

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



“DISEÑO DE UN MODELO DE CALIDAD QUE CONTRIBUYA AL EFICIENTE SERVICIO AL CLIENTE, EN EL DEPARTAMENTO REPRESENTACIÓN JUDICIAL DE LA DIVISIÓN DE LA DEFENSA DE LOS INTERESES DEL ESTADO DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

Martínez Rogel Nancy Carolina

Ramírez Carlos Javier

Suazo Gutiérrez Leidy Lisset

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

FEBRERO DE 2007

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria General : Lic. Alicia Margarita Rivas de Recinos

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretario : Lic. Dilma Yolanda Vásquez de Del Cid

TRIBUNAL EVALUADOR

Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Aristides Campos

Docente Director : Lic. Eduardo Antonio Delgado Ayala

Docente Observador : Lic. Mario Adalberto Machón Escoto

Febrero de 2007

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso y a la Virgen de Guadalupe: Por haberme permitido cumplir una de mis metas, dándome sabiduría, inteligencia y muchas bendiciones en el transcurso de mi carrera.

Dedico con todo mi amor este triunfo a mi familia: Especialmente a mis padres Dinorah y Alfredo quienes siempre han creído en mi y me han brindado todo su amor, cariño, apoyo y comprensión a lo largo de mi vida, a mi hermana Jimena quien ha sido una luz de alegría y a mi abuelita quien me ayudo en todo momento.

Especialmente a mi hermano Henry a quien quiero mucho y a pesar de la distancia le doy gracias por ese apoyo incondicional y por saber que siempre cuento con el.

A mi novio: Javier por darme su amor, comprensión y apoyo a lo largo de mi carrera.

A mis compañeros de tesis: Leidy y Javier, por su paciencia y dedicación en el trabajo de tesis.

A Roberto Lemus O'Byrne, Eduardo Lemus O'byrne y especialmente a Roberto Lemus González, quienes contribuyeron a este logro de mi vida.

Nancy Martínez

A Dios Todopoderoso: Por Brindarme sabiduría, fortaleza, paciencia, inteligencia y bendiciones.

A mi esposo: Por su apoyo, amor, comprensión y cariño incondicional; que siempre me ha brindado, y especialmente en el tiempo que realicé este trabajo de tesis.

A mis padres: Por su apoyo, esfuerzo, motivación y amor brindado en lo largo de mi carrera.

A mis hermanas: Por su apoyo y confiar en mi.

A mis Suegros: Por estar siempre pendientes, brindándome su apoyo.

A mis compañeros de Tesis: Nancy y Javier, por su amistad, apoyo y motivación en momentos gratos y difíciles para finalizar este trabajo de tesis.

Leidy Suazo

Agradezco a DIOS TODOPODEROSO, por ayudarme a culminar mi carrera, dándome fuerzas y sabiduría para lograrlo.

A mi mamá y mi padre por enseñarme el verdadero sentido de la vida, a mi futura esposa Nancy Martínez por ser una bendición desde que la conocí, a mis muy amadas hermanas por cumplir de la mejor forma dicho papel, a mi familia en general por confiar en mi, a los esposos García Suazo por soportarme y como olvidarme de mis amigos que siempre han estado conmigo.

Javier Ramírez

En especial a nuestro Asesor Lic. Eduardo Delgado por su orientación, apoyo y consejos, sin olvidar al Lic. Mario Machón por compartir sus conocimientos con nosotros.

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPÍTULO I	
GENERALIDADES DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA, CALIDAD, MODELO DE CALIDAD, SERVICIO, CALIDAD EN EL SERVICIO, CLIENTE Y EFICIENCIA	
A. GENERALIDADES DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA	1
1. Antecedentes de la fiscalía General de La República	1
2. Misión de la Fiscalía General de La República	2
3. Visión de la Fiscalía General de La República	2
4. Objetivos de la Fiscalía General de La República	2
5. Estructura organizativa de la Fiscalía General de La República	3
6. Recursos	5
a. Recurso Humano	5
b. Recurso Técnico	5
c. Recurso Materiales	6
7. Marco Legal de la Fiscalía General de La República	6
B. GENERALIDADES DE LA CALIDAD Y MODELO DE CALIDAD	7
1. Calidad	7
a. Origen y Evolución de la Calidad	7
b. Precursores de la Calidad	9
c. Definiciones	12
d. Importancia de la Calidad	12
e. Objetivos de la Calidad	12
2. Modelo de Calidad	13
a. Definiciones de Modelo de Calidad	13
b. Fundamentos de Modelo de Calidad	13
c. Objetivos de un Modelo de Calidad	15
d. Elementos que conforman al Modelo de Calidad	16
e. Ventajas al aplicar un Modelo de Calidad	16

C. GENERALIDADES DEL SERVICIO, CALIDAD EN EL SERVICIO, CLIENTE Y EFICIENCIA	
EFICIENCIA	17
1. Servicio	17
a. Definiciones	17
b. Características del Servicio	18
c. Momento de Verdad (Serna Gómez, 1999)	19
2. Calidad en el Servicio	19
a. Antecedentes	19
b. Definiciones de Calidad	20
c. Importancia de la Calidad en el Servicio	21
d. Tipos de Calidad	22
e. Factores a evaluar en la Calidad en el Servicio	23
3. Cliente	23
a. Definiciones	23
b. Clasificación	24
c. Satisfacción del Cliente	24
4. Eficiencia	25
a. Definición de Eficiencia	25
b. Importancia de la Eficiencia	25

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN EL DEPARTAMENTO REPRESENTACIÓN JUDICIAL DE LA DIVISIÓN DE LA DEFENSA DE LOS INTERESES DEL ESTADO DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

A. INTRODUCCIÓN	26
B. MÉTODO Y TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN	27
1. Objetivos	27
2. Método de investigación	28
3. Tipo de diseño	28
4. Tipo de investigación	28

5. Técnicas de investigación	28
a. La entrevista	29
b. La encuesta	29
c. La observación	29
6. Instrumentos de la investigación	29
7. Determinación del Universo y su respectiva muestra poblacional	30
a. Determinación del universo	30
b. Determinación de la muestra	31
8. Fuentes de Recolección de Datos	32
9. Procedimiento para la Recolección de Datos	33
a. Recolección de Datos	33
b. Tabulación y Análisis de Datos	34
C. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	35
1. Características y estabilidad laboral del personal del Departamento de Representación Judicial	35
2. Misión y Visión de la Fiscalía General de la República	36
3. Objetivos de la Fiscalía General de la República	36
4. Procesos utilizados para la resolución de trámites	36
5. Resolución de Trámites	37
6. Recursos	37
7. Clima Organizacional	38
8. Motivación	38
9. Capacitación	38
10. La Calidad	39
D. PERCEPCIÓN DEL USUARIO CON RESPECTO AL SERVICIO OFRECIDO EN EL DEPARTAMENTO DE REPRESENTACIÓN JUDICIAL DE LA DIVISIÓN DE LA DEFENSA DE LOS INTERESES DEL ESTADO DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA	39
1. Servicios	39
2. Instalaciones	41
3. Actitud de los Empleados	41

E. ALCANCE Y LIMITACIONES	42
1. Alcance	42
2. Limitaciones	42
F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	42
1. Conclusiones	42
2. Recomendaciones	44

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UN MODELO DE CALIDAD QUE CONTRIBUYA AL EFICIENTE SERVICIO AL CLIENTE, EN EL DEPARTAMENTO REPRESENTACIÓN JUDICIAL DE LA DIVISIÓN DE LA DEFENSA DE LOS INTERESES DEL ESTADO DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR

A. INTRODUCCIÓN	45
B. GENERALIDADES DE UN MODELO DE CALIDAD	46
1. Objetivos del Modelo de Calidad	46
2. Importancia	46
3. Justificación	47
C. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DEL MODELO DE CALIDAD	47
1. Políticas del Modelo de Calidad	47
a. La Calidad de los servicios	47
b. Integridad de los servicios	48
c. Percepción del cliente	48
2. Estrategias del Modelo de Calidad	48
D. PRINCIPIOS DEL MODELO DE CALIDAD	49
1. Satisfacción de los clientes	49
2. Calidad en el servicio	49
3. Uso eficiente de los recursos	49
4. Medición	50
5. Mejora continua	50
E. VALORES DE UN MODELO DE CALIDAD	50
1. Liderazgo participativo	51
2. Vocación de servicio	51

3. Trabajo en equipo	51
4. Orden y disciplina	51
5. Reconocimiento	51
F. DESARROLLO DEL MODELO DE CALIDAD	52
G. CRONOGRAMA DEL MODELO	74
H. PRESUPUESTO ESTIMADO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO	75
I. MOTIVACIÓN DEL PERSONAL	76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
GLOSARIO DE TÉRMINOS	
ANEXOS	

ÍNDICE DE FIGURAS, CUADROS Y TABLAS

FIGURA	Nº 1	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA (AÑO 2005-2006)	3
FIGURA	Nº 2	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL COMITÉ DE CALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE REPRESENTACIÓN JUDICIAL DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA	56
CUADRO	Nº 1	NÚMERO DE EMPLEADOS EN EL DEPARTAMENTO DE REPRESENTACIÓN JUDICIAL	30
CUADRO	Nº 2	DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE ACUERDO A ESTADÍSTICAS DIARIAS	32
CUADRO	Nº 3	DISTRIBUCIÓN DE ENCUESTAS POR INVESTIGADOR	33
CUADRO	Nº 4	PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE CAPACITACIÓN DE DIRECTIVOS	55
CUADRO	Nº 5	PROCESO ACTUAL PARA EL SERVICIO AL CLIENTE	61
CUADRO	Nº 6	PROCESO PROPUESTO PARA EL SERVICIO AL CLIENTE	62
CUADRO	Nº 7	CRONOGRAMA DE REUNIONES A NIVEL DE UNIDAD O SECCIÓN	67
CUADRO	Nº 8	PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS	70
CUADRO	Nº 9	CELEBRACIÓN DEL DÍA CERO DEFECTOS	71
CUADRO	Nº 10	PROGRAMA DE INCENTIVOS	73
CUADRO	Nº 11	CRONOGRAMA DE REUNIONES DEL COMITÉ DE CALIDAD	74
TABLA	Nº 1	PLAN DE CAPACITACIÓN A DIRECTIVOS (CONCIENTIZACIÓN)	54
TABLA	Nº 2	PLAN DE DETERMINACIÓN ACTUAL DE CALIDAD	60
TABLA	Nº 3	FUNCIONES DEL COMITÉ AD-HOC	68
TABLA	Nº 4	PLAN DE CAPACITACIÓN A EMPLEADOS	69

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO	Nº 1	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA
ANEXO	Nº 2	ORGANIGRAMA DE LA DIVISIÓN DE LA DEFENSA DE LOS INTERESES DEL ESTADO
ANEXO	Nº 3	CROQUIS DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA
ANEXO	Nº 4	CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA
ANEXO	Nº 5	TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS DIRIGIDOS A LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE REPRESENTACIÓN JUDICIAL DE LA DIVISIÓN DE LOS INTERESES DEL ESTADO DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA
ANEXO	Nº 7	TABULACIONES DE CUESTIONARIOS DIRIGIDOS A LOS USUARIOS DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA
ANEXO	Nº 8	ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS AUTORIDADES DEL DEPARTAMENTO DE REPRESENTACIÓN JUDICIAL DE LA DIVISIÓN DE LA DEFENSA DE LOS INTERESES DEL ESTADO
ANEXO	Nº 9	FICHA DE OBSERVACIONES
ANEXO	Nº 10	POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA
ANEXO	Nº 11	PRUEBA DE MOTIVACIÓN
ANEXO	Nº 12	ESQUEMA DEL MODELO DE CALIDAD

RESUMEN

Los modelos de calidad son empleados para medir la evaluación, de las organizaciones o instituciones, bien por su personal interno o externo, llegando a conocer cuál es la situación de esta, respecto al ideal de excelencia así como las oportunidades de mejora.

