UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL CLÚSTER DE CALZADO

Proyecto de Investigación y Desarrollo de grado previo a la obtención del título de

Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autor:

Ing. Lorena Patricia Cordovilla Porras

Director:

Ing. Mg. Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo

Ambato – Ecuador
Abril 2016

DISEÑO DE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL CLÚSTER DE CALZADO

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato

por

Ing. Lorena Patricia Cordovilla Porras

En cumplimiento parcial de los requisitos
para el Grado de Magister en Administración
de Empresas Mención Planeación.

Departamento de Investigación y Postgrados
Abril 2016

DISEÑO DE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL CLÚSTER DE CALZADO

Aprobado por:

Varna Hernández J., PhD
Presidente del Comité Calificador
Director DIP

Econ. Mg. Joyce Mora Rivera
Miembro Calificador

Mg. Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villaroel
Secretario General

Ing. Mg. Julio Zurita A.
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Abril 2016

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

Tema: Diseño de un Modelo de Desarrollo Organizacional en el clúster de calzado.

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo de grado

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Ing. Lorena Patricia Cordovilla Porras

Director: Mg. Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Secundaria: Organización, Planificación, Gerencia, Dirección y/o Control de Empresas

Resumen Ejecutivo

En la Cámara de Calzado de Tungurahua CALTU se diagnosticó que los administradores y gerentes de las empresas e industrias, realizan sus actividades en base a la experiencia, mostrando así, la falta de conocimientos sobre modelos organizacionales eficientes, asimismo las funciones no están bien delimitadas en todos los niveles empresariales; sin embargo, tratan de mantener un excelente ambiente laboral, siendo necesario mantener liderazgo y motivación. También, se fundamentó los elementos que intervienen en el diseño de un Modelo de Desarrollo Organizacional, considerando que la aplicación según mencionan varios autores, se alcanzan metas en materia administrativa, en procesos y calidad en producto y servicio al cliente. Además, que, al conocer los elementos del modelo de desarrollo organizacional, su estructura y su funcionamiento colectivo, genera el interés para crear un cambio positivo en el clúster del calzado. Por último, al construir los elementos del Modelo de Desarrollo Organizacional adecuados a la satisfacción del cliente, se está proponiendo la alternativa solución al problema; propiciando paso a paso, la implementación de cada elemento, con el fin de adaptar y observar resultados en el corto plazo, alcanzando metas, objetivos y réditos económicos – administrativos principalmente.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Lorena Patricia Cordovilla Porras, portador de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. 1803781275, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Lorena Patricia Cordovilla Porras

C.I. 1803781275

Dedicatoria

El presente logro va dedicado a mi hijo mi verdadero amor Dominic Martín Soriano, quien es mi motivación para alcanzar mis sueños, símbolo de superación y orgullo.

Lorena

Reconocimientos

Agradezco en especial a Dios por ser mi guía y protector.

Agradezco a mi directora de tesis Amparito Pérez, quien me ha guiado con su profesionalismo para la realización de este proyecto.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato, quien a través de maestros reconocidos en la formación académica de alto nivel, indujeron conocimiento, experiencia y sabiduría.

Lorena

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo diseñar de un Modelo de Desarrollo Organizacional en el clúster de calzado, conformado por empresas que mantienen una administración tradicional, basados en la experiencia y vivencias que tienen los dueños o propietarios. La investigación está apoyada en la metodología con enfoque cualitativo – cuantitativo debido las necesidades y debilidades detectadas en cada uno de los elementos observados que se agruparon en gráficos y datos estadísticos; dichos resultados permitieron proponer el diseño de un Modelo de Desarrollo Organizacional en el clúster de calzado debido a la falta de conocimiento y de gestión administrativa de dichas empresas para conducir exitosamente y fortalecer productivamente el sector. Esta propuesta busca el crecimiento y posicionamiento empresarial, enfrentar los retos competitivos y de globalización, conociendo los elementos del Modelo de Desarrollo Organizacional, su estructura y en sí su funcionamiento colectivo para generar interés hacia un cambio constructivo en el clúster del calzado orientado a la satisfacción del cliente; para de esta forma rescatar la importancia del diseño de un Modelo de Desarrollo Organizacional para el sector y cada empresa perteneciente al clúster de calzado y generar eficiencia y efectividad en la consecución de metas y objetivos.

Palabras claves: modelo de gestión, desarrollo organizacional, calidad, clúster.

Abstract

This research project is aiming to design an organizational development model for the shoes cluster that involves companies that are still working with traditional management, based on experience and the know-how of the owners. It is supported by the qualitative and quantitative approach, due to the needs and weaknesses that were detected in each of the elements observed; they were grouped in graphs and statistical data; such findings allowed to propose design an organizational development model for the shoes association, because it has revealed the lack of knowledge and administrative management to run successfully their companies and strengthen productively the sector. The point of this proposal is to achieve growth and corporate positioning, facing competitive and globalization challenges; and once its elements, structure and procedures within the organization are identified, it would raise the interest to make a constructive change within the shoes association, towards customer satisfaction and by this way, going back to the basics of designing an organizational development model for the sector and each of the companies within the shoes cluster, to generate efficiency and effectiveness by achieving the goals and objectives.

Keywords: management model, organizational development, quality, cluster.

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica ..... **iii**

Declaración de Originalidad y Responsabilidad ..... **iv**

Dedicatoria ..... **v**

Reconocimientos ..... **vi**

Resumen ..... **vii**

Abstract ..... **viii**

Tabla de Contenidos ..... **ix**

Lista de Tablas ..... **xi**

CAPÍTULOS **1**

1. Introducción **1**

1.1. Presentación del trabajo 1

1.2. Descripción del documento 2

2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo 3

2.1. Información técnica básica 3

2.2. Descripción del problema 3

2.3. Preguntas básicas 4

2.4. Formulación de meta 4

2.5. Objetivos 5

2.6. Delimitación funcional 5

3. Marco Teórico 6

3.1. Definiciones y conceptos 6

3.1.1. Desarrollo Organizacional 6

3.1.2. Calidad 10

3.1.3. Calidad en el servicio 22

3.1.4. Competitividad 26

3.2. Estado del Arte 28

4. Metodología 31

4.1. Diagnóstico 31

4.2. Método(s) aplicado(s) 31

4.3. Población y muestra 32

5. Resultados 48
5.1. Descripción del modelo de desarrollo organizacional 48
6. Conclusiones y Recomendaciones 111
6.1. Conclusiones 111
6.2. Recomendaciones 112
Apéndices 113
Apéndice A Encuesta 113
Referencias 121

Lista de Tablas

1. Definiciones de Desarrollo Organizacional 6
2. Definiciones de Calidad 11
3. Trilogía de la calidad 16
4. Características de la muestra 33
5. Población y muestra 33
6. Base para actividades administrativas 34
7. Parámetros para formulación de estrategias empresariales 35
8. Cambios en los procesos administrativos 37
9. Revisión de objetivos empresariales 38
10. Importancia sobre la línea base para fijación de objetivos 39
11. Definición de funciones 40
12. Calidad de servicio ofrecido al cliente 41
13. Tiempo de capacitación a los empleados 42
14. Factores determinantes del ambiente laboral 43
15. Ambiente laboral agradable para los empleados 44
16. Medio de comunicación en las empresas de calzado 45
17. Estilo de dirección de los empresarios de calzado 46
18. Implantación de procesos de cambio para la optimización de resultados 47
19. Desarrollo organizacional propuesto por varios autores 48
20. FODA 72
21. Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI 73
22. Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE 74
23. Lista de chequeo 85
24. Lista de chequeo evaluación y control 102

Lista de gráficos

1. Fases de un Modelo de Desarrollo Organizacional 8
2. Ciclo generador de calidad 14
3. Circulo de la calidad 20
4. Triangulo del servicio 26
5. Base para actividades administrativas 34
6. Parámetros para formulación de estrategias empresariales 35
7. Cambios en los procesos administrativos 37
8. Revisión de objetivos empresariales 38
9. Importancia sobre la línea base para fijación de objetivos 39
10. Definición de funciones 40
11. Calidad de servicio ofrecido al cliente 41
12. Tiempo de capacitación a los empleados 42
13. Factores determinantes del ambiente laboral 43
14. Ambiente laboral agradable para los empleados 44
15. Medio de comunicación en las empresas de calzado 45
16. Estilo de dirección de los empresarios de calzado 46
17. Implantación de procesos de cambio para la optimización de resultados 47
18. Modelo de Desarrollo Organizacional en el clúster de calzado 50
19. Estructura organizacional 53
20. Organigrama industrias de calzado 54
21. Cadena de producción de calzado 69
22. Matriz PESTEL 78
23. Administración del cambio 84
24. Liderazgo y trabajo en equipo 104

Capítulo 1

Introducción

1.1. Presentación del trabajo

Este trabajo propone la mejora de los componentes y elementos que intervienen en el diseño de un modelo de desarrollo organizacional para el clúster del calzado; para lo cual se inició identificando el problema; mismo que se inicia con la limitada participación en el mercado de las Pymes de calzado, contando con una administración empírica y desconocimiento de las reales necesidades del consumidor, lo que conlleva a generar insatisfacción en el cliente y pérdida de utilidades en las empresas. Todas son posibles causas y consecuencias que lo produjeron para ratificar en el trabajo de campo y hallar información relevante, que permitió construir un modelo de desarrollo organizacional basado en el criterio de varios autores y de la necesidad del clúster, favoreciendo de esta manera al crecimiento y posicionamiento, alineados con los beneficios que brinda la matriz productiva.

La metodología de investigación tiene como objetivo encontrar el camino más adecuado a través del uso de instrumentos como la encuesta dirigida a un porcentaje representativo de quienes conforman el clúster del calzado para lograr identificar sus debilidades y amenazas en el ámbito administrativo y gerencial para proponer alternativas de solución.

El diseño del modelo de desarrollo organizacional que se propone tiene parámetros orientados al ambiente laboral, cultura empresarial, comunicación, liderazgo, administración del cambio, entre otros, que se ajustan a las necesidades y requerimientos evidenciadas en el sector, para mejorar la calidad en el servicio al cliente, ofreciendo productos de calidad orientados a satisfacer las exigentes demandas del consumidor, con su sello distintivo orgullosamente ecuatoriano.

1.2. Descripción del documento

El presente trabajo investigativo tiene una estructura compuesta de seis capítulos; El primer capítulo, consta de la introducción al problema investigado, este acercamiento permitirá al lector o futuros investigadores, dar a conocer de qué trata el documento investigativo. En el segundo capítulo, se describe la problemática, planteando objetivos que permiten dirigir la investigación hacia el resultado deseado. En el tercer capítulo se detalla el marco teórico, el cual da a conocer los diferentes componentes del desarrollo organizacional, visto desde la perspectiva de varios autores especialistas en el tema. En el cuarto capítulo se describe la metodología investigativa, esta sirve para saber el marco metodológico en el que se basa la investigación, asimismo se define la muestra y población con la cual se va a trabajar. El quinto capítulo realiza un análisis de resultados, derivados del desarrollo de trabajo de campo, así como una descripción del modelo de desarrollo a implementar para solucionar el problema. Finalmente, en el capítulo sexto se desarrollan las conclusiones y recomendaciones, a las que se llegó con la investigación.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1. Información técnica básica

Tema: Diseño de un Modelo de Desarrollo Organizacional en el clúster de calzado

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo de grado

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Secundaria: Organización, Planificación, Gerencia, Dirección y/o Control de Empresas

2.2. Descripción del problema

La clave del éxito o fracaso en la existencia de un negocio o empresa depende de la calidad en el servicio al cliente que se brinda (Hammer & Champy , 1994). La misma que tiene que estar orientada a conseguir un cliente más que satisfecho, cuando las expectativas son ampliamente superadas por el beneficio o valor percibido (Martínez, 2001). El escaso interés de brindar un servicio de calidad genera incumplimiento del objetivo básico de una empresa, siendo este el beneficio económico, (Martínez, 2001). Como se puede ver los autores coinciden en que el éxito o fracaso de cualquier empresa, sea esta grande, pequeña o mediana, todo depende de la satisfacción que se logre tener en el cliente, a través de la generación de un servicio de calidad; por otra parte se rescata varios motivos por los cuales se pierde un cliente como: muerte, cambio de domicilio o de trabajo, mala reputación del servicio, baja política de precios por la competencia, mala calidad de los productos/servicios, pero de todos ellos el protagonista principal es la indiferencia y la mala atención del personal.

Una vez analizado el comportamiento del sector cuero y calzado e interpretado la opinión de varios autores, el problema radica en la mala atención en el servicio al cliente; sin dejar de mencionar otros motivos por los cuales se distancia el consumidor como: la creación de relaciones personales, variación en los precios bajos de la competencia, la mala calidad de los productos o servicios, por nombrar algunos de los motivos. Pero el que resalta, es la indiferencia y mala atención del personal, sea este de ventas o servicios; vendedores, supervisores, gerentes, telefonistas, secretarias, despachantes, repartidores, cobradores y otros en contacto con clientes, realizan un mal desempeño o desorganización.

La diversidad de gustos, preferencias y exigencias del cliente hoy en día es el punto crítico al que se debe brindar mayor atención para conservar a un cliente para siempre (Gilmore & Pine II, 2005), y con el diseño de un modelo de desarrollo organizacional (Mello, 2004), se pretende fomentar una actitud positiva de servicio para dar excelencia, incrementar la participación en el mercado, acrecentar la satisfacción del cliente, mejorar el nivel y desempeño del cliente interno, y todo esto llevará al cumplimiento del beneficio económico (Martínez, 2001).

2.3. Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

El problema aparece por la indiferencia y la mala atención del personal, el cual se ve reflejado en la insatisfacción del cliente.

¿Qué lo origina?

La problemática señalada se ha suscitado a partir de la ausencia de un Modelo de Desarrollo Organizacional, el mismo que está orientado a buscar la calidad del servicio al cliente, para ampliar la participación en el mercado y cumplir con la filosofía empresarial de brindar productos y servicios de calidad.

2.4. Formulación de meta

Diseñar un Modelo de Desarrollo Organizacional para el clúster de calzado.

2.5. Objetivos

Objetivo general. -

Diseñar un Modelo de Desarrollo Organizacional en el clúster de calzado.

Objetivos específicos. -

1. Diagnosticar la situación actual del clúster de calzado.
2. Fundamentar los elementos que intervienen en el diseño de un modelo de desarrollo organizacional.
3. Construir los elementos del modelo de desarrollo organizacional conducente a la satisfacción del cliente.

2.6. Delimitación funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

El modelo de desarrollo organizacional permitirá coadyuvar con la toma de decisiones, a fin de incrementar su participación en el mercado por la calidad del servicio brindado.

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. Definiciones y conceptos

3.1.1. Desarrollo Organizacional

Los Modelos de Desarrollo Organizacional permiten a las empresas o industrias hacer cambios organizacionales, como restructuración de sus procesos, mejoramiento en la atención al cliente, producción adecuada, estándares de calidad, entre otras; lo que generará una ventaja competitiva sobre el resto de empresas y el mercado mismo.

Para mejor compresión se analiza a continuación la definición de Desarrollo Organizacional pronunciada por varios autores:

Tabla 1: Definiciones de Desarrollo Organizacional

Autor	Definición
Manuel Alfonso Garzón Castrillón	"El desarrollo organizacional se ha convertido en el instrumento por excelencia para el cambio que busca el logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional'' (Garzón, 2005, p. 14).
Carlos Eduardo Méndez Álvarez	"Puede considerarse como una estrategia de cambio planeado con alto contenido educativo que pretende responder a las exigencias de la organización y que se fundamenta en intervenciones en el comportamiento de las personas" (Méndez, 2005, p. 120).
Warren Gamaliel Bennis	Bennis (citado por Méndez, 2009) afirma: "Es una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo" (p. 25).

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar la clave de un modelo de Desarrollo Organizacional es la "adaptación al cambio", como una herramienta de gestión administrativa que permita a las organizaciones involucrar a su personal a la consecución de los objetivos y al planteamiento de retos cada vez más

exigentes, debido a cambios repentinos a los que debe adaptarse para ser competitiva; es por ello, que la importancia de contar con un modelo de Desarrollo Organizacional va ligado directamente al desarrollo del talento humano, como capital intelectual intangible con que con cuenta toda empresa u organización.

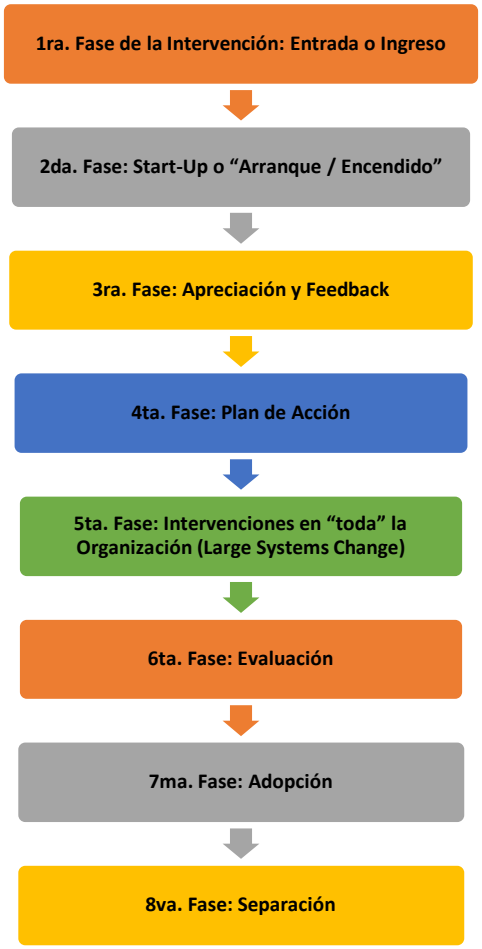
Por otra parte, es menester conocer las características que debe tener todo Modelo de Desarrollo Organizacional.

- **Valores humanísticos:** Creencias positivas sobre el potencial de los empleados.
- **Orientación a los sistemas:** Todas las partes de la organización, esto incluye la estructura, tecnología, las personas deben trabajar en conjunto.
- **Aprendizaje a través de experiencias**: Los aprendizajes a través de experiencias, en el ambiente de entrenamiento, deben ser iguales a los que los individuos encuentran en el trabajo. El entrenamiento no debe ser enteramente teóricos y leído.
- **Resolución de problemas**: Los problemas son identificados, los datos recopilados, se toman acciones correctivas, se evalúa el progreso y los ajustes en el proceso de resolución de problemas son necesarios.
- **Orientación hacia la contingencia**: Las acciones se seleccionan y se adaptan para que respondan a las necesidades.
- **Agente del cambio**: Se estimula, facilita y coordina el cambio.
- **Niveles de intervención:** Los problemas pueden ocurrir en cualquier nivel de la organización así que la estrategia requerirá una o varias intervenciones (Davis & Newstrom, 1993).

Se debe rescatar, además, las ventajas que una organización puede llegar a tener con la aplicación eficiente de un Modelo de Desarrollo Organizacional que conjugue la misión empresarial, con el empoderamiento del personal, propiciando un adecuado clima laboral, impulsando el trabajo en equipo, fortaleciendo las competencias necesarias para la solución de conflictos, mediante procesos dinámicos que optimicen costos y disminuya tiempos muertos y desperdicios. A su vez también se puede mencionar las desventajas que puede acarrear ya que al no contar con un patrón o modelo definido este puede verse diferente para el personal, y puede ser manipulado, no despierta el espíritu de colaboración en todas las personas.

De la misma manera, se destaca las fases que garantice resultados eficientes con el cumplimiento de un Modelo de Desarrollo Organizacional siendo para Gaynor (2013, pág. 3) las siguientes:

Gráfico 1: Fases de un Modelo de Desarrollo Organizacional



Fuente: (Gaynor, 2013, págs. 3-26).

Elaboración propia

La **primera fase** es de intervención, donde se canalizan los recursos necesarios para el desarrollo organizacional, enfocándose en una parte o en toda la organización para tomar la decisión de cambio, enfocándose en varios factores como: producción, procesos, calidad y atención al cliente, entre otros.

La **segunda fase** se refiere al arranque o encendido de los factores de cambio, que originen verdaderas reingenierías de procesos, sin descuidar la distribución física de las diferentes áreas y la señalética, como elementos básicos que propician ambientes agradables. (Gaynor, 2013, págs. 3-26).

La **tercera fase** llega a través del feed-back y se logrará retroalimentar información para rescatar las oportunidades y fortalezas que tiene la empresa y eliminar las debilidades y amenazas de la misma, como producto de la información proporcionada por el cliente.

Lo anteriormente expuesto se debe plasmar en un plan de acción, es decir la **cuarta fase**; que identifique claramente el qué, cómo, para qué, y cuándo hacer; el mismo que debe estar ajustado a la realidad empresarial y a los cambios y exigencias del entorno, recordando que el plan de acción se define como "el proceso de desarrollar estrategias y planes de acción que permitan manejar la transición entre el presente y el futuro" Gaynor (2013, pág. 63) cita a Beckhard y Harris (1977).

La **quinta fase** desarrolla una intervención en toda la organización, concentrando el interés y las fuerzas en los cambios que sistematizan y mejoran los procesos en la industria, por lo que hay que desarrollar ventajas competitivas que parten de las potencialidades que se encuentran durante la evaluación empresarial. Según Gaynor (2013, pág. 106) "la importancia de haber cumplido satisfactoriamente con las etapas anteriores, representan el mismo sustento del éxito posterior de cambio que se inicia en la acción con la implementación"; por ello, es importante el cumplimiento de cada una de las fases con la finalidad de tener éxito con la aplicación del Modelo de Desarrollo Organizacional óptimo, que al ser comparado con la fase sexta de evaluación se tomen acciones correctivas que coadyuven con el logro de la filosofía empresarial.

La **sexta fase** es la evaluación, siendo muy importante en un proceso de cambio o desarrollo organizacional, pues permitirá medir su posición en el mercado frente al resto de empresas.

Realizada la evaluación, se procede con la **fase séptima** que se refiere a la adopción; por término adopción se entiende el tomar como propio cierta situación o artículo, en este caso, esta fase parte de las decisiones que se toman después de la o las evaluaciones, por lo que se acepta los cambios, en este aspecto Gaynor (2013, pág. 174) cita a Freeman 1988, quien menciona en contexto que las empresas deben evolucionar o están destinadas a morir. Lo que Freeman sugiere es que las organizaciones deben estar un paso adelante y presentarse vigentes en el mercado, adoptando nuevas formas de marketing, nuevos mercados, etc., todo lo que le permitiera sacar ventajas competitivas sobre el resto de organizaciones; por ello esta fase es de vital importancia pues

adaptarse al cambio y adoptar nuevas tecnologías u otras situaciones que la mantengan vigente ayudará al cumplimiento de objetivos y permanecerá en constante desarrollo organizacional.

La fase ocho siendo la última, es conocido como separación o terminación; es la fase donde la organización se desvincula del cliente, esto porque en la mayoría de los casos las organizaciones terminan los procesos contractuales con sus clientes, pero lo que no realizan es un enganche para que el cliente no se desligue por completo, sino que se tenga motivaciones para regresar. Algunos autores consideran que la última etapa en el desarrollo organizacional debería ser la fidelización del cliente, pues si se trabajó en el proceso de cambio y desarrollo organizacional, lo más apto sería que se mantengan buenas relaciones con los clientes con el afán de que estos vuelvan por diferentes motivos y razones derivadas del desarrollo organizacional efectivo.

3.1.2. Calidad

La calidad es el conjunto de técnicas y conocimientos necesarios para mejorar e innovar de manera continua los procesos, asegurando la excelencia de la gestión global de la organización; en este sentido se presenta algunas conceptualizaciones dictadas por autores referentes en el tema:

Tabla 2: Definiciones de Calidad

Autor	Definición
Ministerio de fomento español	"Es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, y cumplir con las especificaciones con la que fue diseñado" (Ministerio de Fomento de España, 2011, pág. 6). "El concepto actual de Calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma, y que afecta a todas las personas y a todos los procesos" (Ministerio de Fomento de España, 2011, pág. 6).
Philip B. Crosby	"Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos. Las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos. La no conformidad detectada es una ausencia de calidad. Los problemas de calidad se convierten en problemas de no conformidad y la calidad se convierte en definición" (Crosby, 2001, pág. 2)
Edwards Deming	"La calidad para el Gerente de Planta significa obtener las cifras resultantes y conocer las especificaciones. Su trabajo es también el mejoramiento continuo de los procesos y liderazgo." (Deming, 1998, pág. 3)
Armand V. Feigenbaum	"La calidad es una determinación del cliente, o una determinación del ingeniero, ni de Mercadeo, ni del Gerente General. Está basada en la experiencia actual del cliente con los productos o servicios, comparado con sus requerimientos, establecidos o no establecidos, consientes o inconscientes, técnicamente operacionales o enteramente subjetivos. Y siempre representando un blanco móvil en un mercado competitivo. La calidad del producto y servicio puede ser definida como: Todas las características del producto y servicio provenientes de Mercadeo, Ingeniería, Manufactura y Mantenimiento que estén relacionadas directamente con las necesidades del cliente" (Feigenbaum, 2012, pág. 5).

Fuente: Elaboración propia.

Los conceptos han ido evolucionando conforme a las exigencias del mercado; cada una de ellas aportan de manera significativa a la filosofía de la calidad que se traduce en eficiencia, eficacia y oportunidad; sin embargo se realiza un análisis de cada uno de ellas así: El primer concepto rescatado del Ministerio de Fomento español sustenta que todo producto o servicio debe satisfacer las necesidades del cliente, con el aporte de la mejora continua durante todo el proceso, ya que su afán es obtener procesos limpios que se reflejan en las características o rasgos de los productos y servicios que finalmente satisfacen al cliente.

En segunda instancia se nombra a Crosby (2001, pág. 2) quien señala que se debe conocer los requerimientos del mercado, las necesidades producidas por los clientes que estas deben estar claramente definidas y que cubran las necesidades de calidad del usuario consumidor.

Edwards Deming, plantea un enfoque distinto partiendo desde la óptica del gerente o el área administrativa, pues específica que la verdadera calidad radica en la obtención y aprovechamiento óptimo de los recursos, destacando que es medible según la renta que se genere por el mejoramiento continuo empleado, lo que está estrechamente ligado y comprobado por el mismo autor, criterio que es compartido por varios gerentes, ya que si se mejora y evoluciona continuamente el mercado con el apoyo del desarrollo organizacional se podrá ofrecer una mejor atención al cliente.

Por último, se cita a Feigenbaum (2012, pág. 5); quien centra su pensamiento en el cliente, pues cree que si se analiza al cliente se descubrirá sus necesidades, deseos para desarrollar portafolios de productos o servicios en función de la búsqueda de un cliente satisfecho.

Se concluye que la calidad es el análisis de las necesidades que tiene un cliente sobre algunos productos o servicios, con ello se puede elaborar dichos bienes o servicios basado en las características o rasgos descubiertos, mediante los sistemas de calidad que introducen un mejoramiento continuo que permitirán cubrir con las necesidades del cliente para así generar rentabilidad, satisfaciendo las necesidades también de los productores.

Mientras Tarí (2013, págs. 35-37) en su libro "Calidad total: fuente de ventaja competitiva" quien hace mención a los siete principios básicos que se deben seguir para tener una calidad total y explotar sus ventajas competitivas, así:

1. Enfoque basado en la satisfacción del cliente para sobrevivir y competir. Este principio se enfoca en el cliente, debido a que la satisfacción de sus necesidades, hará que la organización tenga ventajas sobre el resto, por lo tanto, si se enfoca en el cliente se puede generar una cadena de valor que ayude a conseguir la satisfacción del consumidor de una manera eficiente.