En el orden de las ideas anteriores, la presente investigación se elaboró con el objetivo de diseñar un modelo de calidad que contribuya al eficiente servicio al cliente, en el Departamento Representación de la División de la Defensa de los Intereses del Estado de la Fiscalía General de la República de El Salvador.

Para el diseño del modelo de calidad, se realizó previamente un diagnóstico en el Departamento de Representación Judicial, con el objetivo de conocer la situación actual de dicho ente, este diagnóstico es resultado de la investigación de campo, cuyo método utilizado fue el inductivo; razonamiento que aborda un problema partiendo de lo particular a lo general, analizando las variables que influyen en el objeto a investigar, empleando como técnicas la entrevista, encuestas y la observación.

Las entrevistas fueron realizadas a los directivos del Departamento de Representación Judicial, mediante el instrumento denominado guía de preguntas, en lo concerniente a las encuestas se efectuaron por medio de cuestionarios dirigidos a usuarios y empleados del Departamento de Representación Judicial y como técnica final se utilizó la observación directa auxiliándose del instrumento hoja de observación, todo esto permitió obtener información del estado actual del objeto a investigar, pudiendo así diagnosticar una serie de carencias que obstaculizan el buen y eficiente servicio, como por ejemplo la inexistencia de un modelo orientado a servicio al cliente, retraso en la resolución de trámites, deficiencias a la hora de canalizar las insatisfacciones o quejas de los usuarios.

En consecuencia a la situación anteriormente planteada, se propone el diseño del modelo de calidad que contribuya al eficiente servicio al cliente en el Departamento de Representación Judicial, el cual consta de catorce pasos lógicos de cómo establecer una cultura de calidad orientada hacia el servicio, el tiempo de ejecución de este modelo es de doce meses en concordancia al periodo laboral presupuestado por las instituciones públicas, como lo es la Fiscalía General de la República, con la implementación de este modelo, se pretende alcanzar la satisfacción de los usuarios en sus necesidades y exigencias al solicitar los servicios que ofrece el Departamento de Representación Judicial.

INTRODUCCIÓN

La Fiscalía General de la República, desempeña un papel importante en el país, pues tiene como misión, garantizar el estado de derecho ejerciendo las acciones legales necesarias en defensa de los intereses de la Sociedad y del Estado, por ello es necesario que los servicios que brinda tanto a la Sociedad como al Estado sean de calidad a fin de lograr eficiencia en el servicio.

En concordancia al párrafo anterior, la presente investigación está orientada a desarrollar un modelo de calidad que permita alcanzar la eficiencia en el servicio brindado a los usuario, por parte del Departamento de Representación Judicial de la División de los intereses del Estado de la Fiscalía General de la República, la investigación esta compuesta por tres capítulos que se describen a continuación.

En el primer capítulo, se presenta el marco referencial que fundamenta el estudio en conceptos teóricos tales como: generalidades de la Fiscalía General de la República, de la calidad y modelos de calidad, así también las generalidades del servicio, calidad en el servicio, cliente y eficiencia.

En el segundo capítulo, se describe la Metodología utilizada para realizar la investigación de campo; por medio de la cual se obtuvo el diagnóstico de la calidad en el servicio ofrecido en Departamento de Representación Judicial de la División de los Intereses del Estado de la Fiscalía General de la República; a partir de esto se elaboraron las respectivas conclusiones y recomendaciones del estudio.

En el tercer capítulo, se presenta el diseño del modelo de calidad que contribuya al eficiente servicio al cliente en el Departamento de Representación Judicial de División de los Intereses del Estado de la Fiscalía General de la República, el cual contiene: objetivos, importancia, justificación, políticas, estrategias, principios, valores y la implementación del modelo de calidad de Philip B. Crosby que consta de catorce pasos.

CAPÍTULO I

“GENERALIDADES DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA, CALIDAD, MODELO DE CALIDAD, SERVICIO, CALIDAD EN EL SERVICIO, CLIENTE Y EFICIENCIA.”

A. GENERALIDADES DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA (FGR)

1. Antecedentes de Fiscalía General de la República de El Salvador.

La constitución de 1939, en el Art. 130 estableció que: “El Ministerio Público o Ministerio Fiscal es el representante del Estado y de la Sociedad”. Se instituye para velar por el cumplimiento de la ley, por la pronta y eficaz aplicación de la justicia y para la defensa de la persona e intereses de menores, indigentes e incapaces. En la Constitución de 1950, se estableció en el Art. 97 que “El Ministerio Público será ejercido por el **FISCAL GENERAL DE LA REPÚBLICA**, el Procurador General de Pobres y los demás funcionarios que determine la ley. (Aquí se divide El Ministerio Público y se establece por primera vez al Fiscal General de la República.)

La Institución del Ministerio Público surgió como una necesidad de que existiera un ente controlador de toda la actividad administrativa y jurídica del Estado para asegurar la vigencia del Estado de Derecho, velando por el cumplimiento de la ley y por la pronta y eficaz aplicación de la justicia.

Con la reforma de las normativas Penal y Procesal Penal, realizada en abril de 1998, se le ha asignado a la fiscalía el ejercicio exclusivo de la acción penal pública, la previa instancia particular y la acción privada que le corresponde a los particulares. La Fiscalía General de la República se ha visto en la obligación de transformarse tanto en su parte organizativa como en su parte operativa, persiguiendo el cumplimiento de sus atributos constitucionales y legales para poder prestar sus servicios en la forma y con la prontitud que exige la Sociedad Salvadoreña.¹

¹ Manual de Bienvenida de la Fiscalía General de la República

2. Misión de la Fiscalía General de la República

“Garantizar el Estado de Derecho ejerciendo las acciones legales necesarias en la defensa de los Intereses de la Sociedad y El Estado.”²

3. Visión de la Fiscalía General de la República

“Ser una Institución moderna, eficiente, imparcial e independiente, que garantice el éxito en la Defensa de los Intereses de la Sociedad y el Estado.”³

4. Objetivos de la Fiscalía General de la República

- Dirigir la investigación del delito con eficacia para proteger los intereses de la Sociedad y el Estado.
- Fortalecer y hacer valer la autonomía, independencia y autoridad conferidas por mandato constitucional.
- Modernización Institucional.
- Convertir a la Fiscalía General de la República en una Institución reconocida por su liderazgo en la promoción con respecto a la ley, para garantizar un auténtico estado de Derecho.⁴

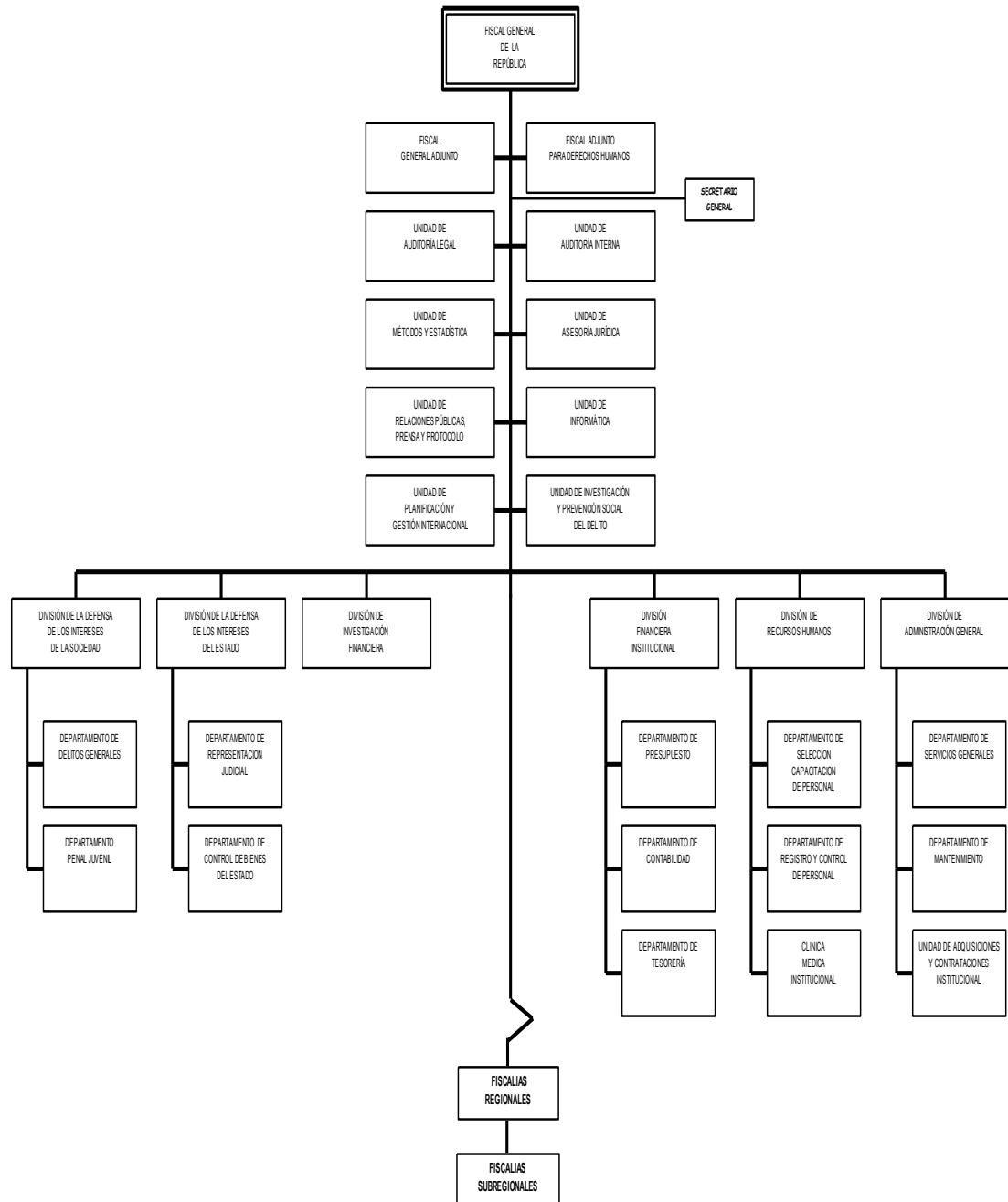
² Memoria de Labores 2004-2005 de la Fiscalía General de la República

³ Ibid. N°2

⁴ Ibid. N°2

FIGURA N° 1

5. Estructura Organizativa de la Fiscalía General de la República (Año 2005-2006)



Fuente: Unidad de Recursos Humanos / Fiscalía General de la República.

La Fiscalía General de la República está integrada por Unidades Asesoras y Técnicas, Divisiones, Departamentos, Secciones, Fiscalías Regionales y Subregionales, y Además dependencias y unidades que son necesarias para el cumplimiento de sus atribuciones.

La Institución se encuentra formada por seis divisiones que son:

1. División de la defensa de los Intereses de la Sociedad
 - Departamento del Menor Infractor
 - Departamento de Delitos Generales
2. División de los Intereses del Estado
 - Unidad Penal
 - Departamento de Control de Bienes del Estado
 - Departamento de Representación Judicial
 - Unidad Civil
 - Sección de Impuestos
 - Sección de Juicios de Cuentas y Multas
3. División de Investigación Financiera
4. División de la Administración General
5. División Financiera Institucional
6. División de Recursos Humanos

La Fiscalía General de la República posee otras oficinas distribuidas geográficamente de la siguiente manera:

- Fiscalía Central; de la cual dependen las subregionales de:
 - Nueva san Salvador
 - Mejicanos
 - Soyapango
 - San Marcos
 - Chalatenango
 - Apopa
 - La Libertad

- Fiscalía Regional de Santa Ana
 - Ahuachapán
 - Sonsonate
- Fiscalía Regional de San Vicente
 - Cojutepeque
 - Zacatecoluca
 - Sensutepeque
- Fiscalía Regional de San Miguel
 - San Francisco Gotera
 - Usulután
 - La Unión

6. Recursos

“Los principales recursos que necesita la Fiscalía General de la República para su funcionamiento son los humanos, financieros, técnicos y materiales para conseguir objetivos (económicos y sociales)

a. Recursos Humanos

La Fiscalía General de la República de El Salvador, cuenta con 1,300 empleados, desde el Fiscal General hasta los empleados que trabajan para esta Institución, con el objetivo de atender las demandas de la población.

b. Recursos Técnicos

La Fiscalía General de la República cuenta con un Manual de Organización de Funciones y Descripción de puestos, además se basan en la ley Orgánica de la Fiscalía General de la República.

c. Recursos Materiales

La Fiscalía General de la República cuenta con:

- Las edificaciones alquiladas,
- Mobiliario y equipo de oficina
- Vehículos
- Papelería y útiles de oficina

La combinación de estos recursos: humanos, financieros, técnicos y materiales nos proporciona un servicio de calidad al cliente tanto interno como externo.

7. Marco legal de la Fiscalía General de La República

La Fiscalía General es un Órgano del Estado, integrante del Ministerio Público, el cual tiene sus fundamentos en la Constitución de la República, establecidos en el Art.193, y que en el capítulo IV establece las funciones del Fiscal General de la República, que es elegido por la Asamblea Legislativa, por mayoría calificada de los dos tercios de los diputados electos. Siendo el Art.193 de la Constitución el fundamento de la Fiscalía General, este se convierte en la base principal de la Ley Orgánica del Ministerio Público, el cual en su Art.3 confiere al Fiscal General. Además de las leyes mencionadas, la institución regular sus actuaciones de acuerdo a la normativa Penal y Procesal Penal, entre otras.⁵

⁵ Ibid. N°2

B. GENERALIDADES DE LA CALIDAD Y MODELO DE CALIDAD

1. Calidad

El término calidad tiene diferentes significados dependiendo el momento de la historia, las personas, sus ideas e intenciones. En este numeral se podrá conocer sobre el origen y evolución de este fenómeno, así como una serie de significados o definiciones que enuncian diferentes autores y como complemento a estos, algunos elementos que permitirán entender de mejor forma este tema.

a. Origen y evolución de la calidad

Previo a la conformación de los primeros núcleos humanos organizados de importancia, las personas tenían pocas opciones de elegir lo que habría que comer, vestir, en donde vivir y como vivir, todo dependía de sus habilidades en la cacería y en el manejo de herramientas, así como de su fuerza y voluntad, el usuario y el primitivo fabricante eran, regularmente, el mismo individuo. La calidad era posible definirla como todo aquello que contribuyera a mejorar las precarias condiciones de vida de la época prehistórica, es decir, las cosas valiosas por el uso que se les daba, lo que era acentuado por la dificultad de poseerlas.

Conforme el ser humano evoluciona culturalmente y se dinamiza el crecimiento de los asentamientos humanos, la técnica mejora y comienza a darse los primeros esbozos de manufactura; se da una separación importante entre usuario o cliente y el fabricante o proveedor. La calidad se determinaba a través del contacto entre los compradores y los vendedores, las buenas relaciones mejoraban la posibilidad de hacerse de una mejor mercancía, sin embargo, no existían garantías ni especificaciones, el cliente escogía dentro de las existencias disponibles.

A medida la técnica se perfecciona y las poblaciones se transforman poco a poco en pueblos y luego en ciudades de tamaño considerable, aparecen talleres de artesanos dedicados a la fabricación de gran variedad de utensilios y mercancías. La calidad correspondía a las necesidades de los clientes, es decir, se trabajaba a la medida.

Con el advenimiento de la era industrial, se llega a la especialización y producción masiva de mercancías, los talleres ceden su lugar a las grandes fábricas mecanizadas de la época. Dada a la complejidad de estas nuevas industrias se requirieron procedimientos específicos para controlar la calidad de los

productos fabricados. De acuerdo a Bounds (Cantú: 1997), en la etapa industrial pueden distinguirse cuatro fases o etapas principales:

- Primera etapa: Inspección de productos para cumplir con la calidad típica de la administración científica de Taylor.
- Segunda etapa: La atención a la calidad exige observación del proceso a fin de mejorarlo; es en la década de los treinta, por Bell Telephone Laboratories (Laboratorios Telefónicos Campana) fueron el origen de lo actualmente se denomina Control Estadístico de la Calidad (**SQC**) por sus siglas en inglés. A este grupo de investigadores pertenecieron W. A. Segar, Haroldo Dodge, Harry Roming.⁶
- Tercera etapa: Además del mejoramiento del proceso, se percibe la necesidad de asegurar el mejoramiento introducido(aseguramiento de la calidad)
- Cuarta etapa: La administración misma redefine su papel con el propósito de que la calidad del producto sea la estrategia a emplear para tener éxito frente a los competidores(calidad como estrategia competitiva)

En la actualidad, el modelo de calidad total en la administración está ampliamente difundido en el mundo, presentando variaciones que facilitan su adaptación a las condiciones particulares de cada país o cultura.

Cuadro resumen de la evolución de la Calidad

ETAPA	CONCEPTO	FINALIDAD
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente. • Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho • Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad)	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer una gran demanda de bienes. • Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.

⁶ Gutiérrez Mario, Administrar para la Calidad, Limusa, México, 1° Edición, 1989, Pág.4

Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar costos mediante la Calidad • Satisfacer al cliente • Ser competitivo
Posguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente. • Prevenir errores. • Reducir costos. • Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer tanto al cliente externo como interno. • Ser altamente competitivo. • Mejora Continua

Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad; y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que, en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

b. Precursores de la Calidad

Como complemento al literal anterior, en el cual se describe el origen y evolución de la calidad en un plano general, de forma paralela han existido hombres que dieron sus aportes para que este tema tenga la relevancia actual. Entre estos precursores o gurús como se les denomina, se encuentran:

W. EDWARDS DEMING (1900-1993), nacido en Wyoming, U.S.A., al inicio de su carrera se dedicó a trabajar sobre el control estadístico de la calidad, pero la entrada de los E.U. a la Segunda Guerra Mundial

y la demanda excesiva de productos por parte de los aliados provocó que las empresas americanas se orientarán a la producción en masa satisfaciendo dicha demanda en un mercado muy estandarizado y muy cerrado, dejando de lado las ideas de Shewhart, Deming y otros precursores. Las autoridades japonesas vieron en los trabajos de este estudioso el motor de arranque de la catastrófica situación en que había quedado el país tras su derrota militar. Japón asumió y desarrolló los planteamientos de Deming, y los convirtió en el eje de su estrategia de desarrollo nacional. En 1950 W. Edward Deming visitó Japón, invitado por la JUSE (Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses) dando una serie de conferencias sobre Control de Calidad. A dichas conferencias asistieron un grupo numeroso y seleccionado de directivos de empresas. Los textos se repartieron entre los miembros de la JUSE quién los usó para crear las bases sobre las que instaurar el Premio Deming que se convocó un año después, premiando aquellas instituciones o personas que se caracterizaran por su interés en implantar la calidad.

JOSEPH MOSES JURAN, Nace en Rumania y es otra de las grandes figuras de la calidad. Se traslada a Minnesota en 1912, es contemporáneo de Deming. Después de la II Guerra Mundial trabajó como consultor. Visita Japón en 1954 y convierte el Control de la Calidad en instrumentos de la dirección de la empresa. Imparte su conferencia sobre: "Gestión Sistemática del Control de Calidad". Se le descubre a raíz de la publicación de su libro, desechado por otras editoriales: "Manual de Control de Calidad". Describe la calidad como la "adecuación de los Productos y Servicios al uso para el cual han sido concebidos" y desarrollo una trilogía de calidad: Establecer un Plan de Calidad, efectuar el Control de Calidad e implantar la Mejora de la Calidad. Su fundamento básico de la calidad, es que sólo puede tener efecto en una empresa cuando ésta aprende a gestionar la calidad. La calidad hay que incorporarla dentro del propio proceso productivo.