2. Cultura de calidad centrada en la mejora continua. Los mercados con constancia evolucionan y los clientes sienten otras necesidades, por lo que siempre debe estar en innovación

constante, este mejoramiento continuo ayudará a la organización a mantenerse en el mercado sobre la competencia.

3. Implicación de la alta dirección. La implicación de la alta dirección asume un liderazgo fuerte en la organización que permitirá que el todo funcione como un solo equipo, desarrollando competencias que las otras empresas no podrán observar, pues es más un crecimiento interno que aporta al sistema de calidad y mejora continua.

4. Participación de todos los miembros de la organización a través del trabajo en equipo. Está claro el principio, pero hay que desarrollar esta habilidad, mediante herramientas como la implementación de modelos de trabajo grupal, formación y capacitación, etc., con ello cada empleado o miembro de la institución será capaz de desarrollar sus labores de manera adecuada generando calidad en el trabajo y por ende en los productos o servicios.

5. Un adecuado sistema de comunicación que permita el flujo de información en todos los sentidos. Estos sistemas de comunicación en las organizaciones deben ser multidireccional, pues una mejor comunicación entre departamentos es parte de los modelos de mejoramiento continuo, ya que esto permite evidenciar problemas a tiempo que pueden ser corregidos, permitiendo que exista una evolución constante al interior de la organización.

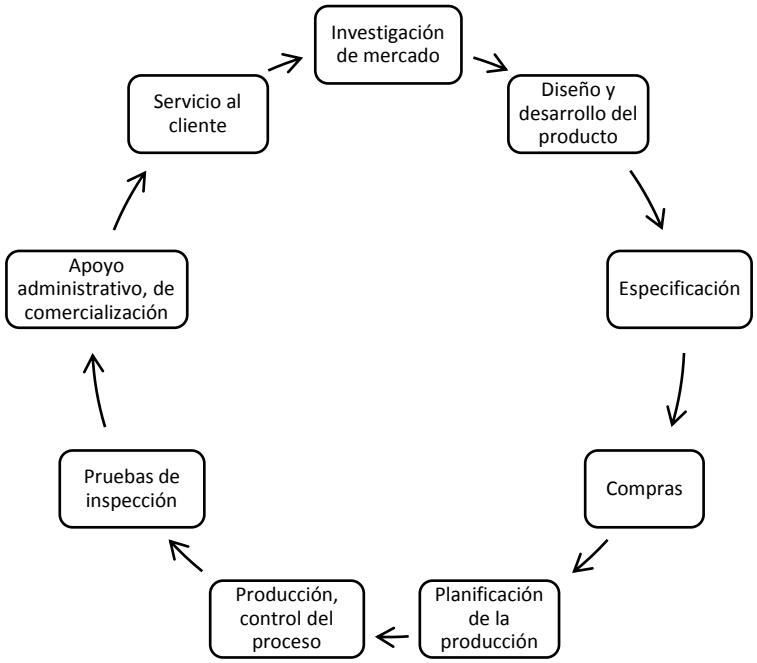
6. Involucración de los proveedores. El ofrecer productos y servicios basados en las necesidades de los clientes, requiere que las materias primas de estos sean de la mejor calidad; por ello la relación con los proveedores debe ser óptima, pues estos forman parte de la cadena de valor de las organizaciones para desarrollar productos y servicios de calidad.

7. Sensibilidad y preocupación de la organización por su entorno social y medioambiental. Este último principio es parte de lo que se denomina RSE Responsabilidad Social Empresarial, pues el vínculo de la organización con la sociedad y el medio ambiente por lo general genera valor alguno sobre la percepción que tienen las personas sobre la empresa.

Todos estos siete principios son fundamentales para generar calidad, cada uno de ellos intervienen en la cadena de valor generando plusvalía al producto o servicio, que surge del estudio

del cliente para satisfacción de sus necesidades: a continuación, se realiza una representación gráfica del ciclo generador de la calidad.

Gráfico 2: Ciclo generador de calidad



Fuente: Tarí (2013, pág. 44)

Como se puede apreciar, el ciclo generador de calidad parte del estudio de mercado, pues ésta información sirve para armar la base de datos que identifica las necesidades de los clientes y con ello pasar al siguiente componente del ciclo que es el diseño y desarrollo del producto; ésta parte de la información base recabada del estudio de mercado por lo general está enfocado en el cliente.

Desarrollado el producto se le da especificaciones necesarias para que el nicho de mercado al cual se esté enfocado genere aceptación con el diseño y detalles aplicados; posterior se procede con las compras de materias a negociar con los proveedores, pues se necesitan realizar las compras de materia prima para darle vida al proyecto, y es donde se desarrolla la planificación de la producción.

Con la planificación se procede a producir el bien o servicio, según lo planeado se hace necesario el control para medir los resultados obtenidos e implementar correctivos que permitan rescatar la

producción efectiva. Una vez desarrollado el producto o servicio se somete a pruebas para saber los resultados obtenidos a fin de que la administración procede a dar el visto bueno para la comercialización del producto o servicio según las especificaciones del mercado.

El servicio al cliente se lo realiza antes, durante y después de prestar los servicios o entregar el bien, esto genera alta confiabilidad en los clientes, por lo que es necesario investigar nuevamente el mercado por varias razones, la primera tiene que ver con la aceptación del producto desarrollado, saber si es lo que esperaba, si cubrimos la necesidad del cliente, etc., después la investigación también sirve para saber si hay que desarrollar nuevas características en el producto, si se tiene ventaja sobre los demás, y por último la investigación de campo genera información importante sobre los cambios que sufren los mercados en cuanto a uno u otro producto.

Es necesario mencionar los actores que intervienen en la trilogía de la calidad, garantizando la producción de bienes o servicios con cero defectos, cero desperdicios, cero reprocesos y con el único afán de satisfacer las múltiples necesidades de los consumidores, como se puede visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 3: Trilogía de la calidad

PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD	CONTROL DE LA CALIDAD	MEJORA DE LA CALIDAD
Establecer metas de calidad	Elegir elementos de control	Probar la necesidad
Identificar a los clientes	Elegir unidades de medida	Identificar proyectos
Descubrir necesidades de los clientes	Establecer metas	Organizar equipos por proyectos
Desarrollar características del producto	Crear un sensor	Diagnosticar causas
Desarrollar características de los procesos	Medir el desempeño real	Promocionar soluciones, probar si las soluciones son efectivas
Establecer controles de proceso, transferir operaciones	Interpretar la diferencia	Manejar la resistencia al cambio
	Actuar contra la diferencia	Controlar para mantener las ganancias

Fuente: Tarí (2013, pág. 46)

La trilogía de la calidad viene dada por tres fases o etapas, estas son:

Planificación de la calidad. - prácticamente corresponde a una primera fase, donde se establece metas de calidad, que sean medibles y alcanzables para la organización, identificar los clientes, descubrir las necesidades, desarrollar los diferentes aspectos del producto; en este también será necesario generar características en los procesos, después se establecen controles de procesos, terminando la primera fase y dando paso al control de la calidad.

Control de la calidad. - es otro elemento importante, este es parte del proceso de mejoramiento continuo, en este sentido lo primero que se realiza es la elección de elementos de control, así como las unidades de medida. Una vez que se han definido los primeros aspectos de control es necesario el establecimiento de metas pues el control ayudará al cumplimiento de estas; de tal manera que se puede realizar sensores o indicadores que se acoplen al modelo, ayudando a medir el desempeño real de todo el proceso, incluso de toda la cadena de valor. Una vez que se obtengan los resultados será necesario interpretar la diferencia en cuanto al alcance o cumplimiento de las metas propuestas, para ello se elaborará a la par, soluciones que permitan al proceso generar reparos apenas se evidencie desviaciones en cuanto a la consecución de la meta se refiere.

Mejora de la calidad. - este último se refiere al proceso en el cual es necesario utilizar un cambio evolutivo y constante, y para ello primero hay que probar la necesidad, identificada ésta se procederá a elegir un proyecto; el proyecto se refiere al modelo de cambio que contribuye a la mejora continua de la calidad. Identificado los proyectos es necesario formar grupos de trabajo para realizar las dimensiones de las diversas tareas con el fin de diagnosticar las causales, pues todo proyecto es generado por un problema evidenciado o para mejorar aspectos débiles o negativos de la organización; siendo necesario promocionar soluciones y sobretodo probar si son efectivas. Ya en esta instancia se debe controlar las fuerzas de cambio, para que no existan desviaciones en el cumplimiento de metas, pues este control y dicho cumplimiento permitirán el éxito empresarial.

Se debe recordar que implementar una filosofía de calidad se debe seguir un conjunto de pasos sintetizados en el sistema de calidad y como bien lo menciona la autora Rodríguez (2012):

> "Un sistema de calidad total se define como una estructura de trabajo a todo lo ancho de la organización, documentada efectivamente, integrada por procedimientos técnicos y administrativos para coordinar las acciones, las máquinas, así como la información de la compañía con los mejores y más prácticos métodos para asegurar la satisfacción del cliente mediante calidad y costo económico" (pág. 37).

Un sistema de calidad envuelve el todo en una organización, ya que evidencia un funcionamiento integral de los procesos productivos, por tanto, dicho sistema debe ser efectivo y eficiente para cubrir con todas las necesidades hasta derivar en la entrega del producto o servicio al cliente y este muestre la satisfacción que se aprecia con el incremento de ingresos para la industria.

En este sentido, el sistema que integra todo el proceso tanto interno (productivo) como externo (de comercialización), es conocida como ISO 9000, que son normas que regulan la calidad y es una certificación que es reconocida a nivel mundial.

La certificación internacional ISO 9000 es una de las normas de la Organización Internacional de Estandarización (ISO), en palabras de Naula (2011, pág. 7): "Las Normas ISO 9000 son un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad que, desde su publicación inicial en 1987, han obtenido una reputación global como base para el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad". Es aplicable para la mayoría de empresas a nivel mundial,

prácticamente ayuda con la gestión total de calidad, ésta certificación es reconocida en varios países alrededor del mundo y permite o genera ventajas competitivas sobre el resto de empresas del sector en el que se aplica.

El especialista en este tema Naula (2011, págs. 22-23) menciona que existen 20 requisitos básicos, necesarios para conseguir una certificación de calidad para obtener la norma ISO 9001; a continuación, se rescata estos principios así:

1. Responsabilidad de la Dirección
2. Sistema de Calidad
3. Revisión de Contratos
4. Control del Diseño
5. Control de la Documentación
6. Compras
7. Control de Productos Suministrados por el Cliente
8. Identificación y Trazabilidad del Producto
9. Control de los Procesos
10. Inspección y ensayos
11. Control de Equipos de Inspección, Medición y Ensayo
12. Estado de Inspección y Ensayo
13. Control de Productos No Conformes
14. Acciones Correctoras y Preventivas
15. Manipulación, Almacenamiento, Embalaje, Conservación y Entrega
16. Control de los Registros de la Calidad
17. Auditorías Internas de la Calidad
18. Formación
19. Servicio Posventa
20. Técnicas Estadísticas.

La normativa ISO 9000 es el conjunto de actividades que se encaminan al cumplimiento de objetivos estratégicos, además que obligatoriamente debe existir mejoramiento continuo, lo que llevaría a un desarrollo empresarial óptimo además de una atención y servicio al cliente de primera calidad, cumpliendo con las expectativas de los consumidores y satisfaciendo sus necesidades.

Toda organización sin importar su tamaño, persigue la satisfacción del cliente; el no hacerlo significa su desaparición segura o fracaso en el mercado. Según Gerson (2006, pág. 24) “sugirió que un cliente se encuentra satisfecho cuando sus necesidades reales o percibidas se saciaban o superaban. Y resumía este principio en una frase contundente <La satisfacción del cliente es simplemente lo que el cliente dice que es>”.

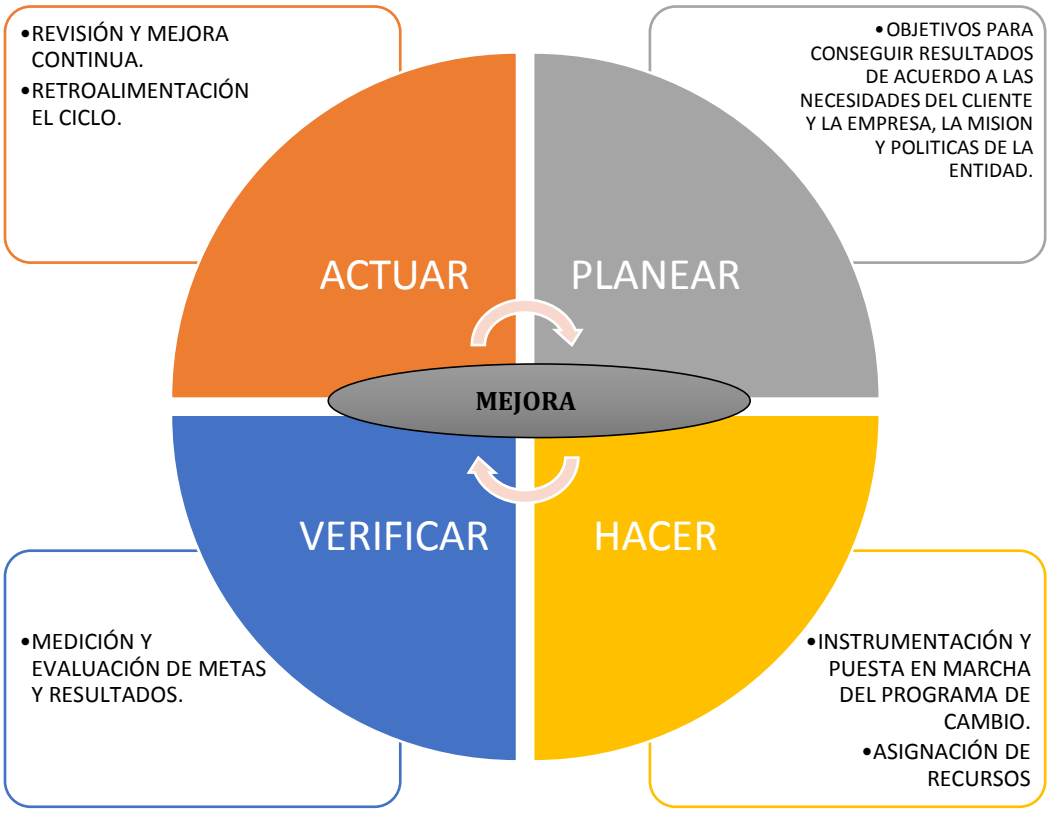
La satisfacción del cliente tiene un proceso a lo largo de la cadena productiva, no solo basta con identificar sus necesidades a través de un estudio de mercado, sino que hay que mejorar los

procesos que se ajusten a los productos que tendrán características que el cliente desea, así también el valor agregado o la diferenciación que debe tener el producto o servicio en relación a la competencia, pues desarrollar ventajas competitivas a través del mejoramiento continuo permite lograr la preferencia y la fidelización del cliente a través de una buena atención.

No menos importante es la alianza, pacto o relaciones que se pueda formar entre clientes y las organizaciones, pues, aunque el acuerdo contractual termine, se deberá mantener buenas relaciones y ofrecer un excelente servicio (atención) para que quede totalmente satisfecho y decida volver o recomendar en otras ocasiones.

Acosta (2012, pág. 68) señala que las empresas en todo el mundo desean un crecimiento acelerado dentro de los distintos mercados y sectores industriales o empresariales, para esto se debe mejorar continuamente los procesos que permitan asegurar la filosofía empresarial ofreciendo productos o servicios de calidad, a través del desarrollo del circulo de la calidad propuesto por Edwards Deming.

Gráfico 3: Circulo de la calidad



Fuente: Bustos, F. (2010, p. 64).

Este ciclo de mejoramiento continuo permite garantizar procesos de calidad y por ende productos o servicios acorde a las exigencias de los consumidores; a continuación, se realiza un breve análisis de cada uno de estos componentes:

- **Planear**

La planeación es la parte fundamental dentro del mejoramiento continuo, y más aún si se desea implementar un sistema de gestión de calidad, pues en este se especifica claramente los objetivos estratégicos que la empresa deberá alcanzar, esta fijación de metas permite satisfacer las necesidades del cliente y también de la empresa.

Además, que se establece cual es la misión y visión empresarial o de la organización, pero enfocada en la consecución de estos con calidad corporativa; para ello se dispone de políticas y lineamientos internos, que dicten, guíen, instruyan cual será el funcionamiento y que ayude o

aporte a conseguir dichos objetivos estratégicos, pues esto contribuyen al desarrollo organizacional en cumplimiento a la satisfacción del cliente.

- **Hacer**

El hacer corresponde al plan de acción, la ejecución; es donde se identifican según las necesidades de cambio, sus proyectos y programas, lo primordial es que se disponga de recursos, herramientas o instrumentación necesaria para poder cumplir de manera formal con los procesos de producción acorde a las características y necesidades que el mercado requiere, más el valor agregado que es la diferenciación con la competencia, lo que se llama ventaja competitiva.

Asimismo, debe haber un compromiso de todos los miembros de las organizaciones, desde los administrativos hasta la parte operacional, pues que el mutuo y trabajo en equipo, permiten que se alcance objetivos y se cumplan metas; además que los canales de comunicación deben estar en todos los sentidos para un mayor control de los riesgos y así poder prever y reparar cualquier problema que se vaya evidenciando en el camino.

- **Verificar**

La verificación tiene que ver con el cumplimiento; esto es, medir y evaluar los resultados, mediante la verificación del cumplimiento de sus acciones, para saber si los objetivos y metas se están alcanzando, por lo que es necesario mantener una tendencia de evaluación mínima trimestral a fin de corregir errores y desviaciones para el cumplimiento de aciertos y de objetivos empresariales.

Para evaluar es necesario tomar indicadores medibles y cuantificables, con ello se podrá saber la medida exacta en la que se están cumpliendo los objetivos, esto permite que el mejoramiento sea constante y evolutivo, no se estanca el proceso por aquellos objetivos que no se van alcanzando ya que serán reparados de manera inmediata. Así también, las herramientas de evaluación deberán ser elaboradas de una manera técnica, para que se evite datos falsos que interrumpan la gestión de calidad en el mejoramiento continuo.

- **Actuar**

Es el último paso del proceso de mejora continua, que a través de la retroalimentación rescata fortalezas y debilidades puestas a la generación de productos y servicios, eliminando aquellos componentes negativos y potencializando aquellos que agregan valor al proceso.

Una vez terminado el ciclo es necesario realizar el feed – back para desarrollar una nueva planificación y dar continuidad al proceso que debe ser sistemático dinámico y evolutivo en atención al usuario o cliente.

3.1.3. Calidad en el servicio

En palabras de López, (2014, pág. 5) la calidad en el servicio al cliente es un tema ya conocido por miles de empresas en el mundo, pues el cliente siempre exige un mejor trato y atención al momento de adquirir sus productos o servicios en respuesta al pensamiento emitido por Bon (2008), que manifiesta que el servicio al cliente "Es un medio para entregar valor a los clientes, facilitando los resultados que los clientes quieren conseguir sin asumir costes o riesgos específicos"; como se puede ver el servicio está ligado a ofrecer una atención personalizada que agregue un plus adicional a lo que el clientes está comprando, sea bien o servicio, dicho de otra forma, el servicio es el punto clave para asegurar las ventas y permanencia de las industrias en el mercado de alta competitividad.

López (2014, pág. 6) contextualiza y cita de Pizzo (2013) un concepto más cercano y real a lo que significa calidad en el servicio:

> Según Pizzo (2013) es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización (López, 2014, pág. 6).

Está claro que el Desarrollo Organizacional exige cambios y dinamismo en los procesos que garanticen la calidad de productos o servicios para lo cual debe iniciar identificando las necesidades para explotar el entorno en que se desarrolla a través del proceso de mejoramiento continuo; con esto se evidencia que la empresa está pensando en el cliente, que comprende sus

necesidades y se forja para cubrirlas, para personalizar dichas necesidades y superar las expectativas del cliente, en este contexto también se debe precautelar que los costos se eleven, pues esto traería consecuencias negativas; el cliente quiere calidad a costos accesibles y de esto se encarga la gestión de calidad y los procesos de producción.

El autor argentino Aniorte (2013, pág. 7) menciona algunas características importantes que se rescatan para este estudio y que son:

- Debe cumplir sus objetivos
- Debe servir para lo que se diseño
- Debe ser adecuado para el uso
- Debe solucionar las necesidades
- Debe proporcionar resultados

Cumplir los objetivos significa crear y producir bienes eficientes eficaces y efectivos orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores en coordinación con la filosofía empresarial.

El diseño la forma y el color juegan un papel muy importante al momento de diseñar productos orientados a facilitar la vida de los consumidores; es por ello que la funcionalidad del producto debe cautivar la atención del consumidor y motivarlo a la compra para obtener la satisfacción.

Finalmente, los resultados como producto del ciclo generador de calidad proporcionarán indicadores necesarios para una adecuada toma de decisiones orientadas a lograr la máxima satisfacción y bienestar de los usuarios.

Otras características que deben sumarse para lograr la calidad en el servicio son:

Formalidad: es la capacidad de actuar con veracidad, integridad, con correctos procederes para generar una imagen corporativa fuerte y sólida en el mercado.

Iniciativa: se refiere a dar soluciones rápidas a los problemas que se van presentando en el desarrollo del producto, pues este tiene que cumplir con objetivos y características específicas para satisfacer las necesidades de los clientes.

Ambición: planteamiento continúo de deseos inagotables para crecer.

Disposición de servicio: en este se puede enmarcar la frase, ayudar y servir, pues encierra todo aquello que predisponga el saciar las necesidades ajenas a fin de cumplir con objetivos, siendo donde se gane mutuamente.

Don de gentes: es un término muy utilizado y es el carisma con las demás personas, esos deseos de ayuda sin esperar nada a cambio.

Colaboración: es la frase más utilizado dentro del trabajo en equipo, pues esto permite un desarrollo óptimo en la organización, mejora la comunicación interna en todos los sentidos para alcanzar objetivos en común.

Enfoque positivo: se lo considera al optimismo, pues siempre en los problemas se debe buscar soluciones o respuestas antes que contribuir al desarrollo del problema.

Observación: es una técnica investigativa muy utilizada, pues ayuda a descubrir las cosas ocultas que en muchas ocasiones no son visibles para las demás personas.

Recursos: tener el ingenio y habilidades para utilizar lo que esté al alcance y cumplir con los objetivos y satisfacción del consumidor.

Niveles de exigencia: existe varios niveles dados por lo general por el cliente o fuerzas del mercado, en donde se debe propender a dar el doble de las acciones con el fin de desarrollar valor en los productos o servicios.

Todas estas características aseguran la calidad en el servicio, filosofía básica de la calidad orientada a lograr cumplir con las expectativas del cliente, más aún cuando se refiere al clúster del calzado para lograr su competitividad no debe descuidar lo anteriormente citado.

Por otra parte, se recomienda seguir los siguientes pasos a fin de garantizar un servicio de calidad que son:

Mostrar atención: es la acción en la que el asesor comercial debe mostrar que el cliente es lo más importante para la empresa y que en esta se satisface sus necesidades, para lo cual siempre es bueno tener un nivel alto de preparación en calidad del servicio y atención.

Tener una presentación adecuada: un cliente es muy observador y por lo tanto los asesores y miembros de la empresa deben presentar una imagen que resalte, ya que esto habla mucho de la seriedad de la empresa.

Atención personal y amable: la atención personal y amable es aquella que se da por el buen trato al cliente, el sonreír y recibir cálidamente es para el cliente una buena bienvenida, acompañado por sus deseos de realizar negocios se puede cerrar contratos, por parte del personal empresarial es una política esencial a cumplir pues ayuda a fidelizar al cliente. Al ser personal, quiere decir que se le da prioridad solo a ese cliente y amable se considera a la predisposición de ser atento y social, reflejar con carisma y sobretodo paciente para resolver sus inquietudes y necesidades.

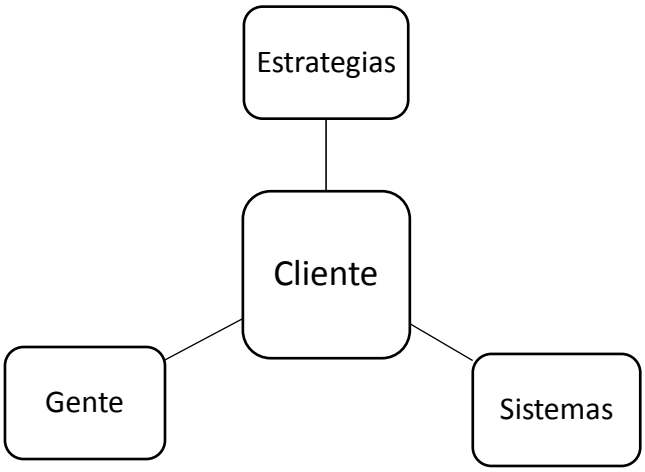
Por último; relacionado a la calidad en el servicio, es necesario escuchar las quejas y reclamos de los clientes no satisfechos para mejorar los aspectos negativos y dar pronta solución, para ello es necesario saber escuchar los motivos por los cuales el cliente desea presentar una queja, respetar la opinión emitida por el cliente y dar pronta solución y cerrar el círculo de atención al cliente realizando un seguimiento y control.

Las empresas para generar ingresos deben producir y cumplir con las exigencias del mercado y así elevar el nivel adquisitivo de los clientes y mejorar la rentabilidad para la empresa, sin descuidar que lo más importante en este escenario es el consumidor; la expresión: “el cliente siempre tiene la razón”, tiene que ver con el principio que muchas empresas a nivel mundial trabajan en función del cliente y están en lo cierto, un cliente satisfecho seguramente recomendará a otro y éste a su vez a otro más, lo que se convierte en una cadena de formar clientela fija (fidelidad), el autor Fernández (2013, pág. 14) menciona “los consumidores, cada vez más ricos y

mejor educados comienzan a exigir excelencia a cambio de su dinero y demandan, un mejor tratamiento que en el pasado".

A continuación, se realiza la representación gráfica del servicio al cliente diseñado por Albrecht y Zemke (2007) y citado por López (2014, pág. 14):

Gráfico 4: Triángulo del servicio



Fuente: López, 2014

Este modelo constituye un proceso en el que obliga a las organizaciones a incluir al cliente en la concepción del negocio, primero están las estrategias que se une con el cliente y esta es una aseveración porque estas estrategias están enfocadas en función a las características y necesidades esenciales del cliente. Las personas o miembros de la empresa también trabajan en función al cliente, eso se interpreta por la relación que existe entre las personas miembros de la empresa y el cliente cuando este se acerca a solicitar un servicio o bienes. Finalmente, los sistemas son considerados como los modelos de administración en donde todos trabajan para cubrir necesidades esenciales de los clientes, dichos sistemas involucran a toda la administración y operarios, todos están en función de un proceso y desarrollo empresarial óptimo para satisfacer las necesidades del mercado.

3.1.4. Competitividad

La competitividad es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados, por lo general se considera que es paralela al nivel de vida de la población; cuyo único

camino para lograr lo mencionado se basa en el aumento de la productividad. El autor Ortero (2002, pág. 9) quien cita a Haguenauer (1989) conceptualiza: "La capacidad de una industria (o empresa) de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto período de tiempo". Es allí donde empieza las conceptualizaciones de ventaja competitiva.

Michael Porter fue el encargado de explicar cómo funcionan los movimientos en los mercados, haciendo énfasis en la competitividad de un mercado o empresa sobre otro, la estrategia competitiva es aquella que toma acciones ofensivas o defensivas, con ello se crea una posición defendible en una industria, mercado o sector, para hacer frente a las fuerzas competitivas, lo que permitirá generar un retorno sobre la inversión realizada. Según Michael Porter (2002, pág. 95): "La base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible", lo que significa que toda empresa debe implementar estrategias con la finalidad de captar la atención del consumidor, motivar su deseo de compra y posicionarse en su mente a lo largo del tiempo y el espacio.