KAORU ISHIKAWA, representante emblemático del movimiento del Control de Calidad en Japón es el Dr. Kaoru Ishikawa. Nacido en 1915 en el seno de una familia de amplia tradición industrial, se graduó en la Universidad de Tokio el año 1939 en Química Aplicada. De 1939 a 1947 trabaja en la industria y en la Armada. Fue profesor de ingeniería en la misma Universidad, donde comprendió la importancia de los métodos estadísticos, ante la dispersión de datos, para hallar consecuencias.

En 1949 participa en la promoción del Control de Calidad y, desde entonces trabajó como consultor de numerosas empresas e instituciones comprometidas con la estrategia de desarrollo nacional. Se incorpora a la JUSE: Unión Científicos e Ingenieros Japoneses. El año 1952 Japón entra en la ISO (International Standard Organization), Asociación Internacional encargada de establecer los estándares para las

diferentes industrias y servicios. El Dr. Ishikawa se incorpora a la misma como miembro en 1960 y, desde 1977, ha sido el Presidente de la representación japonesa. Además, es Presidente del Instituto de Tecnología Musashi de Japón.

Desarrolla el Diagrama Causa-Efecto como herramienta para el estudio de las causas de los problemas. Parte de que los problemas no tienen causas únicas, sino que suelen ser, según su experiencia, un cúmulo de causas. Sólo hay que buscar esta multiplicidad de causas, colocarlas en su diagrama (también conocido como de “espina de pescado”, ya que su forma nos la recuerda) formando familias de causas a las que aplicar medidas preventivas selectivas.

PHILIP B. CROSBY (1926-2001), nació en Wheeling, Virginia el 18 de junio de 1926. Entre su participación en la Segunda Guerra Mundial y Corea, Philip Crosby comenzó su trabajo como profesional de la calidad en 1952 en una escuela médica. La carrera de Philip Crosby comenzó en una planta de fabricación en línea donde decidió que su meta sería enseñar administración en la cual previniendo problemas sería más provechoso que ser bueno en solucionarlos.

Crosby Associates, Inc. (PCA), y durante los diez años siguientes la convirtió en una organización con 300 empleados alrededor del mundo y con \$80 millones de dólares en ganancias. PCA enseñó a la gerencia cómo establecer una cultura preventiva para lograr realizar las cosas bien y a la primera. GM, Chrysler, Motorola, Xerox, muchos hospitales, y cientos de corporaciones alrededor del mundo vinieron a PCA para entender la Administración de la calidad. Todavía enseñamos en 16 lenguajes alrededor del mundo. (Usted puede encontrar más información al respecto en el libro “La Calidad no Cuesta”)

En 1991 se retiró de PCA y fundó Carear IV, Inc., Compañía que proporciona conferencias y seminarios dirigidos a ayudar el desarrollo de los actuales y futuros ejecutivos. En 1997 compró los activos de PCA y estableció Philip Crosby Associates II, Inc. Ahora el colegio de la calidad funciona en 20 países alrededor del mundo. PCA II sirve a clientes que van desde conglomerados multinacionales hasta las pequeñas compañías de manufactura y servicio, asistiéndolas con la puesta en práctica de su proceso de mejora de calidad.

Philip Crosby vivió en Winter Park, Florida, con su esposa Peggy. Pasaba los veranos en su otra casa en Highlands, Carolina del Norte. A principios de 1998 publicó su libro “Quality and Me” (su autobiografía) y posteriormente “The Reliable Organization” a finales de 1999. Philip Crosby Falleció en agosto del 2001.

c. Definiciones

Existen varias maneras de definir el concepto de calidad. A continuación se presentan algunas de ellas:

- “Es el grado en que un producto y/o servicio corresponde a las expectativas del consumidor”(William Staton, Michael E. y Bruce Walter 1996)
- “La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad”. (Jacques Horovitz, 1991)
- “Satisfacer plenamente las necesidades del cliente”. Esto es posible en la medida en que se proporcionen productos y/o servicios de calidad.(inge.@geocities.com Teoría de la calidad total)

d. Importancia de la Calidad

La importancia se resume en entregar de manera consistente un servicio de alta calidad, la clave consiste en cumplir o superar las expectativas de calidad en el servicio de los clientes. La calidad total en los servicios trae importantes beneficios para toda institución pues con ellos se logra reducir los procesos, los errores, los retrasos, y las quejas de los clientes. En otras palabras, el tiempo de los empleados y directivos podrá destinarse a atender mejor al cliente.

El campo del servicio al cliente, es cada vez más amplio, debido a que la percepción de la calidad en el servicio varía de un cliente a otro. La importancia de la calidad en el servicio radica en que todo debe contribuir a reducir el riesgo percibido por el cliente en cuanto a la imagen de la institución, la reputación, documentación clara y abundante, testimonios de satisfacción, disponibilidad de personal, e incluso la intervención directa de ejecutivos de alto nivel.

e. Objetivos de la Calidad

Los objetivos de la calidad pueden ser vistos desde diferentes puntos de vista. Por una parte se busca la completa satisfacción del cliente para diferentes fines, por otra parte puede ser el lograr la máxima productividad por parte de los miembros de la empresa que genere mayores utilidades, también se puede

ver como un grado de excelencia, o bien puede ser parte de un requisito para permanecer en el mercado aunque no se esté plenamente convencido de los alcances de la calidad.

Sin embargo, el objetivo fundamental y el motivo por el cual la calidad existe, es el cumplimiento de las expectativas y necesidades de los clientes.

2. Modelo de Calidad

a. Definición de Modelo de Calidad

Un Modelo de Calidad del servicio, no es más que una representación simplificada de la realidad, que toma en consideración aquellos elementos básicos, capaces de explicar convenientemente el nivel de calidad alcanzado por una organización, desde el punto de vista de sus clientes.

La definición anterior concuerda al concepto de Modelo, que se entiende como: “Un sistema teórico de relaciones que trata de captar, los elementos esenciales en una situación en el mundo real”.⁷

b. Fundamentos de un Modelo de Calidad

En el literal b) del numeral anterior, se mencionan los principales exponentes de las filosofías de calidad, así como sus respectivas aportaciones, analizando cada una de ellas, se determina, implementar el modelo de Calidad de Philip B. Crosby, el cual se describe de la siguiente manera:

⁷ Brand Salvador Oswaldo, Diccionario de Ciencias Económicas y Administrativas, Pág. 203.

Los 14 puntos de mejora continua

Crosby desprende catorce pasos para la planeación, implementación y operación de un modelo exitoso en el mejoramiento de la calidad:

PASO 1. – Compromiso pleno de alta calidad y gerencia con la calidad

La dirección debe manifestar su compromiso para mejorar la calidad.

PASO 2. - Formación de un equipo de mejoramiento de la calidad

Con miembros de cada uno de los departamentos de la empresa, con capacidad de decisión e influencia en sus respectivos departamentos.

PASO 3. - Determinación del nivel actual de la calidad

Con base en el diseño del producto, analizando las fallas en todas las áreas.

PASO 4. - Estimar el costo de incumplimiento de las normas de calidad o de la no-calidad.

Cuidando que se haga en forma objetiva, sin parcialidad ni temor a ocultar los errores.

PASO 5. - Difundir entre el personal los problemas de la mala calidad

Buscar que todos sus miembros tomen conciencia de la problemática y de que la dirección está realmente interesada en mejorar la calidad y dispuesta a escuchar todo lo que tengan que decir al respecto.

PASO 6. - Dirección de oportunidades de mejoramiento mediante la participación

Presentando la ventaja de que los individuos empiezan a creer en que los problemas tan pronto como son sacados a la luz se enfrentan y resuelven oportunamente.

PASO 7. - Establecimiento de un comité ad hoc para llevar a cabo un programa de cero defectos

La finalidad de comité es comunicarle a todo el personal que significa “cero defectos” y “hacerlo bien la primera vez.

PASO 8. - Capacitar a los líderes formales (supervisores)

Para que difundan entre sus subordinados el modelo de mejoramiento y sus objetivos.

PASO 9. - Llevar a cabo el día cero defectos

Que todo el personal, se de cuenta que ha habido un cambio y que puede lograrse realmente el cero defectos.

PASO 10. - Convertir los compromisos en acciones

Alentando a que todos establezcan metas de mejoramiento personales y grupales.

PASO 11. - Búsqueda de las causas

Se busca que los empleados trabajen para encontrar las causas de los errores para eliminarlas.

PASO 12. - Implantar programas de reconocimiento

A todos aquellos que logren sus metas de mejoramientos. El reconocimiento del desempeño es algo que los individuos aprecian mucho.

PASO 13. - Reuniones periódicas con los responsables del mejoramiento de la calidad

Para que compartan sus experiencias y, de preferencia, invitar a profesionales de la calidad para que se actualicen en su materia.

PASO 14. - Iniciar nuevamente todo el ciclo

Un modelo de mejoramiento de la calidad, según Crosby, se lleva entre un año y dieciocho meses. La rotación del personal y cambios internos pudieran haber robado parte del esfuerzo inicial, o bien, haberse creado vicios en sus funcionamientos, por lo cual es necesario formar un nuevo comité e iniciar nuevamente todo el ciclo.

c. **Objetivo del Modelo de Calidad**

El objetivo principal del Modelo de Calidad, es que las empresas desarrollen sistemáticamente, productos, bienes y servicios de mejor calidad y cumplan con las necesidades y deseos de los clientes.