La ventaja competitiva es la presencia de competidores locales, fuertes y poderosos que ofrecen productos similares, con políticas de precios reducidos sin descuidar la calidad y seduciendo su compra.

Existen dos tipos básicos de ventaja competitiva; la primera tiene que ver con los procesos y sus costos finales; y la otra tiene que ver con la diferenciación. El liderazgo en bajos costos está en lograr establecer como el productor de bienes o servicios el más bajo costo en su industria o sector, debe lograr paridad en bases a diferenciación, que por lo general es logrado a través de la llamada economías de escala, para diferenciación y preferencia por los consumidores.

En ambos casos concierne hablar de la cadena de valor; que va desde los proveedores hasta los clientes, minimizando costos, desperdicios, cuellos de botella y maximizando las utilidades y la rentabilidad, con lo que propone Ruíz (2013, pág. 15) quien menciona: "La cadena de valor es una herramienta de análisis, que facilita la comprensión de algo tan dinámico e interactivo como es la estrategia de una empresa".

3.2. Estado del Arte

Durante décadas se ha investigado sobre Desarrollo Organizacional, evidenciándose en la existencia de varios autores, libros, revistas, documentos, estudios e investigaciones que explican sobre el tema; una de estas autoras es De Faria (2004) que en su libro: "Desarrollo Organizacional Enfoque Integral" expresa:

"El desarrollo de las organizaciones ha sido recientemente objeto de consideraciones teóricas y tratamientos prácticos bajo la denominación de desarrollo organizacional o Desarrollo de la Organización" (De Faria, 2004, pág. 8). Que básicamente sintetiza que las empresas de hoy en día necesitan estudiar y aplicar el Desarrollo Organizacional, pues esto permitirá que se cree mejor calidad en productos y servicios, mejore las estrategias de competitividad y finalmente genere mejores réditos económicos por sus inversiones realizadas.

En otra parte del texto De Faria define al Desarrollo Organizacional señalando que:

> El desarrollo organizacional tiene diferentes significados para diferentes personas. No existe una definición que complazca a todos…
> …"un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento"
> …"una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios".
> …"es un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa" (De Faria, 2004, pág. 32).

Como se puede ver el Desarrollo Organizacional gira alrededor de un cambio estructural de mentalidad organizativa, comunicacional orientadas a mejorar la cadena de valor, para lograr productos que satisfagan las exigencias y necesidades del consumidor en contra partida por el incremento de la rentabilidad y utilidades para la empresa. El desarrollo organizativo implica utilizar un sin número de herramientas pero que al final son complacientes con el enfoque o modelo de cambio, que además estructure un proceso de mejoramiento continuo para enfrentar mercados cambiantes y competitivos.

En conclusión, manifiesta la autora De Faria:

> "Esta útil obra presenta los elementos de un modelo orgánico que permite comprender y perfeccionar los procesos vitales de las organizaciones y también un enfoque sistemático, integrado e integrador, para afrontar problemas institucionales.
>
> El desarrollo organizacional es una nueva filosofía de la administración que creo un campo de consultoría que cada vez se vuelve más receptivo al trabajo serio de profesionales responsables.
>
> Ejecutivos, consultores, estudiantes de Administración de empresas… encontraran en este libro una amplia gama de temas de gran interés y actualidad para el desempeño de sus funciones, tanto en la docencia como en el campo profesional" (De Faria, 2004, pág. 32).

Todas las herramientas que ofrece un modelo de Desarrollo Organizacional se orienta a lograr empresas competitivas y aptas para los cambios vertiginosos del mercado, sin perder de vista al cliente que es su razón de ser.

También se cita el trabajo investigativo del PhD. W. Warner Burke (2012) denominado "El Desarrollo Organizacional como proceso de cambio" adaptado para el equipo de Gestión Escolar de Fundación Chile quien inicia conceptualizando y dando su punto de vista de lo que es el Desarrollo Organizacional: "Un proceso planeado de cambio dentro de la cultura de una organización, mediante el empleo de la tecnología y la teoría de la ciencia del comportamiento"; se puede rescatar la pasión que inspira el autor en la doctrina y practicidad con la que se enfrenta a los tiempos de cambio que con la ayudad de la tecnología se optimice los recursos.

El autor propone siete fases para un Desarrollo Organizacional óptimo, que permita estar pendientes del cambio y que son: fases de Entrada, Contratación, Diagnóstico, Retro información, Planeación del cambio, Intervención y Evaluación; los mismos que deben funcionar de manera continua y sistemática a fin de captar la atención del cliente y motivar su deseo de consumo.

Por último e igual de importante, se cita el ensayo de Dánae Rondón (2009) Doctora en Ciencias Gerenciales, Docente e investigadora en la Universidad Lisandro Alvarado, quien expresa que "APORTES DE LOS ENFOQUES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA GERENCIA DEL CONOCIMIENTO A LA CONSTRUCCIÓN DE INSTITUCIONES DE INVESTIGACIÓN AGRÍCOLA COMO ORGANIZACIONES INTELIGENTES", rescatando una serie de concepciones en diferentes ámbitos en especial del sector agrícola quienes tienen la oportunidad de romper el paradigma tradicional y enfrentara retos productivos y competitivos ofreciendo productos de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes. De igual manera se hace énfasis en el objetivo que este ensayo tiene y que consiste en:

> "El análisis y propuesta de un modelo que permita diseñar y construir una organización de tipo inteligente… desde el rol que debe jugar la alta gerencia, a partir de la articulación de dos enfoques gerenciales. La idea rectora del modelo consiste en proponer una transformación de la estructura y la cultura de estas instituciones en un espacio creado con la finalidad de facilitar los procesos y los procedimientos que permitan potenciar la explotación de su capital intelectual, para generar servicios y productos en áreas de claro valor añadido para el sector vinculado a ellas, con miras a satisfacer los requerimientos de la población…" (Rondón, 2009, pág. 17)**.**

Toda organización para tener éxito debe ser inteligente y conjugar exitosamente aspectos tales como ambiente, cultura, comunicación y motivación tanto del cliente interno para el cliente externo proporcionado productos y servicios de calidad. Cabe mencionar que cada empresa es un mundo diferente y el desarrollo organizacional debe ajustarse a orientar la estructura de cada una de ellas, combinando acciones de cambio y desarrollando estrategias que garanticen resultados positivos y su permanencia en el mercado.

Capítulo 4

Metodología

4.1. Diagnóstico

En toda investigación es importante identificar el conjunto de métodos, pasos, técnicas que permitan diagnosticar la situación actual del sector del clúster del calzado a fin de proponer posibles alternativas de solución que permitan el crecimiento y fortalecimiento del mismo, a través del análisis e interpretación de resultados que se obtuvo de la aplicación de encuestas a los representante del clúster de calzado de la ciudad de Ambato, a fin de conocer la estructura orgánica funcional y garantizar una adecuada toma de decisiones; para lograr este objetivo se aplicara la siguiente metodología.

4.2. Método(s) aplicado(s)

Con la finalidad de identificar las causas y efectos que originan una debilidad en la calidad del servicio en el clúster del calzado se ha identificado un conjunto de métodos técnicas y procedimientos que permitan recolectar, analizar e interpretar información y datos a fin de traducirlos en resultados; es así, que se aplicó la modalidad cualitativa - cuantitativo, porque en el estudio predominan aspectos contextuales humanísticos y participativos; además que analiza la realidad socioeconómica que permitirá comprender y entender el desarrollo del problema para así poder emitir un criterio formado sobre el mismo; y es cuantitativo porque se analiza el desarrollo organizacional para mejorar y predecir el comportamiento del consumidor.

También se realizará una investigación bibliográfica y documental, porque existen citas, conocimientos y fundamentos de autores y científicos reconocidos que respaldan los hechos o acontecimientos que se descubre en el clúster de calzado; de la misma manera se aplica la investigación de campo, que como lo expresa Cazares, (2000) es:

> "Es aquella en que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador. Consiste en la observación, directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas, circunstancia en que ocurren ciertos hechos; por ese motivo la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener los datos" (pág. 16).

Se utiliza como técnica de investigación la encuesta a los representantes, dueños o propietarios de fabricantes de calzado, utilizando como instrumento el cuestionario lo cual se refuerza con el criterio emitido por, García (2010) quien expresa que una investigación realizada sobre una muestra representativa, utiliza procedimientos estandarizados de interrogación para obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población o muestra. (pág. 1).

Para realizar este proceso es necesario identificar la población y la muestra.

4.3. Población y muestra

Población: la población o universo es el factor en común entre varios casos que por lo general representa un número finito y que para el análisis se necesita delimitar aplicando algún tipo de muestreo; para este efecto y según la base de datos proporcionado por el Servicio de Rentas Internas se obtuvo una población cuya actividad principal es la producción de calzado llegando a 7.316 productores según el RUC y razón social en la que se especifica su actividad productiva en la ciudad de Ambato. Anexo 1.

Como la población es grande se procede a extraer una muestra significativa cuya característica es mantener las mismas similitudes que la población total que se somete a estudio o verificación; en este sentido se aplica un muestreo intencional, pues este tipo de muestreo se aplica cuando se conoce características exactas de la muestra a la que se quiere intervenir.

Según los autores Herrero & Cuesta (2010) sobre el muestreo intencional especifican: "Muestreo opinático o intencional: Este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos" (pág. 1).

En el mismo tema Lagares & Puerto (2008) “Muestreo intencional u opinático: en el que la persona que selecciona la muestra es quien procura que sea representativa, dependiendo de su intención u opinión, siendo por tanto la representatividad subjetiva” (pág. 4).

En función a lo expuesto se procede a establecer una muestra de 345 productores de calzado que tienen características en común como:

Tabla 4: Características de la muestra

CARACTERÍSTICA	SITUACIÓN ACTUAL
RUC	Número de RUC
Cuidad	Ambato
Estado del contribuyente	Activo
Estado del establecimiento	Abierto
Actividad económica	Fabricación de calzado, botines, polainas y artículos similares para todo uso, de cualquier material y mediante cualquier proceso, incluido el moldeado (aparado de calzado).

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la siguiente tabla se muestra un resumen del total de empresas proveedoras y comercializadoras de artículos relacionados con cuero y calzado de las cuales se procede a realizar una segmentación de 345 productores de manera opinático o intencional como lo recomienda Herrero & Cuesta (2010):

Tabla 5: Población y muestra

Ítem	Total
Población	7.316
Muestreo	345

Fuente: SRI, (2015)

Con la información antes mencionada se procede a realizar la aplicación de la encuesta obteniéndose los siguientes resultados:

ENCUESTA DIRIGIDA A ADMINISTRADORES DE LAS EMPRESAS PERTENECIENTES AL CLÚSTER DEL CALZADO

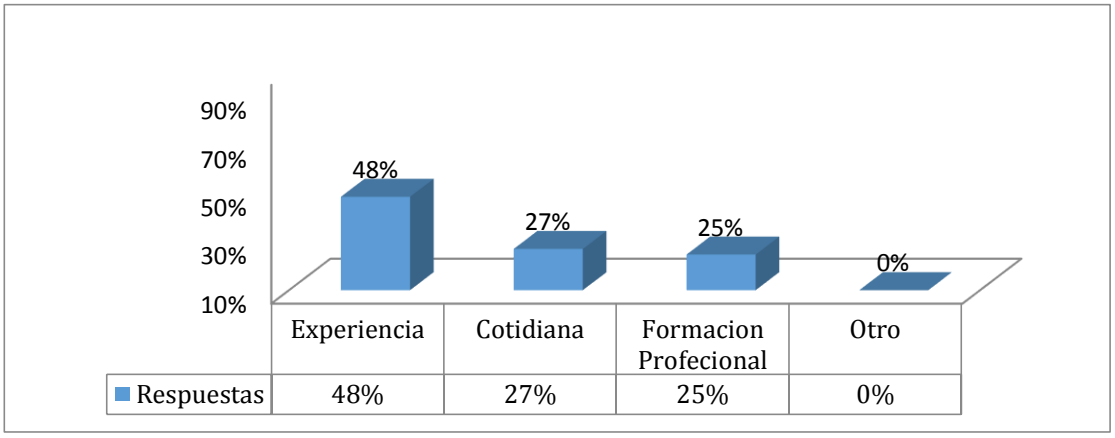
Pregunta 1.- ¿Señale en base a qué realiza sus actividades administrativas?

Tabla 6: Base para actividades administrativas

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje %
Experiencia	167	48%
Cotidiana	93	27%
Formación Profesional	85	25%
Otro	0	0%
Total	**345**	**100%**

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5: Base para actividades administrativas



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De un total de 345 encuestados, el 48% mencionó que las actividades administrativas en sus negocios lo realizan en base a su experiencia, mientras que un 27% dijo que por la cotidianidad en el negocio y un 25% por que adquirió formación profesional. Por lo tanto, se observa claramente que en su mayoría realizan las actividades administrativas en base a la experiencia generada a lo largo de los años.

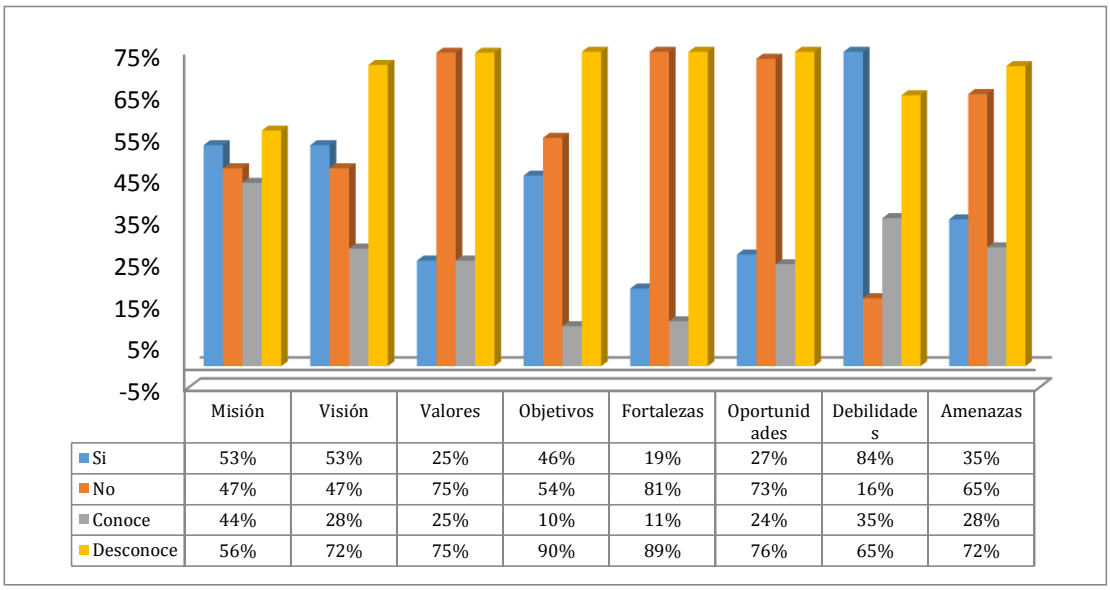
Pregunta 2.- Califique cada uno de los siguientes parámetros:

Tabla 7: Parámetros para formulación de estrategias empresariales

Parámetros	Tiene				Conoce		Desconoce	
	Si		No					
Misión	182	53%	163	47%	151	44%	194	56%
Visión	182	53%	163	47%	97	28%	248	72%
Valores	87	25%	**258**	75%	87	25%	258	75%
Objetivos	157	46%	188	54%	33	10%	312	90%
Fortalezas	64	19%	281	81%	37	11%	308	89%
Oportunidades	92	27%	253	73%	84	24%	261	76%
Debilidades	289	84%	56	16%	122	35%	223	65%
Amenazas	121	35%	224	65%	98	28%	247	72%
Promedio	**147**	**43%**	**198**	**57%**	**89**	**26%**	**256**	**74%**

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6: Parámetros para formulación de estrategias empresariales



	Misión	Visión	Valores	Objetivos	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Si	53%	53%	25%	46%	19%	27%	84%	35%
No	47%	47%	75%	54%	81%	73%	16%	65%
Conoce	44%	28%	25%	10%	11%	24%	35%	28%
Desconoce	56%	72%	75%	90%	89%	76%	65%	72%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

En cuanto a que si los encuestados tienen en sus negocios los siguientes parámetros: misión, visión, valores, objetivos, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; se obtuvo como resultado que, el 57% del total encuestados no tiene definido dichos parámetros en sus negocios de calzado, mientras que un 43% si tienen definidos dichos parámetros. En el mismo contexto se preguntó si conocía con exactitud dichas medidas, lo que dio como resultado que un 74% de los encuestados desconocen y un 26% si conoce sobre cada uno de los parámetros nombrados. Según lo evidenciado en la encuesta, más del 50% de las empresas no tienen parámetros básicos para un desarrollo organizacional óptimo.

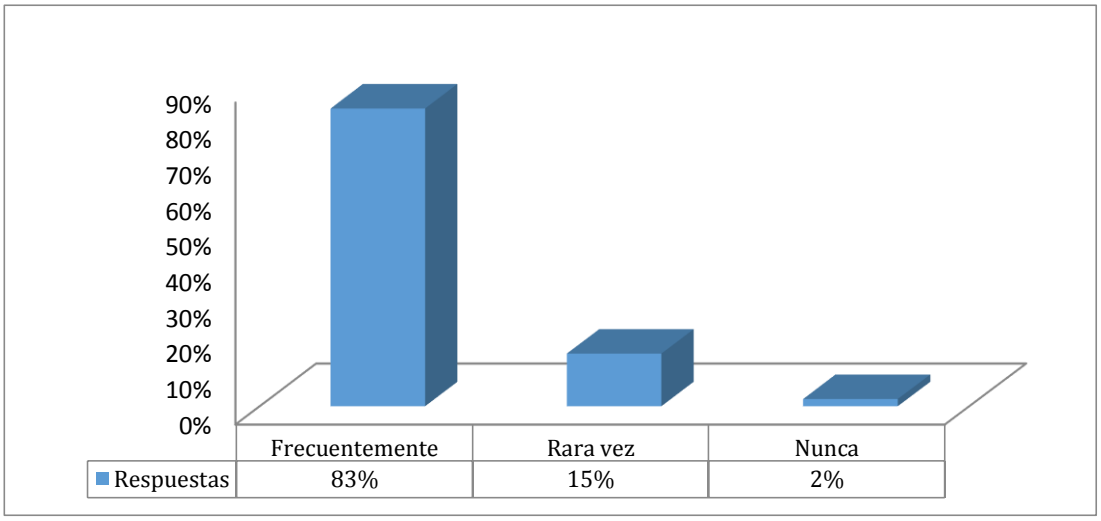
Pregunta 3.- ¿Señale en qué medida estaría dispuesto a realizar cambios en los procesos administrativos para ser competitivo?

Tabla 8: Cambios en los procesos administrativos

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje %
Frecuentemente	287	83%
Rara vez	51	15%
Nunca	7	2%
Total	**345**	**100%**

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7: Cambios en los procesos administrativos



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

Del 100% de encuestados, un 83% representado por 287 personas de negocios relacionados al clúster del calzado, opinaron que si estarían dispuestos a realizar cambios en los procesos administrativos para ser competitivos; asimismo un 15% estaría dispuestos a realizar cambios rara vez, mientras que un 2% anuncio que nunca estarán dispuestos a realizar cambios. En su mayoría los encuestados dejaron claro que están dispuestos hacer cambios en sus estructuras organizacionales, esto en cuanto a los procesos administrativos se refieren, con el fin de mejorar la competitividad empresarial.

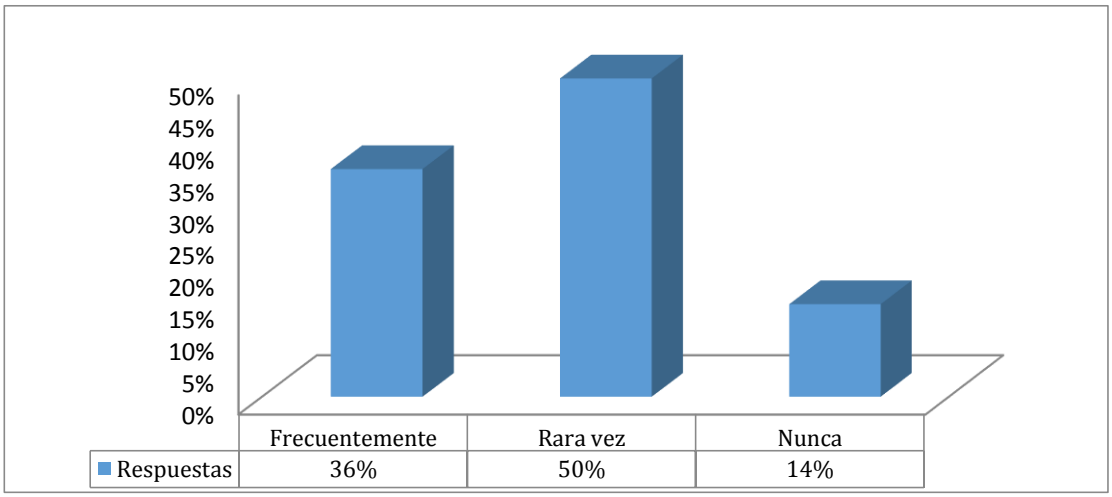
Pregunta 4.- ¿Revisa el cumplimiento de sus objetivos empresariales e introducen acciones correctivas en función de dicho cumplimiento?

Tabla 9: Revisión de objetivos empresariales

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje %
Frecuentemente	123	36%
Rara vez	172	50%
Nunca	50	14%
Total	**345**	**100%**

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8: Revisión de objetivos empresariales



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados, un 50% de estos opinaron que rara vez revisan el cumplimiento de sus objetivos empresariales; asimismo un 36% si realiza esta acción frecuentemente considerando de gran importancia; mientras que un 14% nunca realiza este tipo de acción. Por lo que, se evidencia la existencia del problema, pues para un desarrollo organizacional óptimo, la revisión del alcance de objetivos y metas planteadas por la empresa debe ser frecuente, ya que de esta manera permitirá realizar acciones correctivas que contribuyan al mejoramiento continuo.

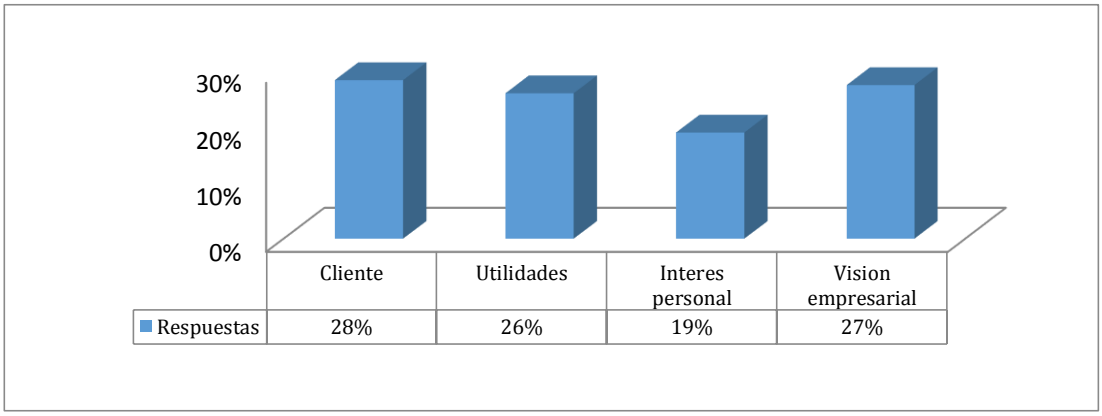
Pregunta 5.- Priorice en orden de importancia (1 el más importante y 4 el menos importante), la línea de base sobre la cual fija sus objetivos y metas.

Tabla 10: Importancia sobre la línea base para fijación de objetivos

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje %
Cliente	97	28%
Utilidades	89	26%
Interés personal	65	19%
Visión empresarial	94	27%
Total	**345**	**100%**

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9: Importancia sobre la línea base para fijación de objetivos



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

Para esta pregunta, se utilizó un promedio según consideran los encuestados el grado de mayor importancia, en cuanto a cómo fijan sus objetivos. Dando como resultado, con una calificación de 1 siendo lo más importante, un 28% mencionó que los objetivos lo plantean en base al cliente; con una calificación de 2 cerca del 27% de encuestados opinaron que los objetivos deben plantearse en base a la visión empresarial, con una calificación de 3 en un 26% dieron a conocer que plantean sus objetivos en base a las utilidades que desean alcanzar, y un 19% del total de encuestados calificaron con 4 para el planteamiento de sus objetivos y metas los interés personales. Siendo así, se puede interpretar que todos los aspectos en mención son importantes para el planteamiento de metas y objetivos; pues esto permitirá alcanzar el éxito institucional en cuanto a rendimiento organizacional y económico.

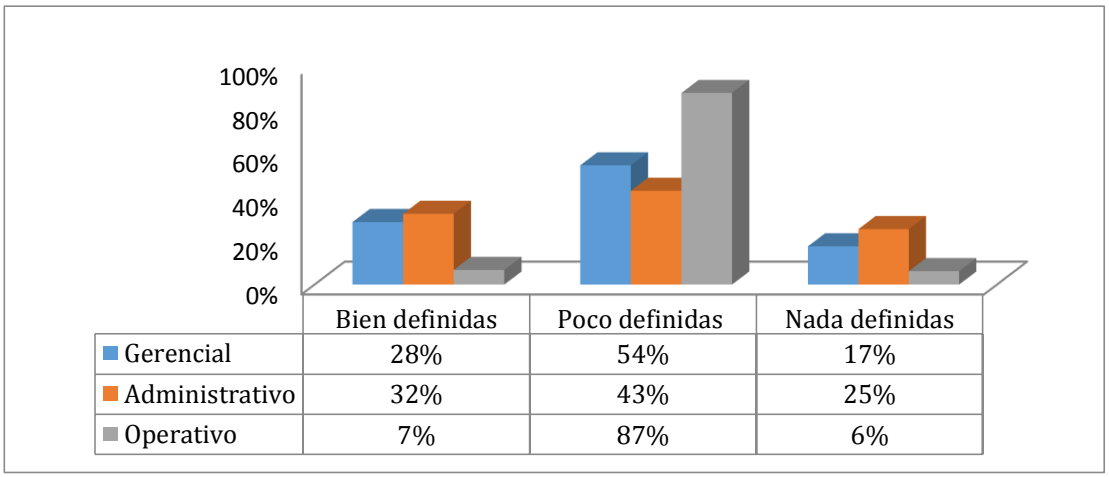
Pregunta 6.- ¿De qué manera se encuentran definidas las funciones de los colaboradores de su empresa o negocio?

Tabla 11: Definición de funciones

Nivel	Porcentajes %			
	Bien definidas	Poco definidas	Nada definidas	Total
Gerencial	28%	54%	18%	**100%**
Administrativo	32%	43%	25%	**100%**
Operativo	7%	87%	6%	**100%**

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10: Definición de funciones



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados en cuanto a la definición a nivel gerencial, un 28% tienen bien definidas las funciones gerenciales, un 54% tienen poco definidas y un 18% no tiene definidas. Asimismo, en el nivel administrativo los encuestados mencionaron que un 32% tiene bien definidas las funciones administrativas, un 43% tiene poco definidas y un 25% no tiene definidas dichas funciones. Por último, las funciones a nivel operativos se encuentran en un 7% bien definidas, en un 87% poco definidas, y un 6% tienen algo definidas las funciones para los operativos. Por lo que, los empresarios del clúster del calzado en cuanto a la definición de funciones en sus organizaciones, tanto a nivel gerencial, administrativo y operativo se encuentran poco definidas.

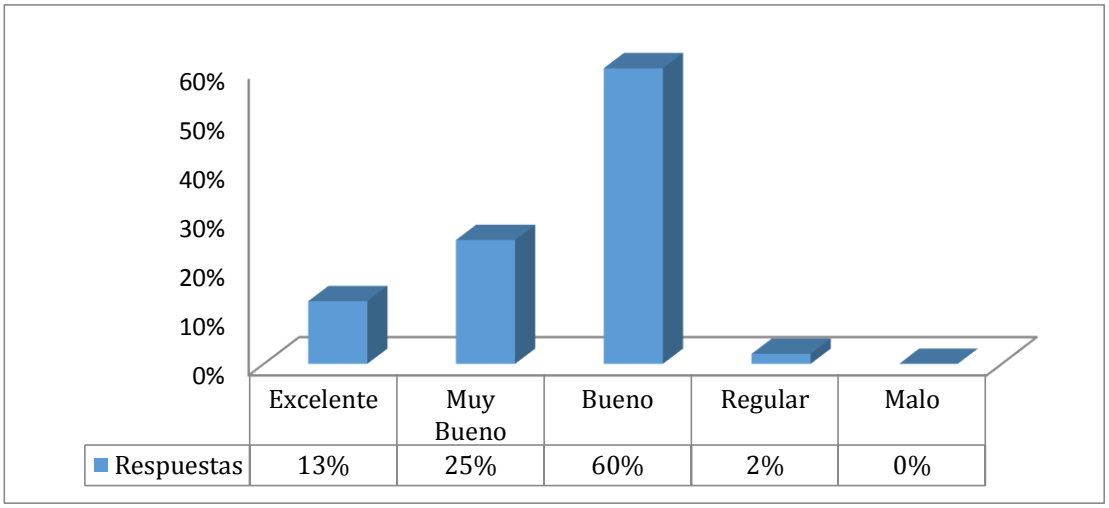
Pregunta 7.- Califique la calidad del servicio que ofrece a sus clientes en su negocio o empresa.

Tabla 12: Calidad de servicio ofrecido al cliente

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje %
Excelente	44	13%
Muy Bueno	87	25%
Bueno	207	60%
Regular	7	2%
Malo	0	0%
Total	**345**	**100%**

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11: Calidad de servicio ofrecido al cliente



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

Del total de la muestra, se puede observar que el 60% califica la calidad del servicio que ofrece a sus clientes como bueno, un 25% da una calificación de muy buena, el 13% menciona que es excelente y apenas un 2% considera que su servicio es regular. Por lo que, la calidad de servicio que ofrecen los distintos empresarios de los negocios de calzado es aceptable.

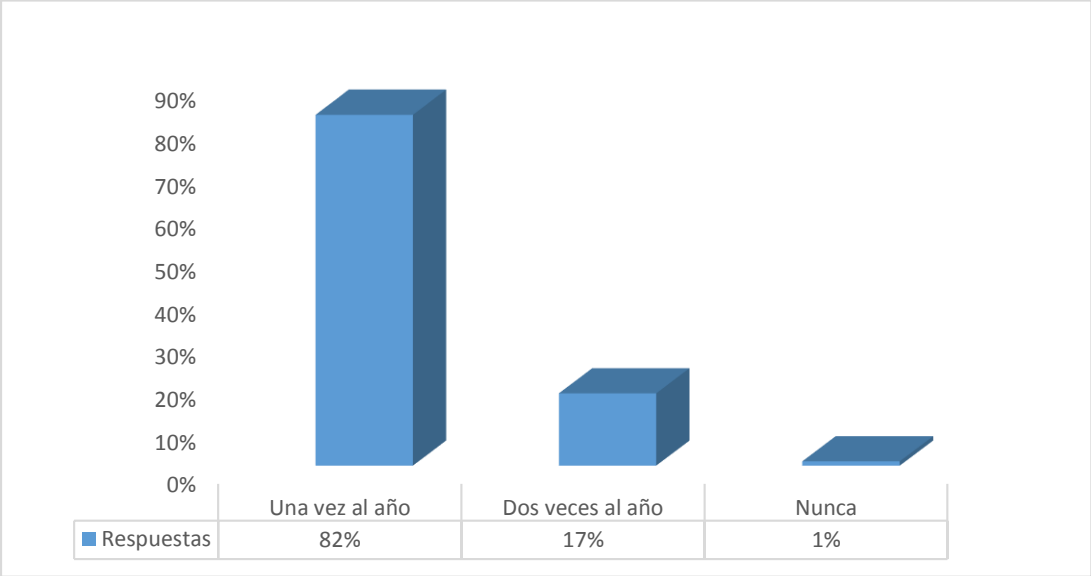
Pregunta 8.- Señale cada qué periodo de tiempo brinda capacitación a sus empleados.

Tabla 13 Tiempo de capacitación a los empleados

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje %
Una vez al año	285	82%
Dos veces al año	57	17%
Nunca	3	1%
Total	**345**	**100%**

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12: Tiempo de capacitación a los empleados



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

Del total de personas encuestadas, se tiene que el 82% de estos brindan tiempo de capacitación a los empleados por lo menos una vez al año; un 17% capacita a su personal dos o más veces al año, mientras que el 1% no realiza ningún tipo de capacitaciones. Por tanto, es evidente que la mayoría de empresarios del clúster de calzado aplica una sola capacitación al año, siendo insuficiente.

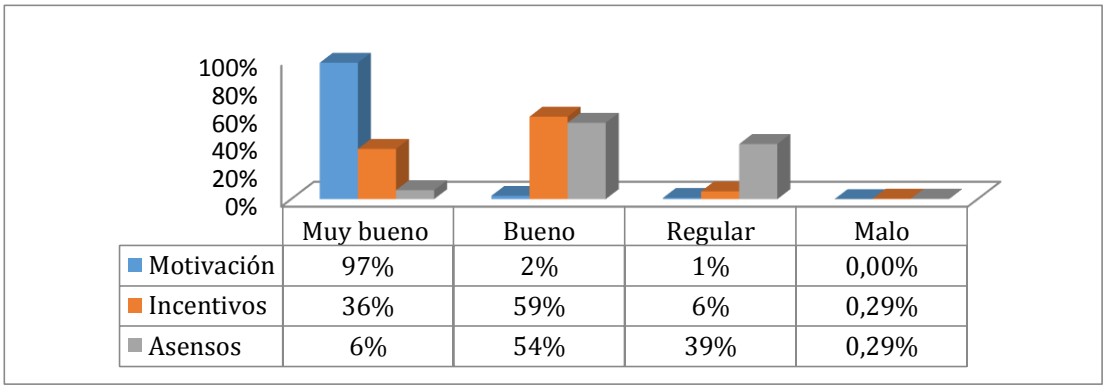
Pregunta 9.- Califique los factores que según su experiencia determinan un mejor ambiente laboral.

Tabla 14: Factores determinantes del ambiente laboral

Factores	Porcentaje %				
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Total
Motivación	97%	2%	1%	0,00%	**100%**
Incentivos	36%	59%	5%	0.00%	**100%**
Asensos	6%	54%	39%	0,00%	**100%**

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13: Factores determinantes del ambiente laboral



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

Del total de respuestas recibidas en la ejecución de la encuesta, se tiene que la calificación de los factores que según la experiencia de los empresarios del sector calzado determinan un mejor ambiente laboral está la motivación con un 97% de calificación muy buena, un 2% bueno, el 1% regular y un 0% califico de malo; otro de los factores mencionados por los empresarios son los incentivos que recibió una calificación de muy bueno en un 36%, una calificación de bueno en un 59%, regular en un 5% y malo en un 0%; por último el factor ascenso como determinante para un mejor ambiente laboral recibió una calificación de muy bueno en un 6%, bueno en un 54%, regular en 39% y malo en un 0%. Lo que la mayoría de empresarios piensan en cuanto a los factores que determinan un mejor ambiente laboral está el factor emocional para que las personas ejerzan un mejor trabajo.

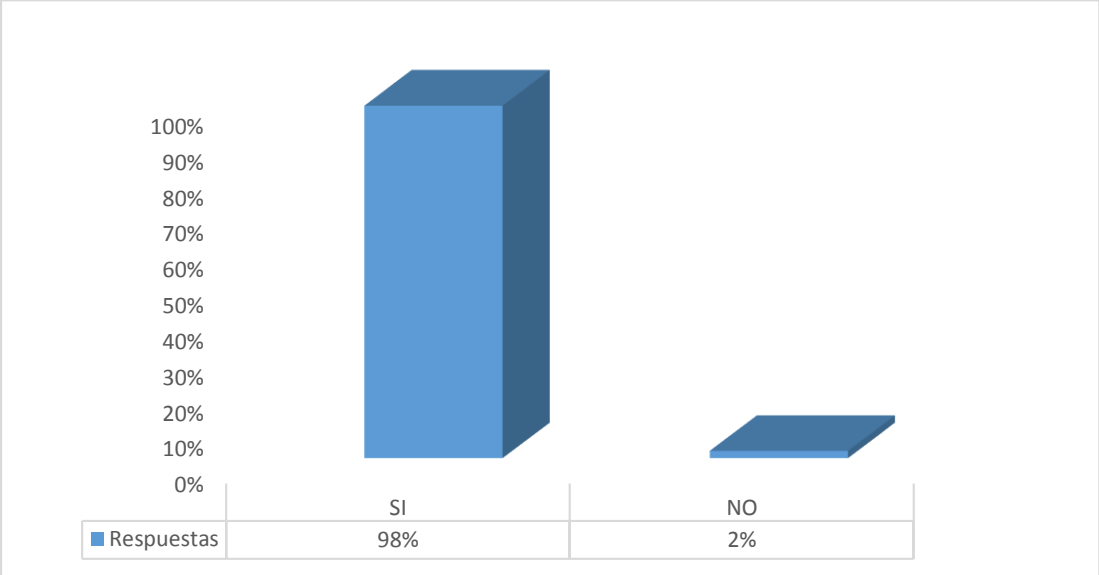
Pregunta 10.- ¿Propicia un ambiente laboral agradable a sus empleados?

Tabla 15: Ambiente laboral agradable para los empleados

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje %
SI	338	98%
NO	7	2%
Total	**345**	**100%**

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14: Ambiente laboral agradable para los empleados



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados un 98% mencionó que propicia un ambiente laboral agradable a sus empleados, y un 2% presenta dificultades en propiciar un ambiente laboral propicio y adecuado para sus empleados. Por lo que, en opinión conjunta, mencionaron que ofrecen un ambiente laboral agradable para sus empleados; sin embargo hay que referir que los empresarios en la pregunta 6, aseveraron no tener bien definidas las funciones por lo que no podrían propiciar un ambiente laboral agradable para sus empleados, al existir desorganización de funciones; además que como máxima autoridad la respuesta en estas preguntas suele ser afirmativas y no responden a la realidad empresarial.

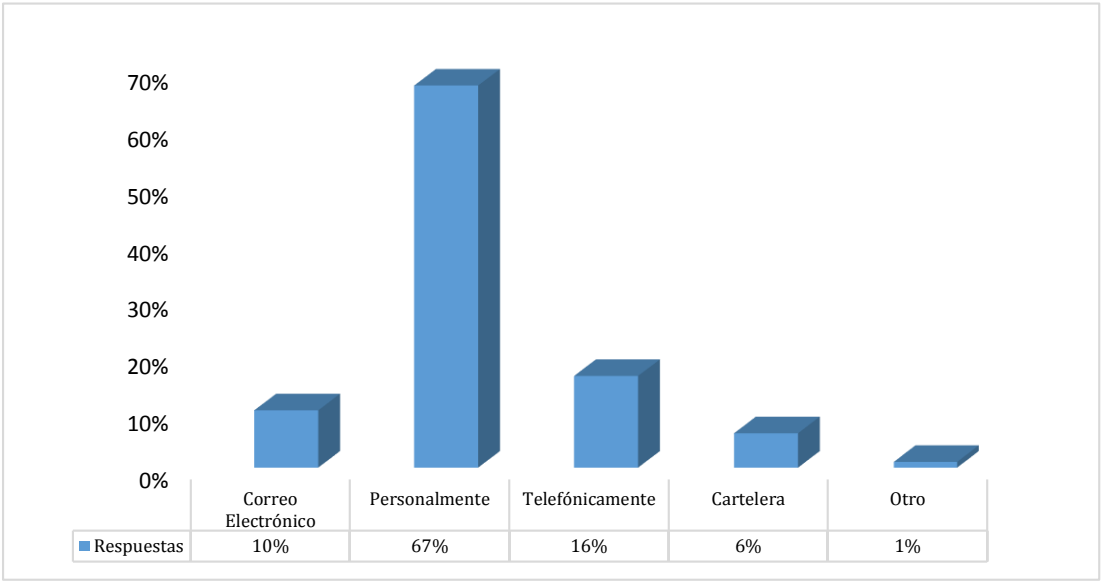
Pregunta 11.- Indique el medio de comunicación que utiliza con sus colaboradores.

Tabla 16: Medio de comunicación en las empresas de calzado

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje %
Correo Electrónico	34	10%
Personalmente	230	67%
Telefónicamente	54	16%
Cartelera	22	6%
Otro	5	1%
Total	**345**	**100%**

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 15: Medio de comunicación en las empresas de calzado



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

Del total de encuestados, sobre el medio de comunicación que utiliza los jefes con los colaboradores se tiene que; un 67% es verbal o directo, un 16% se maneja mediante llamada telefónica, un 10% mediante correo electrónico, un 6% mediante anuncios en la cartelera y un 1% mediante algún tipo de red social que corresponde a la respuesta de otros medios de comunicación. La comunicación que utiliza la mayoría de los empresarios del sector calzado es la comunicación directa pues consideran que es lo más adecuado para transmitir cualquier mensaje.

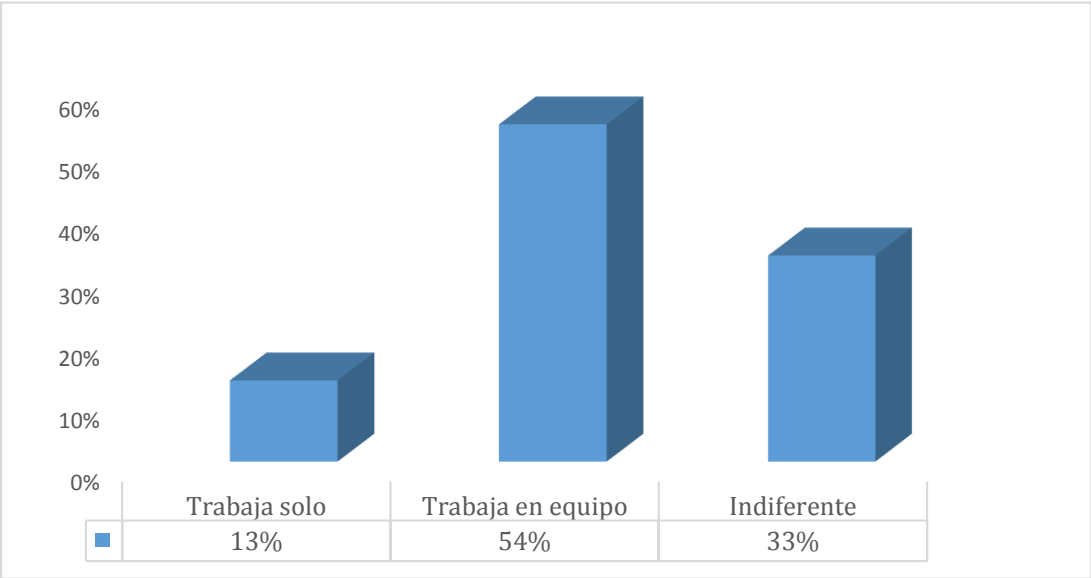
Pregunta 12.- Señale la opción que mejor se ajusta a su estilo de dirección.

Tabla 17: Estilo de dirección de los empresarios de calzado

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje %
Trabaja solo	46	13%
Trabaja en equipo	188	54%
Indiferente	111	33%
Total	**345**	**100%**

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 16: Estilo de dirección de los empresarios de calzado



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

Del total de encuestas realizadas, mencionaron que el estilo de dirección que prefieren es trabajar en equipo con un 54% de los encuestados, trabajar solo en un 13%; y les son indiferente el estilo de dirección que se utilice a un 33% de los encuestados. La mayoría opina que el trabajo en equipo es el mejor estilo de dirección, pues este se ajusta a las necesidades de cada empresa.

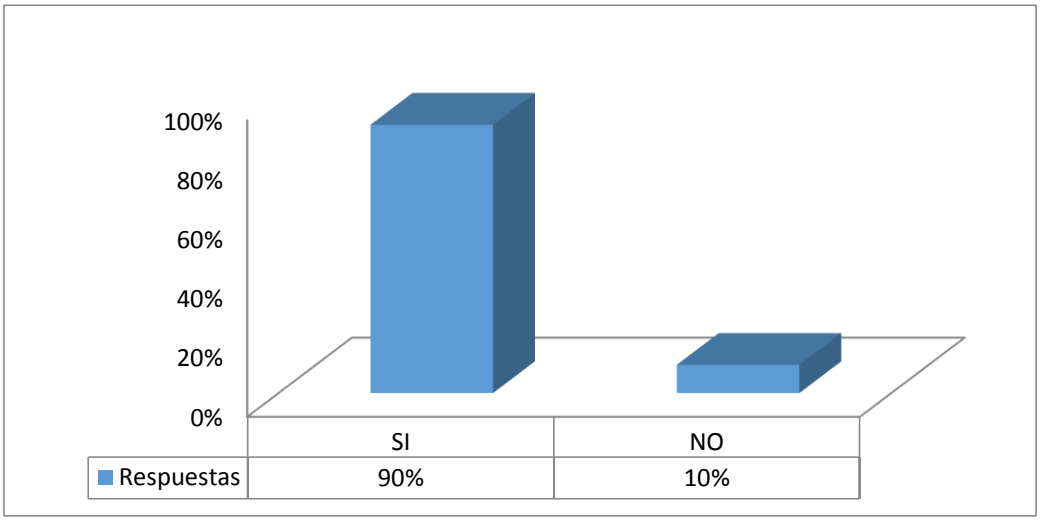
Pregunta 13.- ¿Estaría dispuesto a implementar procesos de cambio que optimicen resultados?

Tabla 18: Implantación de procesos de cambio para la optimización de resultados

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje %
SI	312	90%
NO	33	10%
Total	**345**	**100%**

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 17: Implantación de procesos de cambio para la optimización de resultados



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

De los 345 encuestados, un 90% mencionó que estaría dispuesto a implementar procesos de cambio que optimicen resultados en las organizaciones, mientras que un 10% no estría dispuesto a implementar procesos de cambio, pues consideran que sus estructuras son adecuadas. En su mayoría opinan que estarían dispuestos a implementar procesos de cambio que optimicen resultados en sus organizaciones.

Capítulo 5

Resultados

5.1. Descripción del modelo de desarrollo organizacional

Existen diferentes Modelos de Desarrollo Organizacional, siendo los más representativos los presentados por Blake & Mouton, Lawrence & Lorsh, y Redin:

1. Managerial Grid o D.O. del tipo grid, de Blake y Mouton
2. Modelo de D.O. de Lawrence y Lorsh
3. Modelo 3-D de eficacia gerencial, de Redin

Tabla 19: Desarrollo organizacional propuesto por varios autores

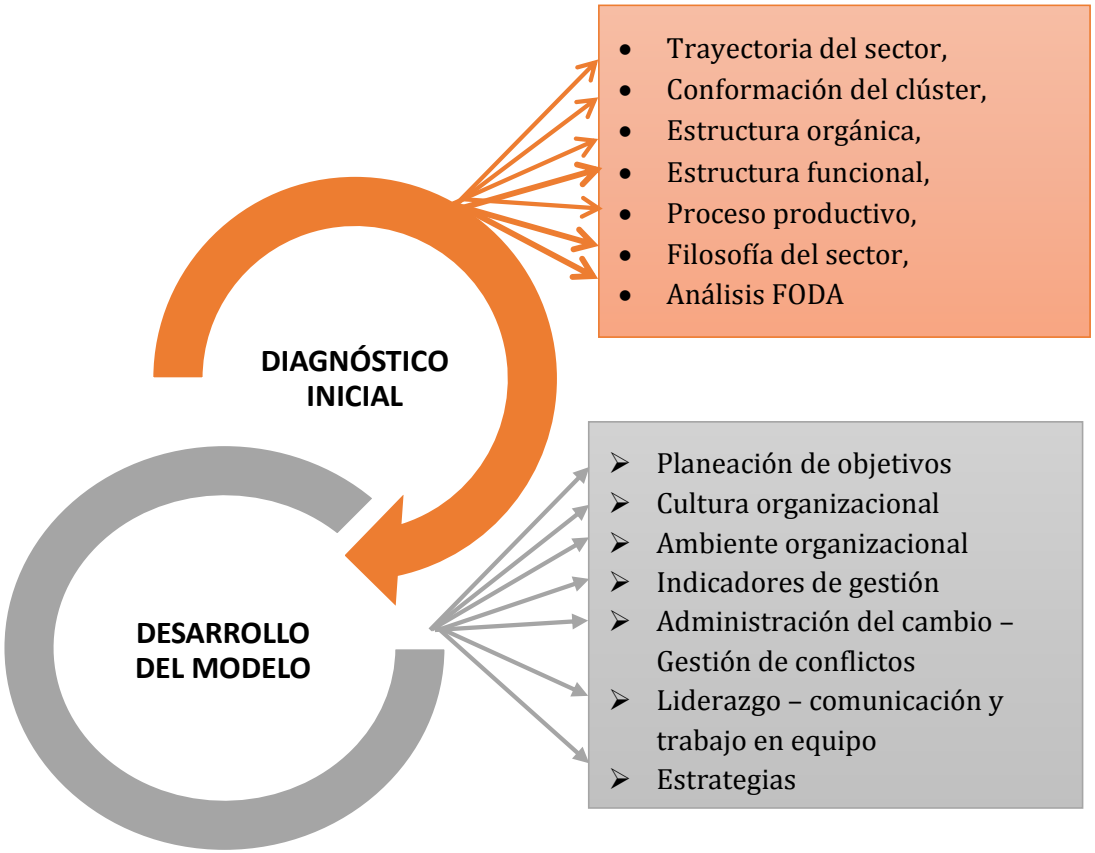
MANAGERIAL GRID O D.O. DEL TIPO GRID, PROPUESTO POR BLAKE Y MOUTON	MODELO DE D.O. DE LAWRENCE Y LORSH	MODELO 3-D DE EFICACIA GERENCIAL, DE REDIN
El cambio organizacional empieza con el cambio individual, y que para su desarrollo organizacional tipo Grid debe regirse a seis fases: • Analizar la cultura organizacional donde cada una de las funciones es evaluada, partiendo desde lo más alto hasta las bases. • Desarrollo de equipos para analizar el comportamiento de la organización. • Reuniones de confrontación intergrupal para mejorar la coordinación entre ellos. • Establecimiento de los objetivos organizacionales. • Implementación del modelo organizacional ideal a través del desarrollo planeado.	Es modelo de diagnóstico y acción en donde se conceptúa la diferenciación y la integración, pues se plantea las siguientes etapas para un desarrollo organizacional adecuado: • Diagnóstico organizacional donde se indica la situación actual de la organización y las relaciones entre los participantes. • Planeación de la acción donde se diseñan los métodos de cambios. • Implementación del método donde se obtiene el compromiso de los participantes y los recursos para realizar la acción. • Evaluación que concierne a la última etapa y permite el efecto cíclico.	Este estilo se basa en que el administrador debe exigirse ser eficaz, pues su comportamiento marca el estilo y cambio organizacional adaptable a sus necesidades, todo esto evaluado en los resultados que este pueda alcanzar. Los conceptos en los que se basa para su implementación son: • Los ejecutivos son los que conocen y deben fijar un direccionamiento a la organización. • Se considera la eficacia como valor central. • Generar las condiciones necesarias para que los ejecutivos puedan implementar sus conocimientos efectivamente. • El cambio debe involucrar a todas las áreas de la organización.

• Evaluación de los resultados		• La flexibilidad es una condición necesaria para el cambio.
CONCLUSIONES		
Es un modelo en el que se plantea estudiar los problemas organizacionales basándose en las individualidades potenciales y el apoyo de equipos. Este modelo utiliza la evaluación de resultados, pero no se observa una retroalimentación del sistema.	Es un modelo que tiene efecto cíclico pues se basa en la búsqueda de problemas y desarrollo de soluciones; aplicación de estrategias que permitan el desarrollo organizacional con la participación de todos los actores sociales y obtención de los recursos necesarios, evaluando como último paso y retroalimenta.	Este modelo se basa estrictamente en la eficacia del administrador, su capacidad para dirigir y que el modelo de cambio organizacional sea acorde a sus conocimientos, además que es un modelo que es flexible y se acopla a las necesidades de la organización.

Fuente: Elaboración propia y referenciado de Flores, Ronnie (2011)

Sin embargo, y en relación a los datos obtenidos en el trabajo de campo a continuación se realiza el diseño de un Modelo de Desarrollo Organización para el clúster del calzado, a fin de lograr eficiencia, eficacia y efectividad en su gestión administrativa, para lo cual se propone el siguiente esquema:

Gráfico 18: Modelo de Desarrollo Organizacional en el clúster de calzado



Fuente: Elaboración Propia

FASE 1 DIAGNÓSTICO:

En esta fase se identifica la situación actual del clúster del calzado, su trayectoria, estructura organizacional, a fin de proyectar con propuestas de solución el éxito del sector.

- **Trayectoria del sector**

Para el economista Diego Proaño en el V Foro Latinoamericano de calzado realizado en la ciudad de Ambato en 2009, expresa que la provincia de Tungurahua abarca el 44% de la producción de calzado a nivel nacional, lo que significa que 44 de cada 100 pares de zapatos elaborados en el país, fueron fabricados en Tungurahua por productores artesanales, pequeños y medianos empresarios que mantienen sus talleres y fábricas en parroquias rurales del cantón Ambato como Ambatillo, Atahualpa, Huachi, Izamba, Martínez, Picaihua, Quisapincha y Totoras (Proaño, 2009), distribuyendo sus productos en varios sectores urbanos de la ciudad, por ejemplo en la plaza de calzado Juan Cajas, así como en el mercado modelo, entre otros; la empresa Plasticaucho Industrial como excepción de las anteriores realiza su producción a gran escala, inclusive rompe fronteras nacionales encontrándose en la actualidad exportando sus productos con sellos de calidad dentro y fuera del país.

Según el INEC (2012) "El consumo per cápita de calzado en Ecuador es de 2,7 pares de zapatos al año, sus precios en el mercado oscilan entre 15 y 70 dólares según la calidad, diseño, procedencia y sitio de comercialización", considerado como un bien de consumo masivo y necesario para todas las clases sociales del Ecuador.

El sector de cuero y calzado ha experimentado un incremento en sus ventas en los últimos tiempos, sin embargo, existen dificultades como limitaciones de acceso a líneas de crédito, efectos de recesión económica, cierre de las importaciones de maquinarias, insumos y materia prima, la reducida variedad de productos por restricción arancelaria, creencias del consumidor, convirtiendo a la industria del calzado ineficiente y provocando el desaceleramiento y crecimiento del clúster.

- **Conformación del clúster**

Según información proporcionada por la Lic. Lilia Villavicencio presidenta de la Cámara de calzado de Tungurahua CALTU, existen más de 7.316 empresas y talleres en la provincia de Tungurahua y la ciudad de Ambato, de estas apenas 53 están asociadas a la CALTU, quienes en el 2014 alcanzaron una producción nacional del calzado de 35 mil millones de dólares, pero esto no es limitante para trabajar como gremio en beneficio de todos quienes conforman el sector cuero - calzado y a fines.