Es fundamental basar el Modelo de Calidad en la satisfacción de los clientes, ya que es lo que garantiza el éxito de cualquier organización.

d. Elementos que conforman el Modelo de Calidad

Como se explicó en el párrafo anterior, un Modelo de Calidad tiene el objetivo principal de satisfacer las necesidades del cliente de forma óptima, en esta tarea interactúan una serie de elementos necesarios para que el Modelo de Calidad funcione, estos elementos son: los clientes externos, la alta dirección, los clientes internos, las estrategias, la investigación, la comunicación, la atención, los proveedores, las adquisiciones, la información, la tecnología, la infraestructura.

e. Ventajas al aplicar un Modelo de Calidad

Las ventajas de implementar Modelos de Calidad, se pueden resumir de la siguiente forma:

- Tener una oportunidad para corregir los procesos que se hayan desajustado con el tiempo.
- Cambiar la actitud del personal de la empresa.
- Desarrollar y mejorar el nivel y calidad de vida del personal.
- Generar una cultura organizacional enfocada a cumplir con los requisitos de los clientes.
- Mejora continua en la calidad de los procesos utilizados, los servicios y los productos.
- Lograr que la empresa sea más competitiva.
- Reducir costos en todos los procesos.
- Asegurar la satisfacción de los clientes internos y externos.
- Tener productos y servicios con valor agregado.
- Tener permanentemente mejores procesos, productos y servicios.
- Tener criterios de medición e indicadores congruentes con los que se utilizan en el giro en el que se desenvuelve la empresa y poderlos comparar con las mejores prácticas para conocer fortalezas y debilidades de la empresa y establecer las estrategias necesarias para mejorar y ser más eficientes.

C. GENERALIDADES DEL SERVICIO, CALIDAD EN EL SERVICIO, CLIENTE Y EFICIENCIA

1. Servicio

Los bienes capaces de satisfacer las necesidades del cliente son, de acuerdo con su contenido, de dos clases: tangibles e intangibles. Los bienes tangibles suelen conocerse con el nombre de **productos**. Tienen una consistencia material. Se trata de objetos físicos cuya utilización por el cliente resuelve una necesidad sentida.

Los bienes intangibles se denominan, generalmente, **servicios**. Su estructura es inmaterial. Se trata de actos que recibe el cliente y a través de los cuales soluciona sus problemas o carencias.

A continuación, se hace mención de diferentes elementos que ayudan a entender, de lo que se trata un servicio.

a. Definiciones

Existen varias maneras de definir el concepto de Servicio. A continuación se presentan algunas de ellas:

- “Son actividades identificables e intangibles que constituyen el objeto principal de una transacción cuyo fin es satisfacer las necesidades o deseos de los clientes”⁸
- El servicio, se define como aquella actividad que relaciona a la institución con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad. PERALTA SÁNCHEZ, (2000) Estrategia del Servicio al Cliente.
- Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. (Jackes Horovitz, 1991)
- Se dice que el servicio comienza por contemplar a la empresa a través de los ojos del cliente. Según la definición de Marcos Cobra y Flavio Zwarg: “El servicio al cliente es la ejecución de todos los medios posibles para dar satisfacción por algo que él adquirió”. (Marcos y Flavio Zwarg 1990)

⁸ Stanton William J., Fundamentos de Marketing, Undécima Edición, Editorial McGraw-Hill, Pág. 567.

- Es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. (Serna Gómez, 1999)

b. Características del Servicio

Existen cuatro características de los servicios: intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y carácter perecedero.

Intangibilidad: Por ser intangibles, es imposible que los clientes prueben en servicio (gustándolo, sintiéndolo, oyéndolo u oliéndolo) antes de comprarlo. Puede emplearse cuatro estrategias promocionales para indicar los beneficios y reducir el efecto de intangibilidad:

- Visualización
- Asociación
- Representación física
- Documentación

Inseparabilidad: Los servicios rara vez pueden separarse de su creador vendedor. Más aun, muchos se crean, se dan y se consumen al mismo tiempo.

Heterogeneidad: Es imposible que una industria de servicios, e incluso una compañía individual, pueda estandarizar la producción. Cada “unidad” del servicio es de alguna manera distinta a las otras “unidades” del mismo servicio, debido al “factor humano” en la producción y el envío.

Carácter perecedero: Los servicios son muy perecederos y además no pueden almacenarse. La combinación del carácter perecedero y fluctuante de la demanda plantea retos a los ejecutivos de servicios en la planeación del producto.⁹

⁹ Ibid. N°8

c. Momento de Verdad (Serna Gómez, 1999).

Un momento de verdad corresponde a cualquier contacto del cliente con algún aspecto de la compañía, en el cual tiene la oportunidad de formarse una impresión.

Son momentos desagradables aquellos que generan la insatisfacción del cliente. En una organización orientada al cliente, sus contactos deberán ser estelares o transformarlos de desagradables a estelares.

2. Calidad en el Servicio

a. Antecedentes

Antes de mencionar la forma en que los clientes evalúan los servicios, es importante enfatizar dos aspectos que desde nuestra perspectiva son importantes:

1. La Calidad en el Servicio difiere de la calidad en los productos en los siguientes aspectos:

- Cuando hablamos de servicio no podemos intentar la verificación de su calidad a través de un departamento de aseguramiento de calidad, pues la mayoría de las veces el cliente sólo tiene oportunidad de evaluar el servicio hasta que ya se está desarrollando. Un plan de supervisión para mejorar la Calidad en el Servicio sólo ocasionaría más lentitud de respuesta con el cliente y no reduciría, ni una cuarta parte de los problemas que se suscitan.
- En el caso del servicio no se pueden estandarizar las expectativas del cliente, debido a que cada cliente es distinto y sus necesidades de servicio también lo son aunque en apariencia todos requieren el mismo servicio. Es por esta supuesta subjetividad del servicio que hemos detectado que no se pueden dictar recetas o procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes.

2. La Calidad en el Servicio no es una estrategia aplicable únicamente en las empresas del sector servicios. Las empresas manufactureras y comerciales desarrollan una buena cantidad de actividades de servicio, como ventas (mediante representantes o en mostrador, centros telefónicos, etc.), distribución, cobranza, devoluciones o reclamaciones e incluso, asesoría técnica.

b. Definición de Calidad en el Servicio

La Calidad en el Servicio se define como “la estrategia de diferenciación de una organización que supone el cumplimiento efectivo de una serie de aspectos en la prestación del servicio; como la competencia (conocer y hacer bien el servicio), agilidad (brindar el servicio oportuno), cortesía (forma cortés y amable de dar un servicio), credibilidad (sinceridad y honestidad en el servicio) y seguridad (transmitir confianza en que se satisfecerá la necesidad) y que su cumplimiento sea perfectible por los usuarios o clientes”.¹⁰

Kart Albrecht (1994), dice: “Es la percepción de que el trabajo realizado por cada una de las personas que labora en una empresa, crea y agrega un valor para el cliente”.

Enrique Muller de la Lama (1999), define la calidad en el servicio como:

"Consiste en cumplir expectativas del cliente".

Rubén Helouani (1999), define la calidad como:

"Son los requerimientos que satisfacen las necesidades y deseos del cliente en la contratación y en el uso"

Pedro Larrea Angulo (1991) define la calidad como:

"Es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos, cuantitativos y cualitativos, de servicio".

Malcom Peel (1991), define la calidad como:

"Las actividades secundarias que realice una empresa para optimizar la satisfacción que reciba el cliente en sus actividades primarias (o principales)".

De acuerdo a los conceptos otorgados por los autores, podemos concluir que:

La calidad en el servicio es cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades.

¹⁰ Léxico Económico Financiero y de seguros, Bancaja Valencia España enero 2000

c. Importancia de la calidad en el servicio

Como podemos observar, la calidad en el servicio juega un papel muy importante dentro de la empresa, porque no sólo nos jugamos la venta hecha, sino que la imagen y la confianza que depositó ese cliente en nuestro producto y/o servicio; por consiguiente, un cliente insatisfecho representa una pérdida para la empresa tanto en utilidad como en imagen, y si pasa lo contrario, obtenemos un cliente satisfecho y leal a nuestro servicio y/o producto, además de una publicidad gratis por sus recomendaciones y mayores ingresos en la empresa.

d. Tipos de Calidad en el Servicio

Existen dos escalas primordiales que constituyen la Calidad en el Servicio al Cliente:

La escala de los procedimientos de la Calidad en el Servicio, se refiere a los sistemas y métodos establecidos para ofrecer productos y/o servicios.

La escala personal de la Calidad en el Servicio, es la manera en que el personal de servicio, haciendo uso de sus actitudes, conductas y aptitudes verbales se relaciona con los clientes.¹¹

Entre los tipos de Calidad en el Servicio, se encuentran:

1. El Congelador

Refleja una operación con nivel bajo de servicios personales y de procedimientos. El método congelador les comunica a los clientes “No nos importa”.

2. La Fábrica

Representa un servicio eficiente en procedimientos pero débil en la dimensión personal. El método los clientes “usted es un número, nosotros estamos para procesarlo”.

¹¹ Martín, William B. Calidad en el Servicio al Cliente. Guía para la Excelencia en el Servicio. Grupo Editorial Iberoamericana. S.A. de C. V. Edición 1992. Pág. 8

3. El Zoológico Amistoso

El método del zoológico es amistoso y muy personal pero no tiene coherencia con los procedimientos. Este tipo de servicio les comunica a los clientes “nos estamos esforzando, pero realmente no sabemos lo que estamos haciendo”.

4. Calidad en el Servicio al Cliente

Este representa Calidad en el Servicio al Cliente. Es fuerte tanto en la escala personal como en la de procedimientos. Les comunica a los clientes “usted nos importa y le cumplimos”

e. Factores a evaluar en la Calidad en el Servicio

1. Elementos tangibles: Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.) Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa, pero no lograrán convencer al cliente de que vuelva a comprar.
2. Cumplimiento de promesa: Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Aunque ambos requisitos (entrega correcta y oportuna) pueden parecer diferentes, los clientes han mencionado que ambos tienen igual importancia, pues provocan su confianza o desconfianza hacia la empresa. En opinión del cliente, la confianza es lo más importante en materia de servicio.
3. Actitud de servicio: Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente.
4. Competencia del personal: El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.

5. Empatía: Aunque la mayoría de las personas define a la empatía como ponerse en los zapatos del cliente (se ve hasta en comerciales de televisión), se ha obtenido de parte de los clientes que evalúan este rubro de razonamientos de acuerdo con tres aspectos diferentes que son:
- *Facilidad de contacto:* ¿Es fácil llegar hasta su negocio? ¿Cuándo llaman a sus vendedores o empleados los encuentran, se reportan o sus números telefónicos son de los que siempre están ocupados o de los que nunca contestan y encima, cuando contestan, el cliente no puede encontrar a quien busca y nadie pueden ayudarlo?
 - *Comunicación:* Algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende, además en un idioma que ellos puedan entender claramente.
 - *Gustos y necesidades:* El cliente desea ser tratado como si fuera único, que le brindemos los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él y - ¿por qué no? Que le ofrezcamos algo adicional que necesite; esto es, que superemos sus expectativas.