En la actualidad se lucha por explotar el Polo productivo del sector del calzado, con el compromiso de empresarios convencidos que se puede producir e invertir en el país , a tal punto de crear la ciudad del calzado como un proyecto que funcionará en la ciudad de Ambato en un espacio de 3353,18 metros cuadrados y la participación de 24 empresarios cuyo objetivo es mejorar la producción nacional e internacional, contribuyendo con el empleo comercio y turismo, con un costo aproximado de 10 millones de dólares y con la inversión del sector privado; compromiso que ha sido aceptado por la ministra coordinadora de la producción empleo y competitividad Nathalie Cely.

- **Estructura orgánica**

Al momento la Cámara de Calzado de Tungurahua CALTU, tiene las siguientes dignidades quienes fueren designadas para cumplir funciones desde el año 2015 hasta el año 2017. Así:

PRESIDENTE
Dra. Lilia Villavicencio

VICEPRESIDENTE
Sr. Miguel Gutiérrez

TESORERO
Dr. Xavier Carpio

VOCALES PRINCIPALES
Ing. Francisco Loaiza
Sr. Calixto Peñaloza
Sr. Eliecer Baldospin

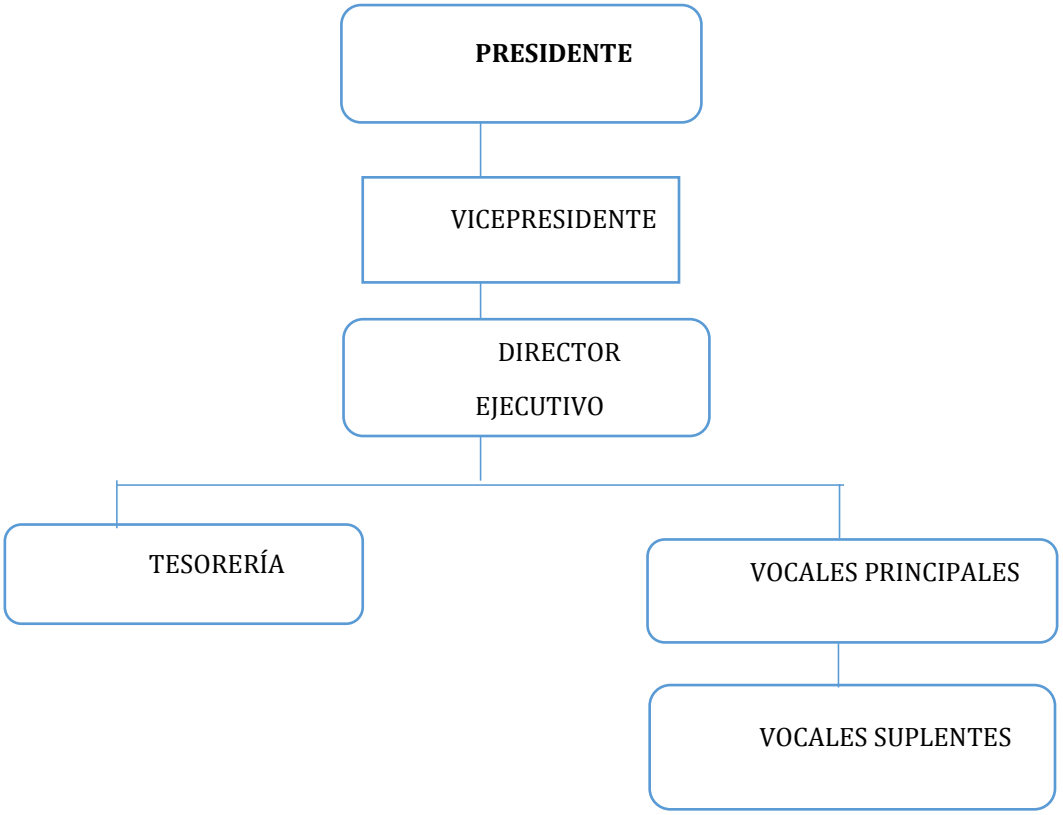
VOCALES SUPLENTES
Sr. Agustín Cárdenas
Sr. Abelino Estrada
Sr. Charles Ulloa

DIRECTOR EJECUTIVO
Ing. Luis Montero Frías
DIRECTORIO 2015 - 2017

CALTU (2016)

Para una mejor visualización se propone el siguiente organigrama:

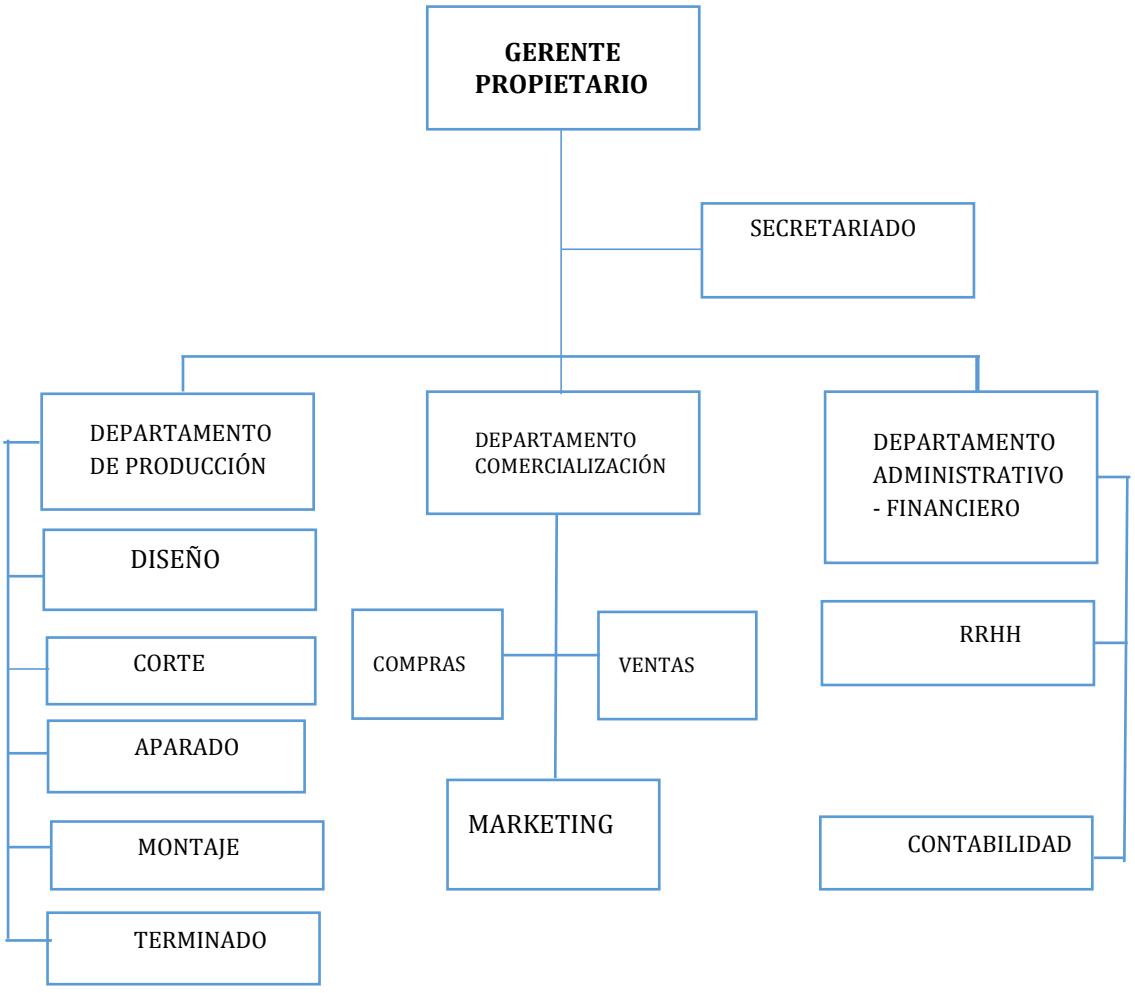
Gráfico 19: Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, se recomienda que cada uno de los talleres empresas o fábricas tengan por lo menos la siguiente estructura básica, sin descuidar su tamaño, número de departamentos, secciones y empleados; cabe indicar que mientras más grande sea una organización, la estructura se debe acoplar a las exigencias y necesidades que cada uno de los departamento y áreas requiera, sin embargo, este organigrama es básico y necesario implementarlo en cada empresa y taller del clúster de calzado, para que un desarrollo organizacional adecuado:

Gráfico 20: Organigrama industrias de calzado



Fuente: Elaboración propia

- **Estructura funcional**

Como se ha mencionado, la estructura organizacional del clúster o el directorio de la Cámara de Calzado de Tungurahua CALTU vela por los intereses de cada uno de sus miembros y se preocupan por todo el sector empresarial; sin embargo, hay que hacer énfasis en las funciones que cada uno de los miembros que integran la empresa, taller o fábrica deben cumplir para garantizar la consecución de objetivos, optimización de recursos, y la excelencia en el servicio. Para una mejor ilustración se hace referencia a las funciones de los principales puestos:

	MANUAL DE FUNCIONES PARA EMPRESAS ASOCIADAS A LA CÁMARA DE CALZADO DE TUNGURAHUA CALTU	**Pág.** 1
		Versión 1.0
		Fecha 01/02/2016
Nombre del cargo	GERENTE PROPIETARIO	**Código** MFCALTU01

OBJETIVO

Gestionar, mantener el control y supervisión de la organización

PERFIL DEL CARGO

Esta persona se encarga de administrar, coordinar y vigilar que cada una de las actividades de la industria se lleve a cabo.

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Planificar, organizar, controlar y orientar todas las áreas de trabajo que tiene por debajo del mando gerencial.
2. Cumplir y gestionar el presupuesto y actividades económicas.
3. Revisar informes y tomar decisiones en base a dichos resultados.
4. Designar funciones complementarias a su personal.
5. Todas aquellas que le correspondan al cargo asignado.

REQUISITOS

Formación académica: ingeniería en administración de empresas, o carreras afines como, Ingeniero industrial, Administración de recursos humanos o similares, formación en psicología.

Experiencia: 2 años

Actitudes: Honestidad, responsabilidad, respeto, tolerancia, criterio, liderazgo, puntualidad.

Responsabilidades: supervisión y control del personal y recursos empresariales.

Ambiente: oficina

Riesgo: mínimo

	MANUAL DE FUNCIONES PARA EMPRESAS ASOCIADAS A LA CÁMARA DE CALZADO DE TUNGURAHUA CALTU	**Pág.** 2
		Versión 1.0
		Fecha 01/02/2016
Nombre del cargo	SECRETARIA	**Código** MFCALTU02

OBJETIVO

Atención adecuada al cliente, asistente del departamento administrativo.

PERFIL DEL CARGO

Persona encargada de atender al cliente, es la imagen empresarial, comunica y da información referente a la empresa.

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Atención al cliente
2. Dar información, realizar informes y contestar comunicaciones.
3. Realiza informe y comunica novedades al personal.
4. Llama y atiende la cartera de clientes para estar en contacto con el cliente.
5. Todas aquellas que le correspondan al cargo asignado.

REQUISITOS

Formación académica: ingeniería en administración de empresas, contabilidad, secretariado o similares.
Experiencia: 1 años
Actitudes: Honestidad, responsabilidad, respeto, tolerancia, criterio, liderazgo, puntualidad.
Responsabilidades: atención al cliente.
Ambiente: oficina
Riesgo: mínimo

	**MANUAL DE FUNCIONES PARA EMPRESAS ASOCIADAS A LA CÁMARA DE CALZADO DE TUNGURAHUA CALTU**	**Pág.** 3
		Versión 1.0
		Fecha 01/02/2016
Nombre del cargo	JEFE DE PRODUCCIÓN	**Código** MFCALTU03

OBJETIVO

Controlar y evaluar el proceso productivo.

PERFIL DEL CARGO

Persona encargada de manejar el personal de producción, desarrollar los productos cuidando el proceso productivo de calidad hasta su almacenamiento en bodega.

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Controlar el proceso productivo y desarrollo de productos.
2. Cuidar las herramientas, equipos y tecnología que dispone la empresa para evitar contratiempos en el ciclo de producción.
3. Coordinar acciones con el departamento financiero en cuanto a la adquisición de materias primas y demás recursos que permitan desarrollar las actividades con normalidad.
4. Embodegar y ser responsable de todos los recursos que le sean entregados, incluyendo los productos terminados.
5. Todas aquellas que le correspondan al cargo asignado.

REQUISITOS

Formación académica: ingeniería en administración de empresas, Formación en psicología, Ingeniero industrial, o similares al cargo.
Experiencia: 1 año
Actitudes: Honestidad, responsabilidad, respeto, tolerancia, criterio, liderazgo, puntualidad.
Responsabilidades: Control de materiales y materias primas, bodega y Recursos humanos.
Ambiente: oficina
Riesgo: mínimo

	MANUAL DE FUNCIONES PARA EMPRESAS ASOCIADAS A LA CÁMARA DE CALZADO DE TUNGURAHUA CALTU	**Pág.** 4
		Versión 1.0
		Fecha 01/02/2016
Nombre del cargo	DISEÑADOR	**Código** MFCALTU04

OBJETIVO

Crear productos y diseños exclusivos que sean únicos para identificar y posicionar la marca y la empresa en el mercado.

PERFIL DEL CARGO

Persona encargada de desarrollar modelos y diseños de calzado exclusivos para realzar la imagen empresarial.

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Diseñar modelos exclusivos para la empresa.
2. Diseñar los procesos productivos de los modelos diseñados.
3. Armar hoja de costos y requerimientos específicos para los modelos diseñados.
4. Coordinar actividades con el departamento de ventas por la rotación de los modelos diseñados.
5. Todas aquellas que le correspondan al cargo asignado.

REQUISITOS

Formación académica: ingeniería en diseño gráfico, industrial o similar al cargo.
Experiencia: 1 años
Actitudes: Honestidad, responsabilidad, respeto, tolerancia, criterio, liderazgo, puntualidad.
Responsabilidades: Diseño de productos y exclusividad de imagen empresarial.
Ambiente: oficina
Riesgo: mínimo

	MANUAL DE FUNCIONES PARA EMPRESAS ASOCIADAS A LA CÁMARA DE CALZADO DE TUNGURAHUA CALTU	**Pág.** 5
		Versión 1.0
		Fecha 01/02/2016
Nombre del cargo	CORTADOR	**Código** MFCALTU05

OBJETIVO

Realizar la actividad de corte de manera inmediata y sin desperdiciar recursos.

PERFIL DEL CARGO

Persona encargada del corte y optimización del material.

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Cortar los diseños que se le sean encargados.
2. Optimizar los recursos, materias primas.
3. Informar sobre eventualidades surgidas en el proceso de corte.
4. Coordinar con Diseño sobre eventualidades en el proceso.
5. Todas aquellas que le correspondan al cargo asignado.

REQUISITOS

Formación académica: Bachiller
Experiencia: 1 años
Actitudes: Honestidad, responsabilidad, respeto, tolerancia, orden.
Responsabilidades: Cortar según especificación y diseños entregados de los productos.
Ambiente: Taller
Riesgo: medio

	MANUAL DE FUNCIONES PARA EMPRESAS ASOCIADAS A LA CÁMARA DE CALZADO DE TUNGURAHUA CALTU	**Pág.** 6
		Versión 1.0
		Fecha 01/02/2016
Nombre del cargo	APARADOR	**Código** MFCALTU06

OBJETIVO

Armar el calzado y dar forma a los diseños y cortes que le son entregados dándole calidad en el armado.

PERFIL DEL CARGO

Persona encargada del armado del calzado con conocimiento y habilidad para el trabajo.

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Armar el calzado según las especificaciones que se le sean encomendadas
2. Preguntar e informar de cualquier inconveniente a su inmediato superior.
3. Entregar y respetar los tiempos para los cuales ofreció el trabajo.
4. Coordinar con Corte y Diseño sobre eventualidades en el aparado.
5. Todas aquellas que le correspondan al cargo asignado.

REQUISITOS

Formación académica: Bachiller
Experiencia: 1 año
Actitudes: Honestidad, responsabilidad, respeto, tolerancia, orden.
Responsabilidades: Armar el calzado según especificaciones y normas técnicas
Ambiente: Taller
Riesgo: medio

	MANUAL DE FUNCIONES PARA EMPRESAS ASOCIADAS A LA CÁMARA DE CALZADO DE TUNGURAHUA CALTU	**Pág.** 7
		Versión 1.0
		Fecha 01/02/2016
Nombre del cargo	MONTAJE	**Código** MFCALTU07

OBJETIVO

Montar lo armado al resto del calzado con el fin de ganar tiempo y optimizar recursos, dejándolo listo para darle el terminado.

PERFIL DEL CARGO

Persona encargada de terminar el montaje del calzado, con alta responsabilidad cuidado y predisposición al trabajo.

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Montar todo el calzado dejándolo listo para darle los acabados.
2. Informar novedades del proceso y tiempos al inmediato superior.
3. Entregar y respetar los tiempos para los cuales ofreció el trabajo.
4. Revisar la calidad de los procesos anteriores y reportar posibles novedades.
5. Todas aquellas que le correspondan al cargo asignado.

REQUISITOS

Formación académica: Bachiller
Experiencia: 1 año
Actitudes: Honestidad, responsabilidad, respeto, tolerancia, orden.
Responsabilidades: montar todo el calzado con calidad sobretodo.
Ambiente: Taller
Riesgo: medio

	MANUAL DE FUNCIONES PARA EMPRESAS ASOCIADAS A LA CÁMARA DE CALZADO DE TUNGURAHUA CALTU	**Pág.** 8
		Versión 1.0
		Fecha 01/02/2016
Nombre del cargo	TERMINADO	**Código** MFCALTU08

OBJETIVO

Dar un toque de elegancia y distinción al producto terminado con el fin de establecer la imagen y marca empresarial.

PERFIL DEL CARGO

Persona encargada de dar los terminados al calzado, creativa y con visión sobre el trabajo que realiza.

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Dar los terminados al calzado.
2. Preguntar e informar de cualquier inconveniente a su inmediato superior.
3. Verificar la calidad del producto antes de pasarlo a comercialización.
4. Presentar ideas a diseño acorde a lo visualizado en el mercado.
5. Todas aquellas que le correspondan al cargo asignado.

REQUISITOS

Formación académica: Bachiller
Experiencia: 1 año
Actitudes: Honestidad, responsabilidad, respeto, tolerancia, orden.
Responsabilidades: Dar el terminado al calzado revisando la calidad del producto.
Ambiente: Taller
Riesgo: mínimo.

	MANUAL DE FUNCIONES PARA EMPRESAS ASOCIADAS A LA CÁMARA DE CALZADO DE TUNGURAHUA CALTU	**Pág.** 9
		Versión 1.0
		Fecha 01/02/2016
Nombre del cargo	JEFE COMERCIAL	**Código** MFCALTU09

OBJETIVO

Desarrollar canales de comercialización adecuados y sugerencias para apertura de mercados.

PERFIL DEL CARGO

Es la persona encargada de comercializar y promocionar el producto.

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Comercializar y apertura mercado posicionando marca y producto.
2. Desarrollar un plan de ventas y cumplir con metas u objetivos.
3. Desarrollar un plan de marketing y presupuestar acciones que ayuden y contribuyan al alcance de objetivos.
4. Analizar el mercado y establecer estrategias de posicionamiento y fidelización.
5. Todas aquellas que le correspondan al cargo asignado.

REQUISITOS

Formación académica: ingeniería en administración de empresas, Ingeniero en marketing, o similares al cargo.
Experiencia: 1 año
Actitudes: Honestidad, responsabilidad, respeto, tolerancia, criterio, liderazgo, puntualidad.
Responsabilidades: aplicar estrategias de marketing, incrementar las ventas, desarrollar actividades que contribuyan a la apertura de mercados.
Ambiente: oficina
Riesgo: mínimo

	**MANUAL DE FUNCIONES PARA EMPRESAS ASOCIADAS A LA CÁMARA DE CALZADO DE TUNGURAHUA CALTU**	**Pág.** 10
		Versión 1.0
		Fecha 01/02/2016
Nombre del cargo	VENDEDOR	**Código** MFCALTU10

OBJETIVO

Realizar la colocación del producto en el mercado generando réditos económicos para la empresa.

PERFIL DEL CARGO

Persona proactiva, dispuesta a movilizarse y emprender en negociaciones creando buenas relaciones con los clientes

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Comercializar o vender todos los productos de la empresa.
2. Trabajar en conjunto con marketing para incrementar las ventas a través de estrategias y tácticas publicitarias.
3. Realizar las negociaciones con los clientes y buscar nuevos nichos de mercados.
4. Coordinar acciones con el departamento de producción para el desarrollo de productos acorde a las sugerencias del mercado y clientes.
5. Todas aquellas que le correspondan al cargo asignado.

REQUISITOS

Formación académica: ingeniería en administración de empresas, Ingeniero en marketing, o similares al cargo.
Experiencia: 1 año
Actitudes: Honestidad, responsabilidad, respeto, tolerancia, criterio, liderazgo, puntualidad.
Responsabilidades: Vender los productos y posicionarlos en el mercado, ganar cartera de clientes.
Ambiente: oficina
Riesgo: mínimo

	MANUAL DE FUNCIONES PARA EMPRESAS ASOCIADAS A LA CÁMARA DE CALZADO DE TUNGURAHUA CALTU	**Pág.** 11
		Versión 1.0
		Fecha 01/02/2016
Nombre del cargo	JEFE ADMINISTRATIVO - FINANCIERO	**Código** MFCALTU11

OBJETIVO

Disponer de los recursos previa evaluación y control.

PERFIL DEL CARGO

Persona encargada de manejar los recursos económicos de la empresa, realizar compras y evaluar al personal.

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Realizar compras de acuerdo a registro de necesidades y pedidos de bodega y producción.
2. Disponer de los recursos económicos necesarios para desenvolvimiento de las actividades empresariales.
3. Coordinar acciones con el contador de la empresa sea externo o interno.
4. Evaluar y contratar al personal necesario y acorde a las capacidades de pago y áreas requeridas por la empresa.
5. Todas aquellas que le correspondan al cargo asignado.

REQUISITOS

Formación académica: ingeniería en administración de empresas, Formación en psicología, Ingeniero financiero, Administración de recursos humanos o similares.
Experiencia: 1 año
Actitudes: Honestidad, responsabilidad, respeto, tolerancia, criterio, liderazgo, puntualidad.
Responsabilidades: Control de recursos económicos y Recursos humanos.
Ambiente: oficina
Riesgo: mínimo

	MANUAL DE FUNCIONES PARA EMPRESAS ASOCIADAS A LA CÁMARA DE CALZADO DE TUNGURAHUA CALTU	**Pág.** 12
		Versión 1.0
		Fecha 01/02/2016
Nombre del cargo	CONTADOR	**Código** MFCALTU12

OBJETIVO

Mantener en orden las cuentas de la organización.

PERFIL DEL CARGO

Persona encargada de llevar los registros contables y movimientos transaccionales de la organización.

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Registrar los ingresos y egresos de la organización.
2. Presentar un informe de costos y gastos al detal para que el gerente se dé cuenta de cualquier cambio de precios en el mercado.
3. Elaborar los estados financieros y demás documentos económicos necesarios para saber el estado actual de la empresa.
4. Estar pendiente de las declaraciones mensuales y anuales con las diferentes instancias gubernamentales (IESS, SRI, MRL, etc.)
5. Todas aquellas que le correspondan al cargo asignado.

REQUISITOS

Formación académica: ingeniería en contabilidad CPA o similares.
Experiencia: 1 año
Actitudes: Honestidad, responsabilidad, respeto, tolerancia, criterio, liderazgo, puntualidad.
Responsabilidades: registro y control contable.
Ambiente: oficina
Riesgo: medio

	MANUAL DE FUNCIONES PARA EMPRESAS ASOCIADAS A LA CÁMARA DE CALZADO DE TUNGURAHUA CALTU	**Pág.** 13
		Versión 1.0
		Fecha 01/02/2016
Nombre del cargo	JEFE RECURSOS HUMANOS	**Código** MFCALTU13

OBJETIVO

Crear un ambiente organizacional propicio para los empleados y administrativos de la empresa.

PERFIL DEL CARGO

Persona responsable y encargada del personal de la empresa, de su entrenamiento y creación de un clima organizacional adecuado para el desarrollo de actividades.

FUNCIONES PRINCIPALES

1. Entrevistar y evaluar al personal de la empresa.
2. Crear un ambiente laboral adecuado.
3. Capacitar al personal en las áreas débiles y repotenciar el resto de áreas.
4. Elaborar los roles de pago y ajustes de salarios.
5. Todas aquellas que le correspondan al cargo asignado.

REQUISITOS

Formación académica: ingeniería en psicología, administración del personal, contabilidad, otras similares al cargo.
Experiencia: 1 año
Actitudes: Honestidad, responsabilidad, respeto, tolerancia, criterio, liderazgo, puntualidad.
Responsabilidades: evaluación del personal, capacitaciones y clima laboral.
Ambiente: oficina
Riesgo: mínimo

Fuente: Elaboración propia

El manual de funciones fue estructurado de una manera que se comprenda las necesidades y requerimientos de cada área en una empresa de calzado; en este sentido, el perfil del cargo y las funciones principales, están acorde a las actividades que realiza cada individuo con la finalidad de cumplir su trabajo y alcanzar el logro de metas y objetivos tanto individuales y colectivos. En cuanto a los requisititos y la formación académica respecta a las funciones que se le asigne, por lo tanto deberá estar preparado académicamente para desarrollar dichas actividades, esto va de la mano con

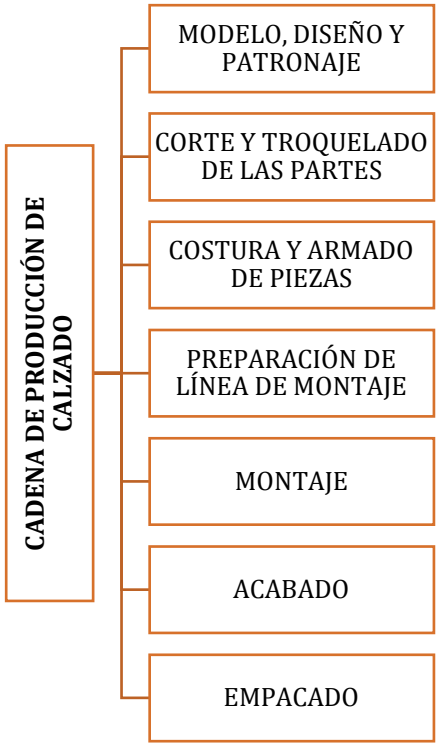
la experiencia que para efectos del caso en su mayoría es mínimo de un año desarrollando actividades similares.

Las actitudes, perseveran la honestidad, responsabilidad, respeto, tolerancia, criterio, liderazgo y puntualidad; todos fueron tomados como parte esencial para el desarrollo empresarial, así como, para fomentar un buen ambiente laboral como se descubrió en las encuestas, dicho de otra manera, se pretende generar valores en las personas que permitan alcanzar metas trabajando en equipo.

- **Proceso productivo**

Los productores de calzado artesanales de la pequeña, mediana y gran empresa desarrollan sus procesos productivos sintetizados en el siguiente flujograma:

Gráfico 21: Cadena de producción de calzado



Fuente: Elaboración propia



Fuente: http://humbertojarquin200929344.blogspot.com/

Es necesario señalar que cada empresa desarrollo sus propios sistemas productivos dependiendo de su estructura, capacidad económica, tendencias de mercado, de moda, con la finalidad de contribuir con el desarrollo socioeconómico de su familia, del sector, la provincia y el país.