3. Cliente

a. Definiciones

A continuación se presentan algunas definiciones sobre “cliente”:

- Según, Joseph Juran (1951) “Clientes son todos aquellos a quienes les afecta nuestro trabajo. Son las personas que en última instancia definen la calidad para nosotros.
- Según, Silverman Goldzimer (1990), cliente es una persona que impulsada por un interés personal tiene la opción de recurrir a usted en busca de un producto o servicio.

Después de analizar los conceptos anteriores se plantea el concepto de cliente de la siguiente manera:

Cliente: son todos aquellos a quienes les afecta nuestro trabajo cuando adquiere un producto o servicio, esperando satisfacer y superar sus expectativas por la inversión realizada y además definen la calidad en el servicio recibido. Se dice que los clientes definen la calidad a través de la percepción, de los detalles en el servicio recibido. Se debe buscar superar las expectativas del cliente creando un valor agregado en el

servicio brindado, de esta forma no solo se satisfacen las necesidades sino también se logra la fidelidad del cliente.

b. Clasificación

Ahora bien ya definido el concepto de cliente, se detallará la clasificación de éstos.

Existen dos tipos de clientes:

Cliente Externo:

Persona u organización que recibe un producto o servicio y que no es parte de la organización que lo provee.

Cliente Interno (Empleado):

Persona o departamento que recibe un producto, servicio o información (Output) que sale de otra persona o departamento de la misma organización.

c. Satisfacción al Cliente

STANTON, WILLIAM J. (1995), Es la condición del usuario cuando su experiencia con un servicio es igual o excede a las expectativas que tenía del mismo.

En un ambiente competitivo, la prueba más fidedigna de la satisfacción es el hecho de que el usuario vuelva a demandar su servicio una segunda, tercera o cuarta vez. Un cliente satisfecho regresa; es leal a la empresa. La satisfacción se basa en el grado en que la experiencia con un servicio corresponda a las expectativas de los usuarios o la supere.

4. Eficiencia

En este apartado se desarrollará la definición de eficiencia y su importancia.

a. Definición de Eficiencia

Según Stoner (1996) “Es la capacidad para hacer correctamente las cosas”.¹² sin embargo, la eficiencia está orientada a un cierto fin, por lo que en las organizaciones todas las personas deben de encaminarse a ello con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos para cada área funcional con los medios, métodos y procedimientos más adecuados, debidamente planeado y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles. Para lo cual es necesario emplear diferentes mecanismos o medios que permitan que las personas se encuentren motivadas a realizar la labor que les compete.

b. Importancia de la Eficiencia

La importancia de la eficiencia radica en la relación que existe entre los costos y beneficios de una organización; ya que se enfoca en la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas; con el fin de que los recursos (personas, maquinas, materias primas) se utilicen del modo más racional posible.

¹² Stoner, James A. F. Administración. 5º Edición. 1994. Pág. 6

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN EL DEPARTAMENTO REPRESENTACIÓN JUDICIAL DE LA DIVISIÓN DE LA DEFENSA DE LOS INTERESES DEL ESTADO DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR

A. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se efectuó un diagnóstico, con ayuda de métodos y técnicas de investigación que permitieron detectar las fortalezas y debilidades que la Fiscalía General de la República posee, con respecto al servicio brindado a los usuarios; con el propósito de evaluar la situación actual, y en ese sentido extraer conclusiones y recomendaciones que permitan proponer una herramienta que fomente la eficiencia en los servicios y por consiguiente la satisfacción de los usuarios.

B. MÉTODO Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivos

General

Realizar un diagnóstico de la situación actual del servicio ofrecido en el Departamento Representación Judicial de la División de la Defensa de los Intereses del Estado de la Fiscalía General de la República; con la finalidad de evaluar la Eficiencia en el Servicio.

Específicos

- Conocer la opinión de los usuarios acerca del servicio ofrecido en la Fiscalía General de la República, para identificar el grado de satisfacción de los usuarios.
- Identificar los procesos que utilizan los empleados al ofrecer el servicio a los usuarios de la Fiscalía General de la República; para eliminar las actividades que no generan valor agregado a los servicios.
- Presentar alternativas de solución que contribuyan a superar las deficiencias detectadas en el diagnóstico.

2. Método de la Investigación

Un método puede definirse como un arreglo ordenado, un plan general, una manera de emprender sistemáticamente el estudio de los fenómenos de una cierta disciplina.¹³ En el sentido filosófico el método es la manera de reproducir en el pensamiento el objetivo que se estudia.

El método utilizado para la presente investigación fue el inductivo que es un modelo de razonamiento que aborda un problema partiendo de lo particular a lo general, analizando las variables que influyen en el objeto de investigación.

3. Tipo de Diseño

El tipo de diseño de investigación se realizó en un contexto no experimental; en el cual se observa el fenómeno en su ambiente natural, sin intervenir en el desarrollo de los datos observados, el cual se analizó estableciendo la relación entre las variables existentes.

4. Tipo de Investigación

La investigación desarrollada fue de tipo correlacional debido a que se dio respuesta a preguntas formadas por dos variables consideradas interactuantes en la realidad objeto de estudio, que permitió medir el grado de relación existente entre los servicios que la Fiscalía General de la República, ofrece a los usuarios y las expectativas que ellos tienen.

5. Técnicas de Investigación

Son las que se utilizan para recolectar y registrar la información; para obtener la información necesaria en esta investigación se utilizaron las siguientes técnicas.

¹³ <http://www.ucm.es/info/mide/docs/concepto%20de%20modelo.doc>

a. La entrevista

Se refiere a la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y las unidades de análisis en estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema o fenómeno a investigar.

Esta técnica facilita al investigador explicar el propósito del estudio, es por ello que la entrevista se dirigió a los jefes del Departamento Representación Judicial de la División de la Defensa de los Intereses del Estado de la Fiscalía General de la República, a fin de conocer su opinión en cuanto a la eficiencia en el servicio brindado.

b. La encuesta

Es una técnica de investigación que permite conocer la información de un hecho a través de las opiniones que reflejan ciertas formas de asimilar y comprender los hechos, esta técnica puede aplicarse a grupos o a una sola persona.

La encuesta fue dirigida a los usuarios de la Fiscalía, así como a los empleados del Departamento de Representación Judicial de la División de la Defensa de los Intereses del Estado de la Fiscalía General de la República, con el propósito de conocer sus valoraciones particulares.

c. La observación

Observación Directa se realizó por medio de visitas a la Institución y se utilizó una hoja de observación para obtener mayor información.

6. Instrumentos de la Investigación

Uno de los instrumentos utilizados para recopilar la información fue el cuestionario; para el cual se diseñaron dos; uno dirigido a los empleados y otro para los usuarios del servicio, en éste se formularon preguntas abiertas y cerradas con la finalidad de ampliar la información.

Además se preparó una guía de preguntas para la entrevista realizada a las autoridades de la Fiscalía y una hoja para vaciar la información de la observación directa.

7. Determinación del Universo y su respectiva muestra poblacional

a. Determinación del Universo

Para fines de la presente investigación se tomaron en cuenta dos universos, los cuales son:

- Los usuarios del servicio (clientes): Lo constituyeron los usuarios que solicitan servicios internos en el Departamento de Representación Judicial de la División de la Defensa de los Intereses del Estado de la Fiscalía General de la República de El Salvador. Por tal razón, debido a que este universo es infinito, se determinó una muestra.
- En segundo lugar el personal del Departamento de Representación Judicial: cuya población estuvo compuesta por los empleados de la Unidad y Secciones seleccionadas, a los cuales se les realizó un censo.

CUADRO N° 1

Número de Empleados en el Departamento de Representación Judicial

ÁREAS	N° DE EMPLEADOS
Departamento de Representación Judicial	
▪ Sección de Impuestos	20
▪ Sección de Cuentas y Multas	17
▪ Unidad Civil	17
TOTAL	54

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de la Fiscalía General de la República de El Salvador.

Considerando además, un auxiliar del Fiscal General y una secretaria que se encuentran fuera de las secciones anteriores, pero dentro del Departamento de Representación Judicial, por lo tanto el universo considerado fue de cincuenta y seis empleados en el Departamento de Representación Judicial, lo que implicó una población finita; en este caso se realizó un censo, en el cual la población encuestada fue de cincuenta y seis empleados; esto con la finalidad de obtener datos más representativos y exactos.

b. Determinación de la Muestra

En el orden de las ideas anteriores, este apartado es exclusivo para el universo compuesto por los usuarios del servicio (clientes), ya que es el único universo que requiere determinar una muestra.

Para determinar el tamaño de la muestra, se consideraron las estadísticas diarias del total de usuarios que realizan trámites en la Unidad y Secciones seleccionadas de la Fiscalía General de la República de El Salvador. En relación a los usuarios del servicio, se aplicó un muestreo aleatorio simple; ya que este método estadístico se adapta a la investigación que se realizó, se tomó en cuenta que la población objeto de estudio era infinita, fue necesario seleccionar una muestra en la que cada usuario tuviera la posibilidad de ser escogido.

En el anterior contexto se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{e^2 \cdot (N-1) + Z \cdot P \cdot Q}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

Z: Nivel de confianza

P: Probabilidad de éxito de la hipótesis

Q: Probabilidad de rechazo (1-P = Q)

N: Tamaño de la población

e: Error muestral

Datos

n: x

Z: 95% = 1.96

P: 0.5

Q: 0.5

N: 105

e: 5%

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (105)}{(0.05)^2 (105-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = 83 \text{ encuestas}$$

Se consideró de acuerdo a criterios estadísticos que al tener una población mayor de ochenta elementos, era recomendable determinar una muestra, en este caso la población fue de ciento cinco personas, se aplicó el muestro aleatorio simple, y arrojó una muestra de ochenta y tres personas a encuestar, las cuales se distribuyeron por Unidad y Secciones en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 2
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE ACUERDO A ESTADÍSTICAS DIARIAS

Departamentos	N° de Usuarios por Día (clientes)	Frecuencia Relativa	Distribución por sección
Sección de Impuestos	57	54.29%	45
Sección de Cuentas y Multas	31	29.52%	25
Unidad Civil	17	16.19%	13
TOTAL	105	100%	83

Fuente: Departamento de Representación Judicial de la Fiscalía General de la República de El Salvador.

Las estadísticas diarias, se refieren al número de personas que asisten por día a realizar tramites en la unidad o secciones seleccionadas de la Fiscalía General de la República.

8. Fuentes de Recolección de Datos

La investigación requiere de conocimiento y manejo teórico que permita profundizar en la calidad de los servicios, que presta la Fiscalía General de la República de El Salvador, por lo que se utilizaron dos fuentes de información:

- Fuentes de Información Primaria: Son aquellas que se obtienen directamente de la realidad misma, sin sufrir ningún proceso de elaboración previa.

Para la investigación en estudio la información se obtuvo a través del cuestionario que respondieron los empleados del departamento de Representación Judicial de la División de la Defensa de los Intereses del Estado de la Fiscalía General de la República, se mencionan a

continuación: Unidad Civil, Sección de Impuestos y Sección de Cuentas y Multas; también en esta fuente se incluyeron los usuarios de esta unidad y secciones.

- Fuentes de Información Secundaria: Son documentos escritos que proceden también de un contraste con la realidad, esta información es de carácter bibliográfico por lo que se ha hecho uso de libros, tesis, sitios de Internet y documentos relacionados con el tema u objeto de investigación.

9. Procedimiento para la Recolección de Datos

a. Recolección de Datos

La estrategia que se utilizó para la recolección de datos, se muestra en el siguiente procedimiento:

- Se solicitó el permiso al Director de la División de la Defensa de los Intereses del Estado de la Fiscalía, para entrevistar a los empleados y a los usuarios en las instalaciones de la Institución.
- Se acordó cita con las autoridades de la Fiscalía para realizar la entrevista, a través de la División de Recursos Humanos.
- Se distribuyó el grupo investigador de la siguiente forma:

CUADRO N° 3
DISTRIBUCIÓN DE ENCUESTAS POR INVESTIGADOR

Investigadores	Usuarios Encuestados	Personal Encuestado	Período de Recolección (días)			
			1	2	3	4
Nancy Martínez	28	19	x	x	X	X
Javier Ramírez	28	19	X	x	x	x
Leidy Suazo	27	18	x	x	x	x
	83	56				

Fuente: Elaboración propia del grupo

b. Tabulación y Análisis de Datos

b.1. Tabulación de Datos

Previo a la tabulación se realizó una depuración de los datos que luego se codificaron y procesaron manualmente auxiliándose de la estadística descriptiva; posteriormente se importaron en cuadros tabulares simples como el siguiente:

Pregunta N°: ____

Objetivo: _____

OPCIONES	FRECUENCIA	F%
TOTAL		

En donde:

Opciones: Categorías de selección

Frecuencia: Número de veces que se repite la categoría

Frecuencia Porcentual: Es el porcentaje relativo a la frecuencia y se calcula utilizando la siguiente fórmula:

$$F\% = \frac{F \times 100}{N}$$

b.2. Análisis de Datos

Se realizó un análisis individual por pregunta y uno general, centrándose en la medición de las variables; describiendo y sintetizando cada uno de los datos obtenidos mediante la distribución de frecuencia y porcentaje; para posteriormente presentar los resultados de forma narrativa.

C. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

El marco de acción de este trabajo, se delimita a uno de los Departamentos con que cuenta la Fiscalía General de la República, específicamente el Departamento de Representación Judicial, el que a su vez está compuesto por la Unidad Civil, Sección de Impuestos y Sección de cuentas y multas.

Para realizar un diagnóstico, de la situación actual del Departamento de Representación Judicial fue necesario utilizar una serie de técnicas de investigación, como la encuesta, entrevista y la observación, para tal actividad los instrumentos utilizados fueron los cuestionarios, tanto para empleados como usuarios de la Fiscalía, una guía de preguntas para los jefes de Unidades y Secciones, finalmente una hoja para vaciar información vista por los integrantes del grupo de investigación.

El diagnóstico se detalla de la siguiente manera:

1. Características y Estabilidad laboral del personal del Departamento de Representación Judicial

Con respecto a las características del personal se tiene un grupo conformado aproximadamente por un 80% de profesionales en el ramo de la jurisprudencia, mientras que el resto son bachilleres lo cual vislumbra, una gran ventaja a la hora de diseñar el Modelo de Calidad en el Servicio al Cliente, ya que un personal con estas características se supone que manifiesta interés, rapidez en el aprendizaje, fácil asimilación y empatía con el proyecto. Este análisis es resultado de investigar los perfiles, que los diferentes puestos de trabajo exigen, estos puestos de trabajo o cargos son: Auxiliares de Fiscal General, Colaboradores Jurídicos, secretarías y Jefes de Unidad o Sección. (Ver Anexo N° 5 cuadro N° 3)

En lo concerniente a la estabilidad laboral se observa un panorama bastante aceptable, debido a un grupo de empleados, que sobrepasan los diez años de laborar en la institución, (Ver Anexo N° 5 cuadro N° 4) considerando las condiciones actuales en que se encuentra el mercado laboral general, una estabilidad

como la que presenta la Fiscalía General de la República, no deja de ser atractiva para cualquier empleado.

Por lo tanto la estabilidad laboral, se convierte en fortaleza para el diseño de un Modelo de Calidad en el Servicio al Cliente, sin mencionar que la permanencia de los empleados en la institución, permitirá la continuidad de Modelos como este.

2. Misión y Visión de la Fiscalía General de la República

Este es el punto de partida de una empresa, saber quiénes somos y hasta dónde queremos llegar, para una Institución de servicios es de vital importancia que todo el personal que labora tenga pleno conocimiento de la Misión y Visión; ya que estas brindan direccionalidad a todas las actividades que se desarrollan. En este aspecto el personal del Departamento de Representación Judicial denota mucha importancia en este aspecto, ya que aproximadamente la totalidad son sabedores tanto de la Misión como la Visión. (Ver Anexo N° 5 Cuadros N° 5 y N° 6 y Anexo N° 8 Pregunta N° 1 y 2)

3. Objetivos de la Fiscalía General de la República

El conocimiento de los objetivos de la Fiscalía General de la República, es de suma importancia debido a que ellos expresan los propósitos o finalidades de dicha institución, es necesario que tanto la Misión, Visión y Objetivos, sean del conocimiento de los empleados, debido a que estos elementos se complementan uno con otro y no tienen ninguna razón de ser, si son abordados de forma individual, este comentario es realizado, debido a las respuestas de un grupo de los empleados del Departamento de Representación Judicial, los cuales expresan no conocer o conocer solo algunos de los objetivos de la Institución. (Ver Anexo N° 5 Cuadro N° 7 y Anexo N° 8 Pregunta N° 3) Siendo optimistas, este grupo es pequeño, será fácil, idear una forma para que ellos conozcan del tema.

4. Procesos utilizados para la resolución de trámites

Al hablar de procesos, citamos a uno de los pioneros de la Administración Frederick Taylor (1911), que dice "Siempre existe una forma de hacer mejor las cosas". Este comentario se debe a las respuestas dadas por los empleados del Departamento de Representación Judicial, quienes manifiestan no estar del todo de acuerdo, con los procesos para la resolución de los trámites de los usuarios, por determinados

aspectos según ellos (Ver Anexo N° 5 Cuadro N° 8 y N° 9 y Anexo N° 8 Pregunta N° 7); si bien es cierto, estos empleados solo representan aproximadamente la mitad de la población total del Departamento, no quiere decir que no sea válida su opinión, al contrario, gracias a ella puede determinarse una área de mejora, la cual garantizará un mejor y eficiente servicio al cliente.

5. Resolución de trámites

En este apartado se analizan algunos de los factores que el personal del Departamento de Representación Judicial, considera como las causas de los retrasos o inconvenientes a la hora de resolver los trámites de los usuarios de la Fiscalía.

Según tres cuartas partes de los empleados encuestados coinciden que el factor tiempo es regular, (Ver Anexo N° 5 Cuadro N° 10) esto significa que tarde, pero se solucionan los trámites, con esto obtiene el primer parámetro de comparación para la mejora, ya que no basta resolver un trámite, sino que también hacerlo en un tiempo oportuno. Dentro de este factor tiempo, se logra identificar las causales más determinantes según los empleados, como lo es la limitada accesibilidad a la base de datos, para gestionar casos de parte de los fiscales, la falta de equipo y la mala coordinación a la hora de elaborar los mandamientos para los usuarios.(Ver Anexo N° 5 Cuadro N° 11 y Anexo N° 8 Pregunta N° 7) Los empleados afirman que de corregirse estos factores los trámites fueran resueltos en un tiempo mucho más corto de como se viene haciendo.

6. Recursos

El ámbito de los recursos lo que se identificó, es poca disponibilidad de estos al momento de ser utilizados, así lo expresan un porcentaje poco mayor a la mitad de la población total, de los empleados del Departamento de Representación Judicial. (Ver Anexo N° 5 Cuadro N° 13 Anexo N° 8 Preguntas N° 6 y 11)

Debido a la limitada diversidad en lo concerniente a puestos o cargos de trabajo en el Departamento, los recursos utilizados por el personal, son bastante comunes, exceptuando unos pocos, por ejemplo: vehículos, leyes o material jurídico; los cuales no son indispensables únicamente, para las funciones o actividades que desempeñan las secretarías. Sin embargo los recursos, como lo es el equipo de oficina, son utilizados y necesarios para todos los empleados. (Ver Anexo N° 5 Cuadro N° 12)

7. Clima organizacional

Aquí se tratan dos aspectos, las condiciones físicas y ambientales y las relaciones interpersonales de los empleados del Departamento.

El primer aspecto relacionado con las condiciones físicas y ambientales, no son las más adecuadas, debido al limitado espacio, incluso ya existen planes para cambiar de instalaciones. (Ver Anexo N° 5 Cuadro N° 15)

Por otro lado el segundo aspecto, es muy favorable debido a las buenas relaciones interpersonales que se observan (Ver Anexo N° 5 Cuadro N° 16 y Anexo N° 8 Pregunta N° 10), esto facilita la conformación de equipos de trabajos y la optimización de esfuerzos.

8. Motivación

En esta área existen problemas organizacionales serios, debido a que los empleados no reciben incentivos motivacionales de parte de la Fiscalía (Ver Anexo N° 5 Cuadro N° 17 y Anexo N° 8 Pregunta N° 16), no hay que olvidar, que la motivación es uno de los factores internos que requieren mayor atención, ya que impulsa a una persona a actuar de determinada manera logrando objetivos individuales, institucionales y de productividad; por lo tanto ninguna Organización puede triunfar sin un cierto nivel de compromiso y esfuerzo de sus miembros.

A veces se piensa que el salario será suficiente, para tener un empleado contento, pero en muchos y en la mayoría de los casos no es así.