- **Filosofía del sector cuero y calzado CALTU**

CALTU
CAMARA DE CALZADO DEL TUNGURAHUA

MISIÓN

Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes de acuerdo a las especificaciones de fabricación y uso, aplicando normas de calidad INEN. Producimos el calzado de alta calidad con la innovación de modelos adaptables a las diferentes actividades de los ecuatorianos.

Fuente: Cámara de Calzado de Tungurahua CALTU (2015)



VISIÓN

Es una organización que basa su desarrollo y crecimiento en la capacidad de abrir nuevos mercados dentro y fuera del país.

Fuente: Cámara de Calzado de Tungurahua CALTU (2015)

- **Análisis FODA**

El FODA es una herramienta útil que permite identificar los factores externos e internos que alteran las estructuras y producen cambios en las organizaciones; en el clúster del calzado se identificó lo siguiente:

Tabla 20: FODA

FODA CLÚSTER DEL CALZADO	
FORTALEZAS 1. Gran capacidad para generar empleos. 2. Calidad y precios de productos competitivos. 3. Amplia capacidad adaptación en el mercado. 4. Relaciones aceptables con la competencia 5. Capacitación constante 6. Materia prima de buena calidad nacional	**OPORTUNIDADES** 1. Aranceles altos para importaciones 2. Apoyo gubernamental al sector productivo 3. Proyectos de apoyo al cambio de matriz productiva 4. Apertura de mercado nacional e internacional 5. Crecimiento de la industria, sector calzado 6. Realización de ferias que generen con contacto con clientes potenciales
DEBILIDADES 1. Insuficiente y-o inadecuada tecnología y maquinaria para la fabricación de productos 2. Actividades administrativas tradicionales 3. Personal no competitivo ni capacitado 4. Alta rotación del personal en las distintas áreas de la industria de calzado 5. Débil compromiso con los objetivos empresariales 6. Limitada definición de funciones en sus diferentes áreas y departamentos 7. Comunicación interna deficiente	**AMENAZAS** 1. Pérdida de mercado por ingreso de contrabando, y nuevos competidores 2. Encarecimiento de materia prima pese a incentivos del gobierno 3. Elevación de los niveles de desempleo y subempleo 4. Inflación 5. Elevado riesgo país 6. Contracción de la economía ecuatoriana 7. Importadores que inserten calzado a un menor precio

Fuente: Elaboración propia

Antes del desarrollo del modelo de desarrollo organizacional en las empresas del clúster del calzado, es necesario realizar una evaluación previa para poder conocer el estado actual del desarrollo organizacional y así proponer las mejoras necesarias. Para ellos se desarrolla la matriz de Evaluación de Factores Internos EFI y la matriz de Evaluación de Factores Externos EFE.

Tabla 21: Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI			
FACTORES	**PONDERACIÓN**	**CALIFICACIÓN**	**RESULTADO**
Fortalezas			
1. Gran capacidad para generar empleos.	0,08	4	0,32
2. Calidad y precios de productos competitivos.	0,09	3	0,27
3. Amplia capacidad adaptación en el mercado.	0,06	3	0,18
4. Relaciones aceptables con la competencia	0,09	3	0,27
5. Capacitación constante	0,08	3	0,24
6. Materia prima de buena calidad nacional	0,07	4	0,28
Debilidades			
1. Insuficiente y-o inadecuada tecnología y maquinaria para la fabricación de productos	0,09	2	0,18
2. Actividades administrativas tradicionales	0,07	1	0,07
3. Personal no competitivo ni capacitado	0,08	1	0,08
4. Alta rotación del personal en las distintas áreas de la industria de calzado	0,08	1	0,08
5. Débil compromiso con los objetivos empresariales	0,05	1	0,05
6. Limitada definición de funciones en sus diferentes áreas y departamentos	0,09	2	0,18
7. Comunicación interna deficiente	0,07	1	0,07
TOTAL	**1,00**	**29,00**	**2,27**

Fuente: Elaboración Propia

Para la evaluación de los factores internos que afectan a las empresas de calzado, se utiliza la calificación de 4, y una ponderación porcentual que da 100%; en este sentido, se multiplica la calificación por la ponderación o importancia y se obtiene un resultado con características que representan la realidad del clúster de calzado en el mercado. La calificación que se obtuvo es de 2,27 que significa que las empresas no emplean de manera adecuada todas sus fortalezas y que tienen que prepararse de mejor manera para convertir sus debilidades en oportunidades; el resultado es mejor mientras más se acerca a 4, en este sentido se pasa la media pero el indicador muestra que existe debilidad en las estructuras internas que no están siendo aprovechadas y que se deben explotar. En este sentido un modelo de desarrollo organizacional sin duda ayudaría a mejorar la calificación y propendería a mostrar mejores resultados.

Tabla 22: Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE			
FACTORES	**PONDERACIÓN**	**CALIFICACIÓN**	**RESULTADO**
Oportunidades			
1. Aranceles altos para importaciones	0,05	3	0,15
2. Apoyo gubernamental al sector productivo	0,09	4	0,36
3. Proyectos de apoyo al cambio de matriz productiva	0,06	4	0,24
4. Apertura de mercado nacional e internacional	0,07	3	0,21
5. Crecimiento de la industria, sector calzado	0,09	3	0,27
6. Realización de ferias que generen con contacto con clientes potenciales	0,08	3	0,24
Amenazas			
1. Pérdida de mercado por ingreso de contrabando, y nuevos competidores	0,10	1	0,10
2. Encarecimiento de materia prima pese a incentivos del gobierno	0,08	2	0,16
3. Elevación de los niveles de desempleo y subempleo	0,07	1	0,07
4. Inflación	0,08	1	0,08
5. Elevado riesgo país	0,06	1	0,06
6. Contracción de la economía ecuatoriana	0,09	1	0,09
7. Importadores que inserten calzado a un menor precio	0,08	2	0,16
TOTAL	**1,00**	**29,00**	**2,19**

Fuente: Elaboración Propia

De la misma manera se realiza la evaluación de los factores externos, para ello se utiliza los mismos términos de evaluación anterior, con una calificación máxima de 4, cuyo resultado en cuanto a los factores externos que intervienen en el clúster del calzado es de 2,19; este valor indica que las empresas de calzado no toman de manera adecuada las oportunidades que ofrece el mercado, el gobierno y todos los factores externos que ayudan al desarrollo económico del sector, asimismo en cuanto a las amenazas, podrían estar vulnerables, porque sus estructuras organizativas no prevén los posibles riesgos del mercado, mostrando una vez más la necesidad de un modelo de desarrollo organizativo para el clúster del calzado, por lo que en la Fase dos a continuación, se desarrolla todos los elementos que ayuden a mejorar los indicadores encontrados en las matrices EFI y EFE.

FASE 2 DESARROLLO DEL MODELO:

El pilar fundamental del Desarrollo Organizacional comienza con el cambio personal, grupal, empresarial y el desarrollo de estrategias para su implementación acompañada de otras herramientas administrativas que le garanticen el cumplimiento de la misión y visión empresarial, para lo cual se desarrolla a continuación cada una de los elementos constitutivos que convergen en el éxito de los mismos, de la siguiente manera:

- **Planeación de objetivos**

En primera instancia se debe realizar el planteamiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo, derivados de los análisis preliminares detallados en la fase 1; con ello se identificará las necesidades de las empresas a la adaptación detalladas en las perspectivas financieras, clientes, proceso y aprendizaje, para finalmente realizar el modelo de desarrollo organizacional enfocadas a varias actividades tales como:

- Optimización de los recursos
- Disminución de desperdicios,
- Eliminación de cuellos de botella,
- Mejoramiento en el servicio al cliente,
- Eliminación de tiempos muertos,
- Amplitud en la cobertura del mercado, entre otras

Por otra parte, es necesario desarrollar otras herramientas de gestión administrativa que le permita a los integrantes del clúster del calzado lograr su misión y visión empresarial a través de:

- **Cultura organizacional**

Permite dotarle al clúster del calzado de normas, valores principios y hábitos que le diferencien de los demás de su especie y que le permite identificarse del resto de sectores productivos; para el sector cuero y calzado se propone inspirarse en los siguientes valores y principios:

Valores

EL LIDERAZGO

Contamos con la capacidad de convocar equipos de trabajo, logrando la participación efectiva de los integrantes en la sostenibilidad de los proyectos propuestos, facilidad de hacer que los demás se exijan y comprometan en pro de un objetivo común.

EL DIÁLOGO

Promover ampliamente el diálogo que se basa en argumentaciones técnicas, veraces, pertinentes y respetuosas de los grupos y las personas.

LA COOPERACIÓN

Aunar capacidades empresariales como un mecanismo esencial para fortalecer al sector cuero y calzado.

LA AUTONOMÍA

Participar en iniciativas de desarrollo de acuerdo con nuestros principios institucionales, sin compromisos frente a intereses particulares, políticos, religiosos o de otra índole.

LA PREVISIÓN

Actuar sobre el hoy, atendiendo al futuro.

EL CRECIMIENTO INSTITUCIONAL

El crecimiento se basa en el fortalecimiento de los asociados.

LA PUNTUALIDAD

Sinónimo de respeto. **CALTU (2016)**

Principios

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Ser una Institución que canaliza las acciones de la cadena productiva, cuero y calzado, en beneficio del desarrollo de la región y del Ecuador. Reconocemos nuestra responsabilidad con la sociedad, mediante la preservación del medio ambiente y aporte activo y permanente al desarrollo del país.

CONCIENCIA CRÍTICA CONSTRUCTIVA

Ser una institución con conciencia crítica, proactiva y empática, lo cual se manifiesta en la capacidad de autocrítica, tolerancia y comprensión.

EQUIDAD TERRITORIAL

Las acciones de participación que se emprendan incluyen a todas las provincias del Ecuador.

ÉTICA

El quehacer debe girar en torno a los más elevados principios éticos tendientes a dignificar la imagen institucional y la de sus miembros. Se debe trabajar con transparencia, veracidad, rapidez y respeto.

LEALTAD

Actuar con apego a los principios institucionales.

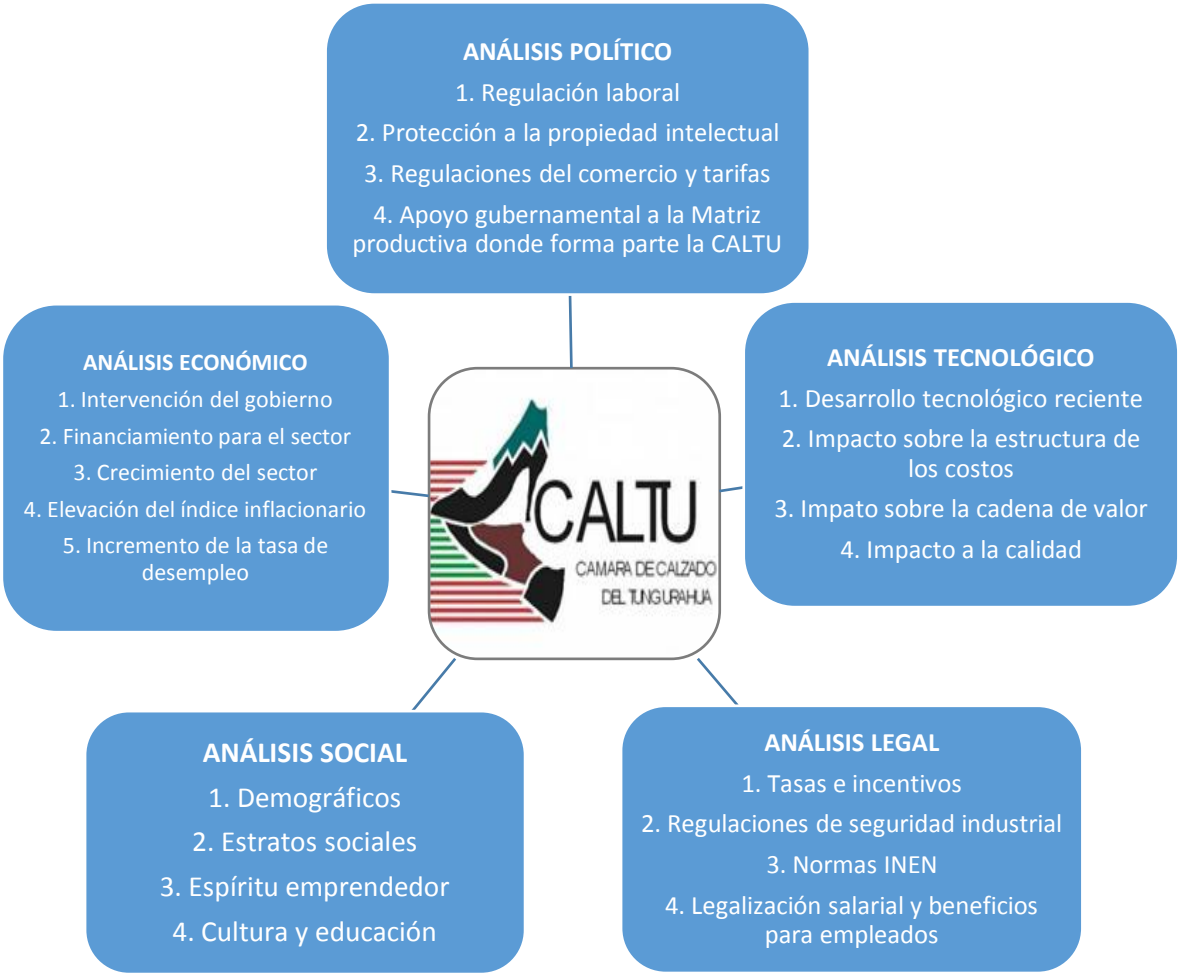
CREATIVIDAD

Innovar en beneficio de los socios. **CALTU (2016)**

➢ Ambiente organizacional

El ambiente organizacional es indispensable para el éxito de todo proceso del Desarrollo Organizacional; debido a que la empresa se desenvuelve en un entorno cada vez más complejo y competitivo por lo que quienes están en la alta gerencia deben prever por anticipado sus cambios y luchar por el crecimiento y sostenibilidad en el mercado, para lo cual debe enfrentar un sinnúmero de desafíos orientados a lograr la excelencia en el servicio, considerando los siguientes factores a través del desarrollo de la matriz PESTEL:

Gráfico 22: Matriz PESTEL



Fuente: Elaboración propia

Al analizar la matriz PESTEL, el análisis político da como resultado que existe una regulación laboral que es impuesto por políticas dictaminadas por el Ministerio de Relaciones Laborales MRL; así también, se lanzaron políticas de protección a la propiedad intelectual debido a que, cada industria desarrolla sus propios modelos exclusivos con la marca de su pertenencia, por lo que la CALTU apoya este proyecto; también existen regulaciones del comercio y tarifas arancelarias, considerando que hay restricciones en la frontera, así como en las importaciones de productos; para ello también se creó, proyectos de apoyo por parte del MIPRO al desarrollo de la matriz productiva, debiendo acogerse a estos porque son de beneficio para el desarrollo de la industria (no es obligatorio).

En relación con el análisis tecnológico, es importante resaltar que los procesos productivos en la industria del cuero y calzado se lo realiza con tecnología de punta, acoplándose a la modernización industrial a fin de optimizar los procesos productivos, generen mayores réditos económicos, reducir costos, mejorar la cadena de valor, en pos de lograr productos de calidad en tiempo y cantidad.

Es valioso resaltar en el análisis legal, los incentivos que el gobierno aporta al sector del cuero y calzado para el desarrollo de la industria, mediante regulaciones de seguridad industrial, precaución y salud ocupacional de los trabajadores del sector; con las normativas INEN e ISO se espera mejorar los procesos y poder cumplir con los requisitos mínimos de calidad exigidos por la ley. Por último, es necesario considerar todos los aspectos legales en cuanto a la contratación del personal, pues la normativa cambia constantemente y es necesario la legalidad de los trabajadores, para no presentar problemas en el desenvolvimiento pleno de las actividades.

En el análisis demográfico se consideran aspectos demográficos, estratos sociales, cultura y educación; pero sobretodo el espíritu de emprendimiento que se ha visualizado en la mayoría de artesanos y empresarios de la ciudad, pues el sector cuero y calzado ha crecido considerablemente gracias al emprendimiento y apoyo mutuo de empresas públicas y privadas.

Por último, se analiza el aspecto económico, que en la actualidad es favorable; pues las políticas o intervención del gobierno son acertadas manera que las empresas del sector puedan desarrollarse

organizacional y económicamente. Así también, se realza el apoyo por parte del sistema financiero, pues son base para que el sector económico tenga un desarrollo adecuado de sus actividades. Pese al crecimiento del sector, es necesario mencionar que el indicador inflacionario está en crecimiento, por lo que el producto sufre variaciones en sus costos y por ende en el precio de venta al público; así también, otro de los factores económicos que se debe tomar en cuenta, es un crecimiento en la tasa de desempleo que afecta a toda la economía, por lo que se debe prever sus efectos, planteando estrategias adecuadas de posicionamiento en el mercado ecuatoriano.

Factores para generar un buen ambiente organizacional

Entre los factores más representativos que colaboraran en el desarrollo exitoso de las industrias del cuero y calzado, se menciona los siguientes:

1. Estructura: es la forma en que se agrupan, dividen y coordinan todas las actividades que actúan en la producción, fabricación y comercialización de calzado las mismas que se detallan en la Estructura Organizacional.

2. Responsabilidad: Que se encuentra claramente definida en la filosofía institucional del clúster del calzado.

3. Recompensa: Se recomienda desarrollar programas de premiación y recompensa a los trabajadores, empleados que dedican esfuerzo y contribuyen con el logro de objetivos, entre los que se puede mencionar:

- Una orden de comida para disfrutar de un encuentro familiar por ser puntual en su lugar de trabajo.
- Publicar al mejor trabajador en carteleras por su esfuerzo y dedicación.
- Al trabajador que mensualmente supere los estándares de producción y calidad premiarle con un bono económico de $50.

4. Desafío: Se sugiere que la alta dirección del clúster del calzado motive a los artesanos, pequeños medianos empresarios a enfrentar los retos productivos y competitivos, mediante la fusión de ideales, alianzas estratégicas entre ellos, a fin de lograr mejores resultados, ampliar la cobertura de mercado, minimizar costos y maximizar utilidades.

5. Relaciones - Cooperación: el clúster del calzado debe romper barreras, nacionales e internacionales mediante charlas, conferencias, talleres que motiven la participación activa y decidida de todos los asociados, fortalecidos en temas técnicos, administrativos, financieros de la calidad para lograr el bienestar personal familiar y empresarial.

6. Estándares: Al ser un parámetro o patrón de medida que indica su alcance y cumplimiento se sugiere manejar un solo sistema de medida relacionadas con tallas a fin de captar mercados nacionales e internacionales garantizados por la calidad el precio y el deleite de un cliente exigente.

7. Identidad: Es el orgullo de pertenecer a un grupo gremio o asociación, como miembro activo que aporta ideales y esfuerzos para el engrandecimiento del clúster del calzado, los mismos que se encuentran identificados con:

Ponte la piel de tu país

➢ Indicadores de gestión

Se propone los siguientes indicadores de gestión, para medir el cumplimiento del desarrollo organizacional de los miembros que conforman la Cámara de Calzado de Tungurahua CALTU:

- **Calidad del servicio**

Establece el estándar de calidad en atención al cliente con un personal eficiente y agradable

$$Calidad\ del\ servicio = \frac{Número\ de\ quejas\ y\ reclamos}{Clientes\ atendidos}$$

- **Nivel de cumplimiento de entrega a clientes**

Establece el nivel de cumplimiento que se tiene en relación a los pedidos de los clientes

$$Nivel\ de\ cumplimiento = \frac{Total\ de\ pedidos\ no\ entregados\ a\ tiempo}{Total\ pedidos\ entregados}$$

- **Planificación**

Permite establecer el cumplimiento del plan estratégico u objetivos en base a las acciones propuestas en dicho plan.

$$Planificación = \frac{Actividades\ o\ acciones\ realizadas}{Total\ actividades\ o\ acciones}$$

$$Planificación = \frac{\%\ de\ objetivos\ alcanzados}{Total\ objetivos\ planteados}$$

- **Satisfacción al cliente**

Contribuye a identificar la satisfacción del cliente en cuanto a dos aspectos, calidad del servicio, calidad del producto

$$Satisfacción\ del\ cliente = \frac{Número\ de\ quejas\ de\ clientes}{Total\ clientes\ atendidos}$$

$$Satisfacción\ del\ cliente = \frac{Cantidad\ devoluciones\ en\ \$}{Total\ Ventas}$$

$$Satisfacción\ del\ cliente = \frac{Cantidad\ devoluciones\ en\ productos}{Total\ productos\ vendidos}$$

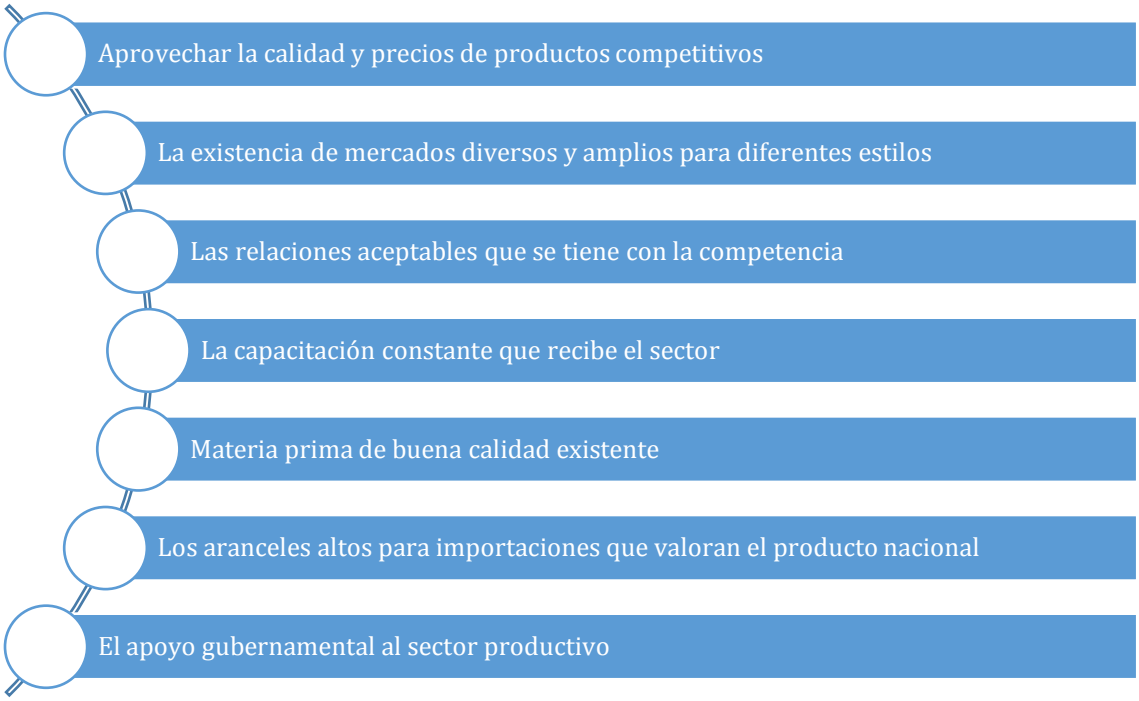
- **Administración del cambio y Gestión de conflictos**

La administración del cambio siempre ha sido una variable en el ámbito de los negocios, las fuerzas que le dan forma al mundo actual son inmensas, complejas, sorprendentes y retadoras; en el clúster de calzado de Tungurahua en la medida en que pueda adaptarse, superar y enfrentar los retos, convirtiendo las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades podrá enfrentar el mundo competitivo y globalizado.

Se recomienda a los directivos, dueños y empresarios que para lograr un cambio significativo se dé importancia a la resistencia al cambio mediante charlas vivenciales y experienciales de empresas

que han logrado éxito a pesar de factores internos y externos que afectan su crecimiento; un buen ejemplo es la trayectoria que a lo logrado a través de los anos la empresa Plasticaucho Industrial, Grupo Vecachi, Buestán, entre otros, quienes iniciaron identificando la necesidad del cambio como la primera fase para mejorar aspectos negativos o reforzar aspectos positivos relacionados con:

Gráfico 23: Administración del cambio



Fuente: Elaboración propia

Es importante realizar un diagnóstico de la situación actual y la realidad de cada una de las empresas que conforman el clúster del calzado, pues sus economías, procesos y estructuras son diferentes; a continuación, se propone utilizar una lista de verificación cuyos resultados le permitirá proponer acciones de mejora y crecimiento empresarial, así:

Tabla 23: Lista de chequeo

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO
CHECK LIST PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

ENCUESTA PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS INDUSTRIAS DE CALZADO

	1	2	3	4	5
	No se cumple	**Se cumple insatisfactoriamente**	**Se cumple aceptablemente**	**Se cumple en alto grado**	**Se cumple plenamente**
Requisitos Generales					
Están identificados los procesos que le permiten a la empresa cumplir su misión (estratégicos, apoyo, misionales, de evaluación)					
Se han determinado la secuencia e interrelación de esos procesos					
Los métodos y criterios requeridos para asegurar la operación eficaz y eficiente y el control de los procesos ya están definidos					
Hay disponibilidad de información y recursos para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos					
Se realiza seguimiento y medición a los procesos					
Se implementan las acciones necesarias para alcanzar lo planificado y la mejora continua a estos procesos					
Se han identificado y diseñado los puntos de control frente a los riesgos más significativos Se efectúa control sobre los procesos contratados externamente.					
En el control sobre los procesos cumplimiento a las disposiciones legales vigentes					

Fuente: Elaboración propia

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO
CHECK LIST PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

ENCUESTA PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS INDUSTRIAS DE CALZADO

	1	2	3	4	5
	No se cumple	**Se cumple insatisfactoriamente**	**Se cumple aceptablemente**	**Se cumple en alto grado**	**Se cumple plenamente**
Gestión documental					
La política y los objetivos de calidad están documentados					
Existe un Manual de Calidad					
Se han elaborado los procedimientos documentados exigidos (Control de documentos, control de registros, control del producto no conforme, acciones correctivas, acciones preventivas, auditorías internas de calidad)					
Se han elaborado otros documentos (manuales, procedimientos, instructivos, guías, protocolos) que le permitan a la entidad asegurarse de la eficaz					
Planificación, operación y control de sus procesos.					
Se diligencian y conservan los registros.					

Fuente: Elaboración propia





PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO
CHECK LIST PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

ENCUESTA PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS INDUSTRIAS DE CALZADO

	1	2	3	4	5
	No se cumple	**Se cumple insatisfactoriamente**	**Se cumple aceptablemente**	**Se cumple en alto grado**	**Se cumple plenamente**
Manual de la calidad					
Está documentado el Manual de la Calidad					
Incluye el alcance y las exclusiones					
Incluye los procedimientos documentados o hace referencia a los mismos					
Incluye la secuencia e interacción de los procesos					
Control de documentos					
Existe un procedimiento documentado que incluya la aprobación de los documentos, actualización y reprobación.					
Existe un procedimiento documentado que incluya la identificación de los cambios y la revisión vigente					
disponibilidad en los puntos de uso de las versiones pertinentes de la documentación aplicable					
Existe un procedimiento documentado que incluya los mecanismos para asegurar la legibilidad y la fácil identificación de los documentos					
Existe un procedimiento documentado que incluya mecanismos para asegurar la identificación de los documentos externos y el control de su distribución.					

Fuente: Elaboración propia

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO
CHECK LIST PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

ENCUESTA PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS INDUSTRIAS DE CALZADO

	1	2	3	4	5
	No se cumple	**Se cumple insatisfactoriamente**	**Se cumple aceptablemente**	**Se cumple en alto grado**	**Se cumple plenamente**
Control de registros					
Los registros proporcionan evidencia de la conformidad, eficiencia, eficacia y efectividad del sistema de gestión de la calidad					
Se han identificado e implementado las disposiciones legales que les sean aplicables a la entidad sobre el control de los registros (Ley de archivos)					
Existe un procedimiento documentado para la identificación, almacenamiento, recuperación, protección, tiempo de conservación, y disposición de los registros					
Responsabilidad de la Dirección					
Compromiso de la dirección					
La dirección comunica a la organización la importancia de satisfacer los requisitos de los clientes, los legales y reglamentarios.					
Se ha establecido la política de la calidad					
Se han establecido los objetivos de la calidad Se han realizado las revisiones por la dirección					
Existe disponibilidad de recursos para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad					

Fuente: Elaboración propia

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO
CHECK LIST PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

ENCUESTA PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS INDUSTRIAS DE CALZADO

	1	2	3	4	5
	No se cumple	**Se cumple insatisfactoriamente**	**Se cumple aceptablemente**	**Se cumple en alto grado**	**Se cumple plenamente**
Enfoque hacia el cliente					
Se determinan y cumplen los requisitos del cliente para lograr su satisfacción					
Los clientes están debidamente informados sobre la gestión de la entidad.					
Existen mecanismos para conocer el nivel de satisfacción del cliente					
Política de la calidad					
Es adecuada a la misión de la entidad					
Es coherente con el plan de desarrollo, los planes sectoriales y de desarrollo administrativo, el sistema de control interno y los planes estratégicos establecidos					
Incluye el compromiso de satisfacer los requisitos y de la mejora continua de la eficacia, la eficiencia y la efectividad del sistema de gestión de la calidad					
Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad					
Es comunicada y entendida por los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas dentro de la entidad,					
Se revisa para su adecuación continua					

Fuente: Elaboración propia

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO
CHECK LIST PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

ENCUESTA PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS INDUSTRIAS DE CALZADO

	1	2	3	4	5
	No se cumple	**Se cumple insatisfactoriamente**	**Se cumple aceptablemente**	**Se cumple en alto grado**	**Se cumple plenamente**
Planificación					
Objetivos de la calidad					
Se han establecido objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes de la organización.					
Los objetivos de la calidad son mensurables y consistentes con la política de la calidad					
En la formulación de los objetivos de calidad se ha dado consideración al marco legal que circunscribe a la entidad.					
En la formulación de los objetivos de calidad se han considerado los recursos humanos, financieros y operacionales con los que cuenta la entidad.					
Planificación del sistema de gestión de la calidad					
Se ha establecido en la planificación de la calidad como mantener la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios a este.					
Responsabilidad, autoridad y comunicación					
Están definidas dentro de la organización las responsabilidades y dignidades.					
Han sido comunicadas dentro de la organización las responsabilidades y funciones.					

Fuente: Elaboración propia

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO
CHECK LIST PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

ENCUESTA PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS INDUSTRIAS DE CALZADO					
	1	2	3	4	5
	No se cumple	**Se cumple insatisfactoriamente**	**Se cumple aceptablemente**	**Se cumple en alto grado**	**Se cumple plenamente**
Revisión por la dirección. Generalidades					
Está planificada la frecuencia de revisión por parte de la dirección al sistema de gestión de la calidad La revisión es concluyente respecto a la conveniencia, adecuación, eficacia, eficiencia, efectividad del sistema de gestión de la calidad.					
Se incluye en la revisión la evaluación de las oportunidades de mejora Se incluye en la revisión la evaluación de la necesidad de realizar cambios al sistema de gestión de la calidad incluyendo la política y los objetivos de la calidad Se mantiene registros de las revisiones por la dirección					
Información para la revisión					
Se analizan en la revisión los resultados de las auditorias					
Se analiza en la revisión los resultados de la retroalimentación de los clientes					
Se consideran en la revisión los indicadores del desempeño de los procesos y conformidad del producto y/o servicio					
Se considera en la revisión el estado de las acciones correctivas y preventivas					
Se consideran en la revisión las acciones de seguimiento de revisiones anteriores					
Se consideran en la revisión los cambios planificados que afectarían al sistema de gestión de la calidad					
Se consideran las recomendaciones para la mejora					
Se consideran en la revisión los riesgos actualizados e identificados para la entidad					

Fuente: Elaboración propia

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO
CHECK LIST PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

ENCUESTA PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS INDUSTRIAS DE CALZADO

	1	2	3	4	5
	No se cumple	**Se cumple insatisfactoriamente**	**Se cumple aceptablemente**	**Se cumple en alto grado**	**Se cumple plenamente**
Representante de la dirección					
Esta designado formalmente ante la organización.					
Se le han definido responsabilidades y tiene la autoridad para informar a la dirección sobre el desempeño de sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora					
Se le han definido responsabilidades y tiene la autoridad para asegurar que se promueva la toma de conciencia de los requisitos de los clientes en todos los niveles de la organización					
Comunicación interna					
Se han establecido mecanismos de comunicación al interior de la organización considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad					
Resultados de la revisión					
Los resultados de cada revisión incluyen decisiones sobre la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos					
Los resultados de cada revisión incluyen decisiones sobre la mejora del producto con relación a los requisitos del cliente					
Los resultados de cada revisión incluyen decisiones sobre las necesidades de recursos					

Fuente: Elaboración propia

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO
CHECK LIST PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

ENCUESTA PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS INDUSTRIAS DE CALZADO

	1	2	3	4	5
	No se cumple	**Se cumple insatisfactoriamente**	**Se cumple aceptablemente**	**Se cumple en alto grado**	**Se cumple plenamente**
Gestión de los recursos					
Generalidades-Talento humano					
Se proporciona la formación o se toman acciones para satisfacer esas necesidades					
Se evalúan las acciones tomadas, en términos del impacto en la eficacia, eficiencia o efectividad del sistema de gestión de la calidad de la entidad.					
Se concientiza a los trabajadores sobre la importancia de sus actividades y como ellos contribuyen a la consecución de los objetivos de calidad					
Se tienen registros de la educación, formación, habilidades y experiencia					
Infraestructura					
Se ha determinado cual es la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio.					
Incluye la infraestructura edificios, espacio de trabajo, servicios asociados (comunicaciones, transporte, vigilancia y otros), equipos hardware y software, que se requieren para lograr la conformidad de los requisitos del producto y/o servicio.					
Se hace mantenimiento a la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio.					

Fuente: Elaboración propia

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO
CHECK LIST PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

ENCUESTA PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS INDUSTRIAS DE CALZADO

	1	2	3	4	5
	No se cumple	**Se cumple insatisfactoriamente**	**Se cumple aceptablemente**	**Se cumple en alto grado**	**Se cumple plenamente**
Ambiente de trabajo					
Se identifican las condiciones del ambiente de trabajo necesarias para lograr la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio					
Se gestionan las condiciones del ambiente de trabajo necesarias para lograr la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio					
Realización del producto o prestación del servicio					
Están planificados los procesos necesarios para la realización del producto o la prestación del servicio (procesos misionales)					
Los procesos misionales se desarrollan de acuerdo a lo planificado.					
La planificación de estos procesos es consistente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad					
La organización ha determinado los objetivos de calidad para el producto o servicio					
La organización ha determinado la necesidad de establecer procesos documentados y proporciona recursos específicos para el producto y/o servicio					
La organización ha determinado las actividades de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayos específicos para el producto y/o servicio y los criterios para su aceptación					
La organización ha determinado los registros necesarios para evidenciar que los procesos misionales y el producto y/o servicio cumplen con los requisitos					

Fuente: Elaboración propia

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO
CHECK LIST PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

ENCUESTA PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS INDUSTRIAS DE CALZADO

	1	2	3	4	5
	No se cumple	**Se cumple insatisfactoriamente**	**Se cumple aceptablemente**	**Se cumple en alto grado**	**Se cumple plenamente**
Procesos relacionados con los clientes					
Determinación de los requisitos relacionados con el producto y/o servicio					
La entidad ha determinado los requisitos del producto especificados por el cliente, incluyendo disponibilidad, entrega y apoyo					
La entidad ha determinado los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto y/o servicio					
Se han determinado otros requisitos relacionados con el producto y/o servicio, por parte de la entidad					
Revisión de los requisitos relacionados con el producto y/o servicio					
Se revisan y aseguran los requisitos relacionados con el producto y/o servicio antes que la entidad se comprometa a proporcionarlos al cliente.					
Se asegura la entidad que están resueltas las diferencias que pudieran existir entre los requisitos definidos y los expresados previamente por el cliente.					
Se asegura la entidad que tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos					
Se conservan registros de los resultados de la revisión de los requisitos relacionados con el producto y/o servicio y de las acciones que en esta revisión se originen.					
Cuando hay cambios en los requisitos, se modifica la documentación y se asegura que los servidores que ejerzan funciones públicas sean conscientes de estas modificaciones.					

Fuente: Elaboración propia

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO
CHECK LIST PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

ENCUESTA PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS INDUSTRIAS DE CALZADO					
	1	2	3	4	5
	No se cumple	**Se cumple insatisfactoriamente**	**Se cumple aceptablemente**	**Se cumple en alto grado**	**Se cumple plenamente**
Proceso de adquisición de bienes y servicios					
Se asegura la entidad de que el producto y/o servicio adquirido cumple los requisitos especificados en los pliegos de condiciones, términos de referencia o en las disposiciones aplicables					
Se establecen controles a los proveedores y a los productos y/o servicios adquiridos en función del impacto de los mismos sobre la realización del producto o prestación del servicio de la entidad.					
Se evalúa a los proveedores para su selección, con base en una selección objetiva (la escogencia se hace al ofrecimiento más favorable a la entidad y a los fines que ella busca, sin tener en consideración factores de afecto o de interés o motivación subjetiva).					
Se evalúa a los proveedores para su selección, en función de su capacidad para suministrar productos y/o servicios de acuerdo con los requisitos definidos previamente por la entidad.					
Están definidos los criterios de selección de los proveedores					
Están definidos los criterios de evaluación y reevaluación de los proveedores					
Se registran los resultados de las evaluaciones y las acciones complementarias que de ellas se deriven.					
Existe un plan de compras adoptado por la Organización					

Fuente: Elaboración propia

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO
CHECK LIST PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

ENCUESTA PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS INDUSTRIAS DE CALZADO

	1	2	3	4	5
	No se cumple	**Se cumple insatisfactoriamente**	**Se cumple aceptablemente**	**Se cumple en alto grado**	**Se cumple plenamente**
Comunicación con los clientes					
Se han determinado e implementado disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativa a la información sobre el producto y/o servicio					
Se han determinado e implementado disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativa a las consultas, contratos, solicitudes y modificaciones (antes de la prestación del servicio)					
Se han determinado e implementado disposiciones eficaces para la comunicación relativas a la participación ciudadana.					
Control de la prestación del servicio					
Se planifican las condiciones controladas bajo las cuales se debe producir o prestar el servicio.					
La prestación del servicio se lleva a cabo bajo estas condiciones controladas que han sido planificadas.					
Las condiciones controladas incluyen información que especifica las características del servicio (por ejemplo: fichas técnicas, protocolos del servicio)					
Las condiciones controladas incluyen equipo apropiado para la prestación del servicio					
Las condiciones contraladas incluyen equipos para la medición y seguimiento					
Las condiciones controladas incluyen la implementación de actividades de seguimiento y medición					
Las condiciones controladas incluyen los riegos de mayor probabilidad de ocurrencia					

Fuente: Elaboración propia

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO
CHECK LIST PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

ENCUESTA PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS INDUSTRIAS DE CALZADO

	1	2	3	4	5
	No se cumple	**Se cumple insatisfactoriamente**	**Se cumple aceptablemente**	**Se cumple en alto grado**	**Se cumple plenamente**
Validación de los procesos de la producción y la prestación del servicio					
Se validan aquellos procesos de prestación del servicio donde los servicios resultantes no pueden verificarse mediante actividades de seguimiento y medición posteriores (procesos especiales).					
En la validación se incluye la calificación y aprobación de procesos, equipos, personas y métodos.					
En la validación se incluyen los requisitos para los registros.					
Identificación y trazabilidad					
Se identifica el servicio a través de las etapas de prestación del servicio.					
Se identifica el estado del servicio con respecto a los requisitos de medición y seguimiento					
Propiedad de cliente					
Se cuidan los bienes de los clientes suministrados a la organización.					
Se identifican, verifican, protegen y salvaguardan los bienes que son propiedad del cliente.					
Se informa al cliente cuando algún bien de su propiedad se pierde, deteriora o se estime inadecuado para el uso					
Se deja registro cuando algún bien de su propiedad se pierde, deteriora o se estime inadecuado para el uso					

Fuente: Elaboración propia

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO
CHECK LIST PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

ENCUESTA PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS INDUSTRIAS DE CALZADO

	1	2	3	4	5
	No se cumple	**Se cumple insatisfactoriamente**	**Se cumple aceptablemente**	**Se cumple en alto grado**	**Se cumple plenamente**
Control de los equipos de medición y seguimiento					
Se identifican las mediciones, el seguimiento y los equipos necesarios para proporcionar evidencia de conformidad del producto y/o servicio con los requisitos.					
Se asegura la entidad que el seguimiento y la medición pueden realizarse (de que se dispone de la capacidad para hacerlo), de acuerdo a los requisitos establecidos					
Para validar los resultados de la medición, se calibran o se verifican los equipos de medición contra patrones de medición trazables a patrones nacionales o internacionales					
Se protegen los equipos de medición contra daños y deterioro durante el manejo, mantenimiento y almacenamiento					
Se tienen los registros de las calibraciones o verificaciones de los equipos de medición.					
Cuando se encuentra que un equipo de medición no está conforme con los requisitos, se toman las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto y/o servicio afectado.					

Fuente: Elaboración propia

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO
CHECK LIST PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

ENCUESTA PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS INDUSTRIAS DE CALZADO

	1	2	3	4	5
	No se cumple	**Se cumple insatisfactoriamente**	**Se cumple aceptablemente**	**Se cumple en alto grado**	**Se cumple plenamente**
Medición, análisis y mejora					
Están planificados los procesos de medición y seguimiento, análisis y mejora.					
Están implementados los procesos de medición y seguimiento, análisis y mejora.					
Los procesos de medición, seguimiento, análisis y mejora permiten la mejora continua de la eficacia, eficiencia y efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad.					
Se hace seguimiento de la percepción del cliente respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la entidad.					
Auditoria interna (de calidad)					
Se llevan a cabo a intervalos planificados las auditorías internas al sistema de gestión de la calidad.					
En las auditorías internas de calidad se determina si el sistema de gestión de la calidad se ha implementado y se mantiene de manera eficaz, eficiente y efectiva.					
Mejora continua					
Se eliminan las causas de las no conformidades para que no vuelvan a ocurrir.					
Son apropiadas las acciones correctivas, a los efectos de las no conformidades encontradas.					
Se eliminan las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia.					
Son apropiadas las acciones preventivas, a los efectos de los problemas potenciales.					

Fuente: Elaboración propia

Basado en los resultados de la tabla de contingencia o lista de verificación, se procede a realizar la planificación, implementación, evaluación y control del cambio, recordando que cada empresa es un mundo totalmente diferente con sus propias particularidades.

Para una mejor ilustración se propone que cada responsable del clúster del calzado utilice la siguiente matriz con la base de datos obtenidos previamente en la planificación, así:

Mediante la siguiente matriz se puede conocer el alcance que tuvo la planificación e implementación, cuyas desviaciones – conflictos se recomienda sean analizadas a través de indicadores de gestión; es necesario recordar que la gestión de conflictos es un tema relativamente nuevo, pues las empresas no se preocupaban por solucionar los conflictos internos entre áreas, no solo en lo personal sino en el funcionamiento colectivo o los problemas con el acoplamiento de los procesos; el conflicto es el proceso en el que una de las partes percibe que la otra se opone o afecta de forma negativa sus intereses; se propone dar inmediata solución cuando surjan los conflictos tomando como filosofía: “Ser parte de la solución y no del problema”.

Tabla 24: Lista de chequeo evaluación y control





PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO
LISTA DE CHEQUEO PARA LA REALIZACIÓN EL CONTROL Y EVALUACION

CONTROL Y EVALUACIÓN DE LAS INDUSTRIAS DE CALZADO					
Alcances %	1	2	3	4	5
CONTROL Y EVALUACIÓN	No se cumple	Se cumple insatisfactoriamente	Se cumple aceptablemente	Se cumple en alto grado	Se cumple plenamente
Requisitos Generales					
Gestión documental					
Manual de la calidad					
Control de documentos					
Control de registros					
Responsabilidad de la Dirección					
Enfoque hacia el cliente					
Política de la calidad					
Planificación					
Planificación del sistema de gestión de la calidad					
Representante de la dirección					
Revisión por la dirección. Generalidades					
Resultados de la revisión					
Gestión de los recursos					
Infraestructura					
Ambiente de trabajo					
Realización del producto o prestación del servicio					
Procesos relacionados con los clientes					
Revisión de los requisitos relacionados con el producto y/o servicio					
Comunicación con los clientes					

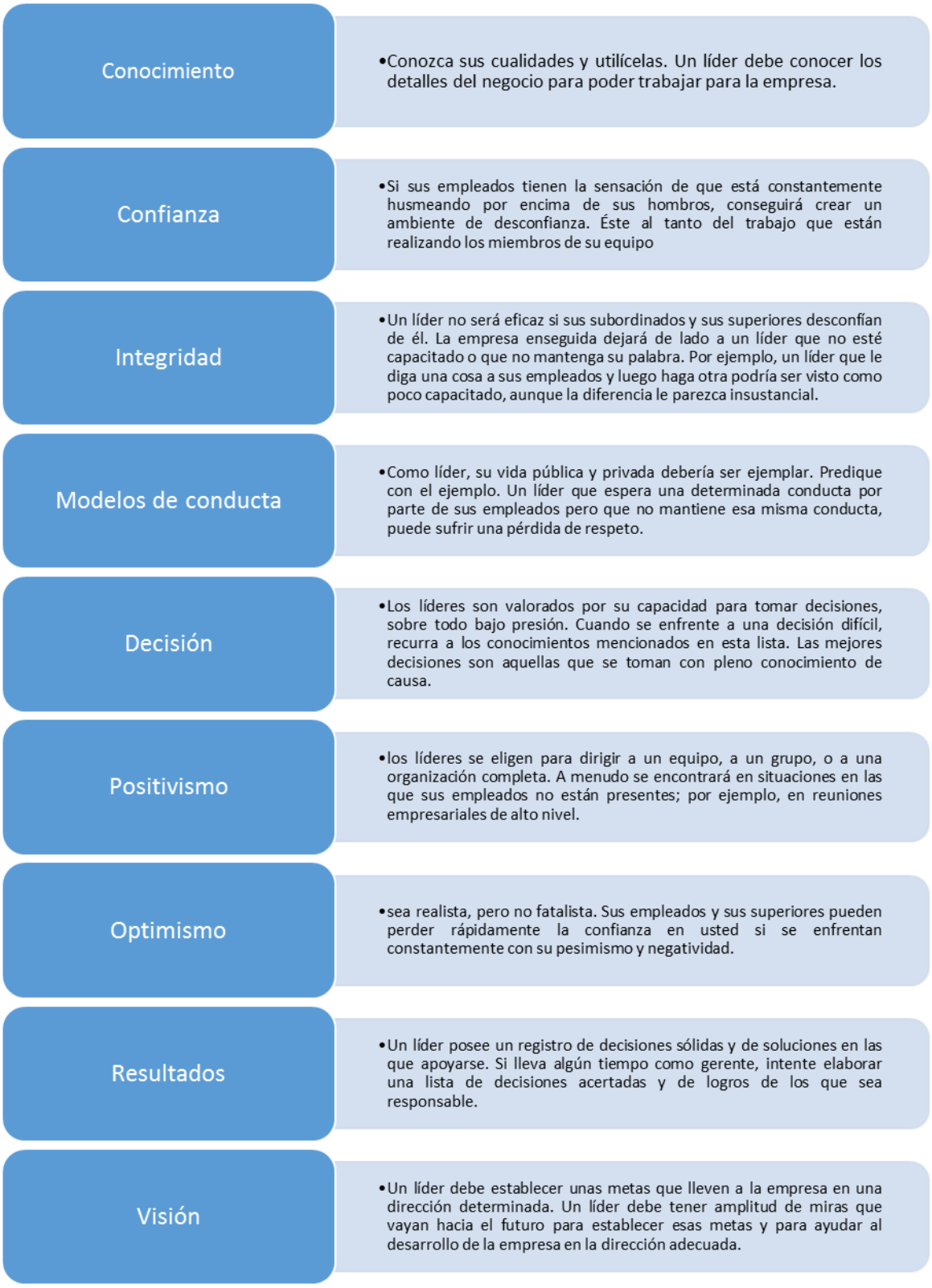
Proceso de adquisición de bienes y servicios					
Control de la prestación del servicio					
Validación de los procesos de la producción y la prestación del servicio					
Identificación y trazabilidad					
Propiedad de cliente					
Control de los equipos de medición y seguimiento					
Medición, análisis y mejora					
Auditoria interna (de calidad)					
Mejora continua					

Fuente: Elaboración propia

- **Liderazgo comunicación y trabajo en equipo**

El liderazgo es la base del desarrollo organizacional, pues un líder es aquel que tiene la capacidad de coordinar y organizar eficazmente sus equipos de trabajo, propiciando un ambiente organizacional adecuado, orientando y dirigiendo a cada individuo para motivarlos e inducirlos a que se llegue a las metas y objetivos planteados; el líder del clúster del calzado sea este artesano pequeño mediano o gran empresario debe tener cualidades tales como:

Gráfico 24: Liderazgo y trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia

La realidad de la cultura empresarial relacionada con el gerenciamiento de una empresa es eminentemente familiar y trasciende de generación en generación sin considerar las habilidades directivas que un líder eficaz debe tener como es el conocimiento, la experiencia y el compromiso de cumplir con la misión y visión empresarial.

Todo lo anteriormente enunciado es posible si se desarrollan programas eficientes de comunicación interna y externa en relación directa entre todos y cada uno quienes conforman la empresa.

Se propone que cada empresa que conforma el clúster del calzado ponga en práctica herramientas que le permita acortar distancia y mantener informado para evitar el desconocimiento a través de:

	• **MANUAL DE EMPLEADO** Contiene información de la empresa que todo empleado deber conocer y ser participe. Puede incluir entre otras cosas la historia de la empresa, las normas internas, la misión y valores, políticas de recursos humanos, organigrama, seguridad o procedimientos específicos.

	• **PUBLICACIÓN INSTITUCIONAL** Con el objeto de mantener informado a los empleados, la revista, el periódico, o los folletos, así como el papel digital, donde se expone datos de la operatividad de la empresa, como de los mismos empleados. Puede optar por abarcar algunas áreas, conteniendo testimonios, fechas de cumpleaños, artículos importantes e incluso, malas y buenas noticias.

	• **CARTELERA** Es otro medio de comunicación efectivo que se lo debe ubicar en un lugar visible para los empleados. Siendo necesario actualizarla continuamente, pudiendo incluir informaciones legales o sociales, políticas nuevas etc.

	• **CIRCULARES** Este constituye en un mensaje que se envía a todo departamento en la empresa o a cierto segmento de la institución. Los medios para enviar el mensaje suele ser: correo electrónico, carta, intranet, blogs, entre otros. Pudiendo dar a conocer sugerencias, información, órdenes o convocatorias.

	• **REUNIONES** Es una de las actividades que permiten más aún la interacción personal dentro de los equipos que se han generado de trabajo en la empresa. Pueden usarse para dictar nuevas disposiciones o actividades, informar, coordinar, capacitar, y tomar decisiones.

	• **CORREO ELECTRÓNICO** Es cierto que no todos los empleados cuentan con un correo electrónico o computadora dentro de la empresa, pero dependiendo de lo que se quiera transmitir por el mail, este será una herramienta muy útil, pues representa un medio rápido de comunicación con muchos interlocutores

	• **BUZÓN DE SUGERENCIAS** Es necesario comunicar y transmitir los pensamientos y sugerencias importantes a la empresa, por lo que, con el objetivo de conocer las opiniones y propuestas como cambiar normas, mejorar la organización, mejorar las condiciones de trabajo, sobre nuevas tareas, forjar mejores relaciones laborales, y demás beneficios sociales.

	• **VIDEOCONFERENCIA** Normalmente se lo trabaja a nivel administrativo y constituye una herramienta muy utilizada por su rapidez y bajo costo. Permitiendo conectar a varios individuos que por diferentes motivos estén distanciadas geográficamente, evitando que se gaste recursos por el desplazamiento, ahorrando así tiempo y dinero.

	• **INTRANET** Constituye una red de comunicación interna dentro de la empresa, pudiendo tratarse de un sistema, donde su instalación es simple y económica. Es usado normalmente para el envío de documentos internos, chat a nivel ejecutivo, facilidad para cargar archivos y mandarlos a un grupo específico, compartir materiales o base de datos de la empresa.

➢ Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es fundamental para el desarrollo organizacional, en este sentido se espera el compromiso de todos los empleados y administrativos que conforman el clúster del calzado y trabajar por un fin común puesto que su desarrollo y trabajo mancomunado permitirá el posicionamiento de cada una de ellas en un segmento de mercado determinado.

Para desarrollar un verdadero trabajo en equipo se sugiere realizar una sesión o reunión de carácter obligatorio en la que se trate los siguientes puntos:

- Tomar asistencia
- Dar bienvenida e iniciar la sesión o reunión
- Realizar una dinámica para amenizar y generar un ambiente de predisposición a aprender
- Tratar los siguientes puntos siendo dinámico para desarrollar trabajo en equipo:

1.- Acercamiento entre todos los que conforman la empresa

2.- Identificar las posibles dificultades que ocasionaron los conflictos

3.- Superar las adversidades generando fortalezas y equilibrio entre las personas y los equipos de trabajo,

4.- Acoplamiento y madurez del equipo pues están listos para aunar esfuerzos y trabajar por un fin común.

- Frase motivacional
- Break y descanso
- Dar por finalizado la sesión o reunión

➢ Estrategias

Una estrategia, está compuesta por un conjunto de acciones o actividades que se implementan en un contexto determinado con el objetivo de alcanzar el fin propuesto; entre ellas podemos proponer las siguientes para que el clúster del calzado pueda lograr un desarrollo organizacional adecuado:

- ✓ Proponer el desarrollo de un manual de calidad, cuyo lema sea cero defectos, cero desperdicios, cero reproceso, lo cual puede ser objeto de otro tema de investigación.
- ✓ Gestionar de manera adecuada, todos los documentos para uso administrativo y de cumplimiento, a través de registros de información por fechas, temas, departamentos, entre otros.
- ✓ Llevar un registro de control de documentos en la empresa.
- ✓ Institucionalizar el desarrollo de una base de datos cuya información servirá para una adecuada toma de decisiones.
- ✓ Poner en práctica el uso del manual de calidad, funciones y procedimientos, entre otros.
- ✓ Desarrollar una planificación estratégica donde se pueda identificar claramente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- ✓ Elaborar estudios de tiempos y movimientos que generen optimización de los recursos.

- ✓ Evaluar y mejorar la infraestructura empresarial con el fin de potenciar la producción y generar riqueza en la institución.
- ✓ Mejorar el ambiente de trabajo para que los empleados y trabajadores se sientan identificados con la empresa a la cual pertenecen.
- ✓ Rediseñar lo procesos relacionados con los clientes para mejorar la atención y servicio al cliente.
- ✓ Desarrollar mejores canales de comunicación con los clientes, para identificar sus necesidades y requerimientos, para poder satisfacer sus requerimientos.
- ✓ Validar los procesos productivos de eficiencia y calidad.
- ✓ Implementar procesos de mejora continua con el fin de llegar a la excelencia.

Además de las estrategias enunciadas la presidenta de la CALTU plantea los siguientes objetivos estratégicos:

- Conseguir fondos de la cooperación internacional para el desarrollo de proyectos aprovechando la representatividad del gremio y la trayectoria de sus socios.
- Organizar misiones internacionales para desarrollar inteligencia de mercado.
- Desarrollar programa de benchmarking basados en la acción proactiva de los socios que les permita acceder a información.
- Incrementar y mejorar los servicios ofertados para evitar la competencia de asociaciones paralelas y fortalecer la representatividad nacional.
- Implementar un programa de capacitación para el personal del gremio para aumentar la competitividad de la institución frente a la globalización. (CALTU, 2016).

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

Una vez realizado el diagnóstico de la situación actual del clúster de calzado, se concluye que: los propietarios y dueños de las diferentes empresas e industrias del sector cuero y calzado, realizan sus actividades administrativas en un 48% en base a la experiencia y un 27% de manera cotidiana, reflejándose una administración tradicional y empírica en muchos de los casos, demostrándose así la falta de conocimientos sobre herramientas administrativas o modelos organizacionales eficientes que contribuyan al logro de la misión y visión empresarial; pues las funciones no están bien delimitas, existe limitaciones en proporcionar ambientes laborales para lograr el mejor desempeño del personal.

El 83% de los encuestados determinan que existe resistencia para realizar cambios en los diferentes procesos administrativos, evidenciándose una rutinaria toma de decisiones al azar, variables que son negativas, si se quiere lograr que quienes conforman el clúster del calzado, alcancen un crecimiento en el mercado a nivel local, nacional e internacional.

En relación a la calidad del servicio que se brinda a los clientes, las distintas empresas sean pequeñas y medianas manifiestan que la calidad del servicio a sus clientes es bueno en un 60%, frente a un 13% que es excelente; resultados preocupantes para motivar a quienes conforman el clúster del calzado, promoviendo su capacitación a fin de mejorar y brindar un servicio de calidad a los clientes, pues son la razón de ser de toda la empresa.

En relación a los procesos de comunicación que mantienen los dueños y propietarios en cada uno de sus empresas lo hacen de manera informal pues el 67% evidencia que se comunican personalmente y no se deja constancia de las decisiones, acciones, tareas y actividades dispuestas, impidiendo una retroalimentación y una asignación de responsabilidades.

6.2. Recomendaciones

Fortalecer el clúster de calzado mediante la socialización de herramientas administrativas como el Modelo de Desarrollo Organizacional propuesto, a fin de alinear criterios y definiciones técnicas, que coadyuven al desarrollo en materia de gestión y crecimiento en el mercado a nivel local, provincial, nacional e internacional.

Romper las barreras de la resistencia al cambio mediante charlas, conferencias y talleres que motiven a un mejor desarrollo tanto personal como profesionalmente de todos y cada uno quienes conforman el clúster del calzado, a fin de lograr competitividad, minimizando sus esfuerzos y maximizando sus utilidades, todo ello cumpliendo con las expectativas de calidad en los servicios y productos aprobado por el cliente.

Aprovechar los beneficios que proporciona la matriz productiva en la norma BP. 146 – La industria del cuero y el calzado ecuatoriano marca el paso en el mercado nacional e internacional en beneficio del sector, como oportunidad de crecimiento empresarial en relación a los demás sectores productivos del país.

Apéndices

Apéndice A Encuesta

PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FABRICANTES DE CALZADO DE LA CIUDAD DE AMBATO

OBJETIVO: Identificar las necesidades administrativas y de gestión que tienen los fabricantes de calzado de la ciudad de Ambato, con la finalidad de proporcionar herramientas de gestión para una eficiente toma de decisiones.

1. ¿Señale en base a qué realiza sus actividades administrativas?

Experiencia	
Cotidiana	
Formación profesional	

Otra……

2. Califique cada uno de los siguientes parámetros:

Parámetros	**Tiene**		**Conoce**	**Desconoce**
	Si	**No**		
Misión				
Visión				
Valores				
Objetivos				
Fortalezas				
Oportunidades				
Debilidades				
Amenazas				

3. ¿Señale en qué medida estaría dispuesto a realizar cambios en los procesos administrativos para ser competitivo?

Frecuentemente	
Rara vez	
Nunca	

4. ¿Revisa el cumplimiento de sus objetivos empresariales e introducen acciones correctivas en función de dicho cumplimiento?

Frecuentemente	
Rara vez	
Nunca	

5. Priorice en orden de importancia (1 el más importante y 4 el menos importante), la línea de base sobre la cual fija sus objetivos y metas.

Cliente	
Utilidades	
Interés personal	
Visión empresarial	

6. ¿De qué manera se encuentran definidas las funciones de los colaboradores de su empresa o negocio?

Nivel	Bien definidas	Poco definidas	Nada definidas
Gerencial			
Administrativo			
Operativo			

7. Califique la calidad del servicio que ofrece a sus clientes en su negocio o empresa.

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

8. Señale cada qué periodo de tiempo brinda capacitación a sus empleados.

Una vez al año	
Dos veces al año	
Nunca	

9. Califique los factores que según su experiencia determinan un mejor ambiente laboral.

Factores	**Muy bueno**	**Bueno**	**Regular**	**Malo**
Motivación				
Incentivos				
Asensos				

10. ¿Propicia un ambiente laboral agradable a sus empleados?

Si	
No	

Si su respuesta fue si, mencione como
……
……

11. Indique el medio de comunicación que utiliza con sus colaboradores.

Correo electrónico	
Personalmente	
Telefónicamente	
Cartelera	

Otro (especifique)……

12. Señale la opción que mejor se ajusta a su estilo de dirección.

Trabaja solo	
Trabaja en equipo	
Indiferente	

13. ¿Estaría dispuesto a implementar procesos de cambio que optimicen resultados?

SI	
NO	

Si estaría dispuesto indique él porque es necesario
……
……

Gracias por su colaboración

Apéndice B Base de datos Población

RAZON_SOCIAL	NOMBRE_COMERCIAL	ESTADO_CONTRIBUYENTE
NIVELO GUIRACOCHA MARIO GERARDO		ACTIVO
MAZA GUAMAN GLADYS YOLANDA	CUERO	ACTIVO
GUERRON PESANTEZ CRISTIAN PAUL	RADIOACTIVE	ACTIVO
PASAMANERIA S.A.	PASA	ACTIVO
LOPEZ GARCIA GLORIA MAGDALENA	COCOL BABIES	ACTIVO
LOPEZ GARCIA GLORIA MAGDALENA	COCOL BABIES	ACTIVO
GUAMAN GUANO ANGEL ARTURO	CREACIONES ARACELY	ACTIVO
VILLAGRAN AVENDAÑO DIEGO FABRICIO	SAN LUIS MANUFACTURAS SLM	ACTIVO
SISALEMA CARRILLO MARIO REMIGIO	CREACIONES DEPORTIVAS ANDRES	ACTIVO
CHAMORRO SILVA FAVIAN GUILLERMO		ACTIVO
TIBANLOMBO CHAMORRO HOLGER EFRAIN		ACTIVO
ESTRADA ALLAUCA JOSE FELIX	CASUAL "D" FELIX	ACTIVO
AREVALO AREVALO LUIS FERNANDO		ACTIVO
QUISHPI QUISHPE JOSE VICENTE		ACTIVO
RUANO OSEJOS MARCO LENIN		ACTIVO
MARTINEZ CORAL GUILLERMO MANUEL	CURTIPIEL MARTINEZ	ACTIVO
JIMENEZ FREIRE DANIEL SANTIAGO	CALZADO BULL	ACTIVO
PAREDES MIRANDA AIDA MARLENE		ACTIVO
CEVALLOS CERNA JUAN CARLOS	FRANCHESKA & RUGGIERO	ACTIVO
GARCES IBARRA EDITH AZUCENA	DABRYSA	ACTIVO
VELASQUEZ PALACIOS DAISI FABIOLA	TEXTILES JOSAFFAT	ACTIVO
TIBANQUIZA TOAPANTA ANGEL HERIBERTO		ACTIVO
GUERRERO RAMIREZ DARWIN DANIEL	CREATEX MODA	ACTIVO
VILLEGAS AGUIRRE CARMEN GRICELDA		ACTIVO
VILLEGAS AGUIRRE CARMEN GRICELDA		ACTIVO
ILLAPA GUARACA ROSA OLIMPIA		ACTIVO
CUEVA CUEVA MARIELA ISABELINA		ACTIVO

CUEVA CUEVA MARIELA ISABELINA		ACTIVO
CORDOVA ZURITA ARMENIA ASUNCION	CREACIONES MAGSU "L"	ACTIVO
MIRANDA MEDINA ROBERTO JAVIER		ACTIVO
LEMA MUENALA JOSE AMADO	ULKA	ACTIVO
MIÑO ANGUMBA JORGE MACLIP	CONFECCIONES ANDRESITO	ACTIVO
CHECA GORDILLO MARCO FERNANDO		ACTIVO
CLAVEGA S.A.		ACTIVO
IZA CAMACHO SEGUNDO JOSE	SELIM SPORT	ACTIVO
LARA LARA TERESITA MARBELLA		ACTIVO
GONZAGA TINITANA ELHY MATILDE	CONFECCIONES ELHY	ACTIVO
MORALES FREIRE MARIA ESTHELA		ACTIVO
CHAMICO NAYAP DANILO JOSE		ACTIVO
CHAMICO NAYAP DANILO JOSE		ACTIVO
DIAZ MORALES GERARDINA CARMELA	LOREN SPORT	ACTIVO
SOLIS RODRIGUEZ CARLOS ENRIQUE	ANGELINE	ACTIVO
MONTESDEOCA MONTESDEOCA ZOILA ROSA		ACTIVO
ASIMBAYA ASIMBAYA MARIA UBALDINA	CONFECCIONES JOSEPH	ACTIVO
VELA SERRANO GUILLERMO FERNANDO	CIARA	ACTIVO
BARRAGAN OCHOA NELLY LUCRECIA	NELTEX	ACTIVO
PAREDES PALACIOS GRACIELA EMERCIA		ACTIVO
ZUMARRAGA AMORES RITA MARGOTH	MINITEX	ACTIVO
BONILLA CORDOVA CAMILO NEPTALI		ACTIVO
BONILLA CORDOVA CAMILO NEPTALI		ACTIVO
MARIÑO SANCHEZ ROCIO MARLENE	CONFECCIONES SAM TEX Y META 11	ACTIVO
SANCHEZ MACHADO JORGE GUSTAVO	CONFECCIONES SAN RIVER	ACTIVO
AGUILAR AGUILAR LUIS ANGEL		ACTIVO
SANCHEZ AVILES EDUARDO BACILIO	CALZADO MISSHELL	ACTIVO
CORO MAILA MARIA NATIVIDAD		ACTIVO
PROAÑO ESPINOZA CARLOS ISAURO	C.I.P.	ACTIVO

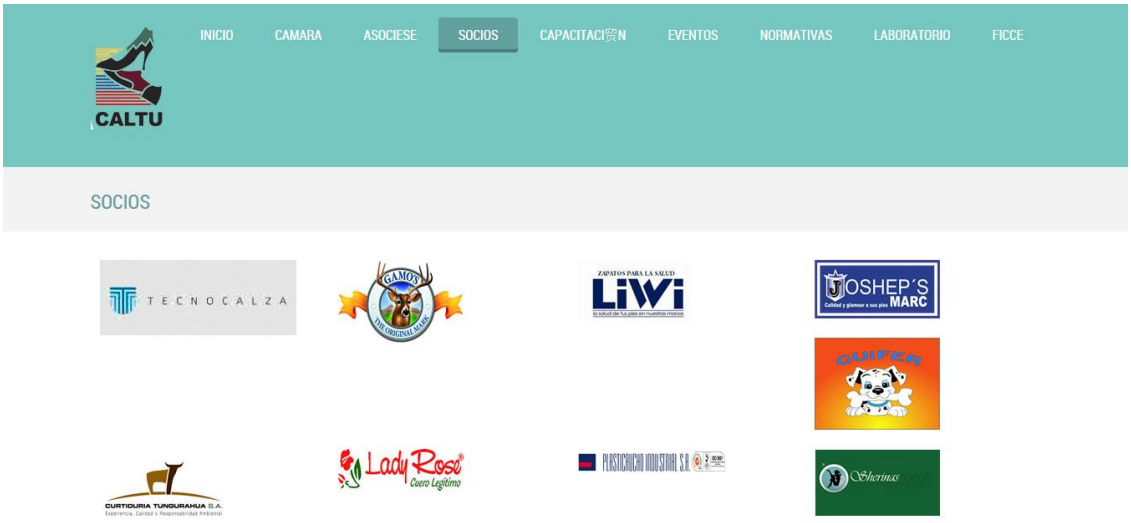
ORDOÑEZ JACOME MARCO ANTONIO		ACTIVO
IRIGOYEN EGUEZ PATRICIA ALEXANDRA		ACTIVO
TOAPANTA VIRACOCHA MIRIAN MARGOTH		ACTIVO
PERUGACHI SALCEDO CECILIA	LE CHIC FACTORY	ACTIVO
BARRIGA CARRERA DOSTON NELSINHO	KADOS	ACTIVO
CAHUATIJO SALAGAJE MAGDALENA		ACTIVO
FASHION LANA CIA LTDA	FASHIONLANA	ACTIVO
CARRILLO BASILIO CARLOS ALBERTO		ACTIVO
OCHOA ARCOS RICHARD MAURICIO		ACTIVO
TORRES RUIZ JORGE ALBERTO		ACTIVO
PALACIOS DAVALOS JOSE RICARDO	GALGANO	ACTIVO
NARANJO TOAPANTA ANGELA DE JESUS	CALZADO D´PAUL	ACTIVO
LASLUISA BERMEO MARCO ANTONIO	LAMBER-FLEX	ACTIVO
NOVOA LARA IVAN ENRIQUE	CALZADO INOLA	ACTIVO
MEZA TRUJILLO CARLOS VINICIO		ACTIVO
MEZA TRUJILLO CARLOS VINICIO		ACTIVO
AGUILAR MARTINEZ SEGUNDO RODRIGO	CALZADO GABY	ACTIVO
CARPIO VILLACRES MARIO HERNAN	CARVI RUBBER	ACTIVO
NUÑEZ LOPEZ JOSE RICARDO	CALZADO FAMES	ACTIVO
POAQUIZA CUNALATA SEGUNDO NESTOR	LORENS BLUE	ACTIVO
SUPE HECTOR MANUEL	CALZADO ETTORINO	ACTIVO
ACOSTA CHICO SEGUNDO GIOVANNY		ACTIVO
VILLALVA BALLADARES ORLANDO RODRIGO	ORLEAN'S JEANS	ACTIVO
NUÑEZ CASTRO SYLVIA MAGDALENA		ACTIVO
PUMA PILCO CARLOS MARIA		ACTIVO
LARREA GAVILANES EDNA CARLOTA	PROVO	ACTIVO
LARREA GAVILANES EDNA CARLOTA	PROVO	ACTIVO
GUAMANCURI VALENCIA PATRICIA DEL ROCIO		ACTIVO
FUENTES VILLALVA NORMA JANETH	CONFECCIONES JONATHAN	ACTIVO

FUENTES VILLALVA NORMA JANETH	CONFECCIONES JONATHAN	ACTIVO
MEDINA MORALES LUIS HERIBERTO		ACTIVO
SANCHEZ BARONA GERMAN SANTIAGO	EXPRESS POINT	ACTIVO
CHOLOTA CRIOLLO WILLIAM BLADIMIR	MAQUILA CALZ´AMIL	ACTIVO
MAZABANDA PULLUTASIG JOSE RAMIRO	PEPE SPORT	ACTIVO
LLERENA VILLACIS OSWALDO RODRIGO		ACTIVO
LLERENA VILLACIS OSWALDO RODRIGO		ACTIVO
RAMOS ROMO EUSEBIO LADISLAO	CALZADO JARPERS	ACTIVO
MARTINEZ ESCOBAR JESUS NASARENO	COMERCIAL J.M.	ACTIVO
RODRIGUEZ COBO FRANKLIN RICARDO	STATIC MODA	ACTIVO
ANALUISA NATA LUIS GERARDO	TALLER GDRK	ACTIVO
ARCOS LOPEZ SANDRO WLADIMIR	CONFECCIONES HEREMADVAN	ACTIVO
GOMEZ ORTIZ YAZMINA MARIBEL	D' MISHEL'S	ACTIVO
ESCALANTE PROANO CARLOS RAFAEL		ACTIVO
YANZA TORRES MARCO ARNULFO	CONFECCIONES YANZA	ACTIVO
CHIMBO MANOBANDA MARIANA DE JESUS		ACTIVO
CASTRO SANCHEZ DENIS AURELIA	CALZADO EL REY DAVID	ACTIVO
SEGOVIA PEÑAFIEL PATRICIO GONZALO	CALZADO PARDO	ACTIVO
NARANJO SANTAMARIA MIGUEL ARCADIO	CAMPEON SPORT	ACTIVO
NARANJO SANTAMARIA MIGUEL ARCADIO	CAMPEON SPORT	ACTIVO
YANEZ RAMOS TANIA GISCELA	CREACIONES TANIA	ACTIVO
CHACHA TENELEMA SEGUNDO ALFONSO	CREACALZA	ACTIVO
TOAPANTA PUJOS MARTHA CECILIA	MARITEX	ACTIVO
MAISANCHE GUAMAN HERMELO REMIGIO	CALZADO GAYMO	ACTIVO
SILVA CORONEL RICARDO FABIAN	CONFECCIONES DANY	ACTIVO
SILVA CORONEL RICARDO FABIAN	CONFECCIONES DANY	ACTIVO
TIAGUARO MIRANDA JUAN ALBERTO	ALBR-R	ACTIVO
VELA JARRIN MAURICIO ANTONIO	INDUCVELA	ACTIVO
HILANO LALALEO MESIAS ESDRUBAL		ACTIVO

CHULDE ANDINO LUIS ANTONIO		ACTIVO
LARA MIRANDA WILSON FABIAN	CONFECCIONES LARP	ACTIVO
CHACHA PALATE EDISON ROLANDO	BLESSING FACTORY	ACTIVO
CASTRO LOPEZ SUSANA MARIELA		ACTIVO
ARCOS MORENO HERNAN BOLIVAR		ACTIVO
ERAZO PAREDES GLORIA ROCIO	DANNATEX	ACTIVO
MEJIA LOPEZ CARMITA AZUCENA		ACTIVO
MEDINA GALLEGOS SEGUNDO LEONIDAS	MEGA JEANS	ACTIVO
ROVALINO LILIA ANTONIETA		ACTIVO
MORALES ZAMBRANO OSCAR WILFRIDO	PUBLIMAX	ACTIVO
SANCHEZ RAMOS MYRIAN ESTHELA	JEANS PAR	ACTIVO
CUNALATA COCHA MARIO NAPOLEON	CALZ.JAI.MAR.J.E.	ACTIVO
TORRES CARRILLO RUTH LORENA	CREACIONES EMILY	ACTIVO
TORRES CARRILLO RUTH LORENA	CREACIONES EMILY	ACTIVO
RIVAS PILLA LUCIA MERCEDES		ACTIVO
RODRIGUEZ SANCHEZ MARIELA JEANETH	YUU	ACTIVO
NUÑEZ PAREDES MYRIAN GRACIELA	MAGFER	ACTIVO

Fuente: SRI, (2016)

Apéndice C Socios CALTU





Fuente: Cámara de Calzado de Tungurahua

Referencias

Acosta, F. (2012). Los Sistemas de gestion ambiental y su impacto en los componentes económico ambiental de las Pymes de Ambato. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Aniorte, B. (2013). Caracteristicas de la calidad de servicio. Argentina.

Burke, W. (2012). El Desarrollo Organizacional como proceso de cambio. Chile: Fundación Chile.

Crosby, P. (2001). ¿Qué es calidad? Quality Progress, 2.

Davis, K., & Newstrom, J. (1993). Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional . México: Mc. Graw Hill .

De Faria, M. (2004). Desarrollo organizacionl, Enfoque integral. Caracas: Grupo Cracas Editorial.

Deming, E. (1998). Fuera de la crisis. Quality Progress, 3.

Drucker, P. F., Hammond , J., Keeney, R., Raiffa, H., Etzioni , A., Argyris, C., . . . Hayashi, A. (2002). Harvard Business Review La toma de decisiones . Deusto.

Feigenbaum, A. (2012). Control Total de la calidad. Costa Rica: McGraw Hill.

Fernandéz, A. (2013). Calidad en empresas de servicios. Asturias: Centro para la calidad en Asturias.

Garzón, M. A. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá: Universidad del Rosario.

Gaynor, E. (2013). Intervenciones de Consultoría: Fases de Desarrollo Organizacional. Buenos aires, Argentina: Congreso de Cambio y Desarrollo Organizacional de Buenos Aires.

Gerson, D. (2006). Estudio de la satisfacción del cliente. España.

Gilmore, J. H., & Pine II, B. (2005). Marketing 1x1. Bogotá: Norma.

Hammer, M., & Champy , J. (1994). Reingeniería. Norma.

López, M. (2014). Importancia de la calidad y servicio al cliente. Argentina: ITSON.

Martínez, M. J. (2001). Lo que se aprende en los mejores MBA. Barcelona: Gestión 2000.

Mello, F. A. (2004). Desarrollo Organizacional enfoque integral . Mexico: Limusa .

Méndez, C. E. (2005). Clima Organizacional en Colombia el IMCOC: un método de análisis para su intervención. Colombia: Universidad del Rosario.

Méndez, C. E. (2009). Tecnologías y herramientas de gestión caso: grandes, medianas y pequeñas empresas en Bogotá. Bogotá: Universidad del Rosario.

Ministerio de Fomento de España. (2011). Calidad. España: Ministerio de Fomento de España.

Ortero, G. (2002). Competitividad: Marco conceptual y análisis sectorial para la Provincia de Buenos Aires. La Plata, Argentina: Ministerio de Economía de Buenos Aires.

Porter, M. (2007). Competitive strategy. Estados Unidos.

Rodríguez, A. (2012). Administración de la calidad. España: Universidad Autónoma de Chihuahua.

Rondón, D. (2009). Aportes de los enfoques de desarrollo organizacional y la gerencia del conocimiento a la construcción de instituciones de investigacion agricola como organizaciones inteligentes. Venezuela: Universidad Lisandro Alvarado.

Ruíz, J. (2013). La cadena de valor. Madrid, España: IE Business Publishing.

Tarí, J. J. (2013). Calidad Total. Fuente de Ventaja Competitiva. Murcia, España: Espagrafic; Publicaciones Universidad de Alicante.

Amezaga, C., Rodríguez, D., Núñez, M., & Herrera, D. (2013). Gestión Asociativa. El Salvador: http://www.iica.int/sites/default/files/publications/files/2015/b3246e.pdf.

Armijos, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Naciones Unidas: http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf.

Carreto, J. (2012). Planeación Estrátegica. Guadalajara: http://genesis.uag.mx/edmedia/material/INE/BLOQUE_V.pdf.

Casia, J. (2013). LA EMPRESA: CONCEPTO, ELEMENTOS, FUNCIONES Y CLASES. Lima: http://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/ecoblog/cperpad/files/2012/05/tema1empresa.pdf.

Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica. (2014). DEFINICIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS. Mexico: http://sied.conalep.edu.mx/bv3/Biblioteca/Area/Carrera/Modulo/Unidad/353/mtp_dipad01unid.pdf.

Garzón, M. A. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá: Universidad del Rosario.

Hall, R. (2014). Estructura Organizacional fases y formas. Argentina: http://www.saludcolectiva-unr.com.ar/docs/SC-189.pdf.

Hammer, C. (2011). Reingeniería de Procesos. Venezuela: http://www.unitec.edu.ve/materiasenlinea/upload/T1175-2-5.pdf.

Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciónes humanas. España: file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-LaGestionEmpresarialUnEnfoqueDelSigloXXDesdeLasTeo-3875234.pdf.

Hérnandez, J. (2013). MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL SEGÚN NUEVAS TENDENCIAS: INTANGIBLES Y CALIDAD TOTAL.APLICACIÓN AL SECTOR CAMARONERO DE VENEZUELA. España: http://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/10762/2013000000806.pdf?sequence=1.

Jefatura de Gabinete de Ministros. (2010). Plan Estrátegico Situacional. Buenos Aires: http://www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas_Archivos/Planificaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica1.pdf.

Jordi, R. (2014). Planeación Estratégica. Cataluña: http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6756/12capitulo10.pdf;jsessionid=122556A23D20BF3F6D329BC0E2C82EC4.tdx1?sequence=12.

Latin American Quality Institute. (2015). Las Funciones Administrativas. EEUU: http://www.laqualityinstitute.org/articulos/laqi_art_6.pdf.

Lopéz, J. (2014). Estructura Organizacional. Cuenca: http://www.personal.fi.upm.es/~gar/docs/apuntes/Estructura,%20planificacion%20y%20organizacion%20de%20la%20empresa.pdf.

Marmirole, B. (2015). Estructura Oraganizacional. Guayaquil: http://www.monografias.com/trabajos-pdf/estructura-organizacional/estructura-organizacional.pdf.

Matta, M. (2008). MODELO DE GESTIÓN COMUNICACIONAL DE LA POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN HENKEL COLOMBIANA S.A. Bogotá: http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis67.pdf.

Méndez, C. E. (2005). Clima Organizacional en Colombia el IMCOC: un método de análisis para su intervención. Colombia: Universidad del Rosario.

Méndez, C. E. (2009). Tecnologías y herramientas de gestión caso: grandes, medianas y pequeñas empresas en Bogotá. Bogotá: Universidad del Rosario.

Mojica, F. (2012). Modelos de prospectiva estrategica. Venezuela: http://www.franciscomojica.com/articulos/modprosp.pdf.

Organizacion de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura. (2014). Seguimiento y Evaluación. Barcelona: https://financiamentointernacional.files.wordpress.com/2013/12/avaliac3a7c3a3o-managua.pdf.

Ossioro, A. (2014). Modelo de Gestión de Calidad. Argentina: http://epresup.mecon.gov.ar/foro_presupuesto/files/Parana/Exposiciones/Alfredo%20Ossorio%20-%20El%20modelo%20de%20gestion.pdf.

Pena, C. (2015). Manual de seguimiento y evaluacion. Bogota: http://web.undp.org/evaluation/documents/HandBook/spanish/SP-M&E-Handbook.pdf.

Peña, J. (2013). FUNCIONES ADMINISTRATIVAS. Panamá: https://referencias111.wikispaces.com/file/view/tema04.pdf.

Restrepo, G. (2010). Alcance y Defnición de Modelo de Gestión. Antoquia: https://tectlaxcoinvestigacion.wikispaces.com/file/view/Gesti%C3%B3n+empresarial.pdf.

Torres, M. (2008). Desarrollo de la Estructura Organizacional. Pachuca: http://www.uaeh.edu.mx/nuestro_alumnado/icea/maestria/documentos/1%20Desarrollo%20de%20la%20estructura%20organizacional.pdf.

Tumero, I. (2010). Asociatividad. Nicaragua: http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf.

Vancheri, L., Campa, F., & Gorgori, E. (2011). El Control y la Optimización de los Recursos Humanos a través de Indicadores de Gestión en las Administraciones Públicas. Barcelona, España: Revista de Contabilidad y Dirección. Universitat Rovira i Virgili.

Velaz, I. (2012). Las seis funciones básicas de la empresa según Henri Fayol. Nicaragua: http://www.gordillo.com/pdf_tomo5/01/01-capitulo3.pdf.

Vinueza, E. (2013). Modelo de Gestión Estratégica basada en el BSC. Quito: http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1640/1/T-ESPE-020289.pdf.

Zarazúa, G. (2012). La impoprtancia de la Gestión Empresarial. Querétaro: file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/RI000200.pdf.