9. Capacitación

Los empleados aseguran que las capacitaciones son exclusivas de los niveles superiores, por lo tanto ellos no reciben ningún tipo de capacitación, solo una muy pequeña porción expresa haber recibido capacitaciones, aclarando que estas fueron muy esporádicas y cortas. (Ver Anexo N° 5 Cuadros N° 18 y N° 19 y Anexo N° 8 Preguntas N° 13 y 14) Es contra productivo que en este tipo de instituciones, descuide uno de los mecanismos de desarrollo profesional y por consiguiente institucional.

El personal sugiere, algunas de las áreas que les interesaría conocer o reforzar, entre ellas se encuentran: Servicio al cliente, Relaciones públicas y Materia Jurídica.

10. La Calidad

Investigando el grado de conocimiento del significado del término Calidad, se obtiene que la mayoría por no decir la totalidad del personal conocen de Calidad, es más sugieren aspectos administrativos donde sería conveniente aplicarla, como lo son: en los Servicios y en la Capacidad del personal, adicional a esto un cincuenta por ciento de los empleados coinciden que la calidad debería ser aplicada en forma general, es decir a toda la institución. (Ver Anexo N° 5 Cuadros N° 20 y N° 21 y Anexo N° 8 Pregunta N° 4)

Es una fortaleza, una situación como esta, previo al diseño de un Modelo de Calidad que contribuya al eficiente servicio al Cliente.

D. PERCEPCIÓN DEL USUARIO CON RESPECTO AL SERVICIO OFRECIDO EN EL DEPARTAMENTO DE REPRESENTACIÓN JUDICIAL DE LA DIVISIÓN DE LA DEFENSA DE LOS INTERESES DEL ESTADO DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

Haciendo uso de la técnica de investigación conocida como encuesta, se pasó un cuestionario dirigido a los usuarios (Ver Anexo N° 6) que realizan trámites en el Departamento de Representación Judicial, que se relacionan con la prestación de servicios, se determinó la opinión de estos respecto al servicio ofrecido por los empleados de la Institución. Los resultados encontrados se detallan de la siguiente forma:

1. Servicios

- Según la encuesta realizada a los usuarios que solicitan los servicios en el Departamento de Representación Judicial, se ha llegado a la conclusión que el servicio que tiene más demanda es la Sección de Impuestos, en el que se llevan todos los casos de Renta, y los demás servicios como: Juicios de Multas, cuentas, civiles y mercantiles tienen una mínima demanda por parte de los usuarios. (Ver Anexo N° 7 Cuadro N° 3)

- Los usuarios manifiestan que la Fiscalía no cuenta con ventanillas de atención al cliente donde facilitaría a personas con alguna discapacidad física a poder realizar sus trámites con menos esfuerzo o retrasos. (Ver Anexo N° 7 Cuadro N° 6)
- La mayoría de los usuarios menciona que la característica que más recuerda del personal, al momento de brindarle el servicio fue: la atención mala y tardía, esto se puede dar por muchas razones entre ellas: el no contar con suficientes recursos entre ellos: computadoras, impresoras, teléfonos, utilizando maquinas de escribir que no hace que sea eficiente el trabajo, la mala distribución de archivos, no cuentan con transporte y también resalta la atención por compromiso por lo que se concluye que los usuarios tienen una mala percepción del servicio que brinda la Fiscalía, ya que solo el treinta por ciento, de los usuarios recuerdan que se les trato con amabilidad. (Ver Anexo N° 7 Cuadro N° 8)
- El factor tiempo en el servicio según los usuarios es muy importante porque muchos de los usuarios piden permiso a su trabajo para poder llegar a la Fiscalía y realizar cualquier tipo de trámites, estos usuarios ascienden a un cuarenta por ciento, de la población encuestada, por lo que se concluye, que una de las razones es: porque no son el mismo tipo de casos que se presentan y tienen diferentes formas de tratarlos y solucionarlos. (Ver Anexo N° 7 Cuadro N° 9)
- La Fiscalía necesita un medio que permita expresar las quejas u opiniones de los usuarios acerca del servicio; la mayoría de los encuestados opina que en la Institución debería existir un buzón que cuente con hojas de sugerencias, por otra parte una cantidad menor de usuarios opina que prefiere expresar en forma verbal. (Ver Anexo N° 7 Cuadro N° 10)
- La mayor parte de los usuarios, opina que el servicio prestado en la Fiscalía es bueno y otro porcentaje menor considera que el servicio es regular, lo cual significa, que si existe un área de mejora para la institución en este aspecto. (Ver Anexo N° 7 Cuadro N° 11)
- Existe un problema muy visible ante los usuarios, consideran que para ofrecer un servicio eficiente la Fiscalía, debería mejorar en el aspecto de la Información y señalización y los procesos de atención para tener resultados eficientes con menos demoras y contratiempos para resolución de problemas de forma más oportuna. (Ver Anexo N° 7 Cuadro N° 12)

2. Instalaciones

- La mayoría de las personas encuestadas consideran que las instalaciones cumplen con las expectativas que los usuarios necesitan para ser atendidos, un grupo menor aproximado al cuarenta por ciento de los usuarios atendidos consideran que no son muy adecuadas las instalaciones por ser muy pequeñas, además de que en el ambiente se percibe mal olor por estar un río atrás de las oficinas, en los cubículos no hay aire acondicionado sólo en recepción. (Ver Anexo N° 7 Cuadro N° 4)
- La totalidad de los usuarios encuestados consideran que debería existir señalización a los alrededores de las instalaciones de la Fiscalía, así como también dentro de ella hasta llegar a los lugares donde serán atendidos; tener a un personal capacitado para que pueda dar información de cómo poder ubicarse y así poder solicitar el servicio que necesitan (Ver Anexo N° 7 Cuadro N° 3)
- Todos los usuarios encuestados, manifestaron de un malestar generalizado en el cual la Fiscalía no posee un parqueo adecuado y seguro para visitantes, por ende pierden mucho tiempo en buscar un parqueo y les toca que estar saliendo a vigilar sus vehículos; varios usuarios se quejaron porque les habían violentado o golpeado sus vehículos. (Ver Anexo N° 7 Cuadro N° 4 N° 12)

3. Actitud de los Empleados

- A pesar de muchos de los inconvenientes que les suceden a los usuarios, para solicitar los servicios a la Fiscalía, la mayor parte de los usuarios encuestados consideran que si cumple el personal las expectativas de los clientes en cuanto a la actitud de cada fiscal, algunos usuarios consideran que algunas veces los reciben con actitudes negativas, retrasándole así sus trámites y una mínima cantidad contestó que si eran bien atendido por el personal de las diferentes áreas de la Fiscalía.(Ver Anexo N° 7 Cuadro N° 7)

E. ALCANCE Y LIMITACIONES

En este capítulo se describe el alcance y limitaciones que se presentaron en la investigación de campo.

1. Alcance

- Para el desarrollo de la investigación se contó con el apoyo de las Autoridades del Departamento de Representación Judicial de la División de la Defensa de los Intereses del Estado de la Fiscalía general de la República, quienes proporcionaron información adicional a la obtenida por medio de las técnicas utilizadas; que contribuyó a fortalecer el diagnóstico.

2. Limitaciones

- En cuanto a la entrevista a los jefes del Departamento de Representación Judicial, hubo demora al permitirnos realizarla, esto debido a la poca disponibilidad de tiempo con el que cuentan por sus múltiples ocupaciones.
- Otra limitante para desarrollar el estudio, fue la puesta en práctica de la técnica de investigación, conocida como observación, ya que no se permitió el ingreso a algunos cubículos de ciertos fiscales, debido a la delicadeza de los casos que estaban resolviendo en el momento.

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

El diagnóstico realizado en la Fiscalía General de la República, permite que se expongan las conclusiones siguientes:

1. No existe un Modelo de Calidad Orientado a la Eficiencia en el Servicio Ofrecido en la Fiscalía General de la República, lo que crea una excelente oportunidad para el diseño de uno.

2. La mayoría de los empleados conocen la Misión, Visión y Objetivos Institucionales, creando así empatía de parte del empleado, hacia la Fiscalía, (Ver Anexo N° 5, cuadros N° 5, 6 y 7, Anexo N° 8 preguntas N° 1, 2 y 3)
3. Los empleados de la Fiscalía General de la República no reciben Incentivos Motivacionales, lo cual puede desgastar la identificación que ya tienen con la Institución, (Ver Anexo N° 5 Cuadro N° 17 y Anexo N° 8 Pregunta N° 16)
4. La Institución no cuenta con una área de capacitación al personal, lo que estanca o no colabora al desarrollo del personal de la Institución,(Ver Anexo N° 5 Cuadros N° 18 y 19, Anexo N° 8 Preguntas N° 13 y 14).
5. Existen Instalaciones inapropiadas para las funciones o actividades que se llevan a cabo en la Institución, además no existe ningún tipo de Ayuda o facilidades al usuario a la hora de realizar sus trámites, debido a la carencia de parqueos adecuados, ventanillas de atención especial, rótulos o señalización. (Ver Anexo N° 5 Cuadro N° 15, Anexo N° 7 y Cuadros N° 3, 4, 6 y 12)
6. Deficiencias a la hora de canalizar las insatisfacciones o quejas de los usuarios, debido a la falta de continuidad en los medios de recolección de información generada por el cliente. (Ver Anexo N° 7 Cuadro N° 10)
7. En relación al servicio, el problema se manifiesta en el retraso de la resolución de los trámites, esto debido a una serie de variables como: indisponibilidad de recursos, procesos ineficientes e incluso la falta de colaboración del usuario incide en la pronta resolución de los casos. (Ver Anexo N° 5 Cuadros N° 10 y 11, Anexo N° 7 Cuadro N° 9, Anexo N° 8 Pregunta N° 7)

2. Recomendaciones

A continuación se formulan recomendaciones con las cuales se pretende solventar las deficiencias detectadas en el servicio ofrecido a los usuarios en la Fiscalía General de la República.

1. Diseñar un Modelo de Calidad Orientado a la Eficiencia en el Departamento de Representación Judicial de la División de la Defensa de los Intereses del Estado de la Fiscalía General de la República.
2. Diseñar Objetivos orientados a la Calidad en el Servicio, proporcionando una guía que le permita a los empleados trabajar en función de la ciudadanía.
3. Otorgar a los empleados otro tipo de Incentivos Motivacionales tales como: charlas motivacionales, reconocimientos verbales por su buen desempeño, nombrar y premiar al mejor empleado del mes, entre otros, eliminar el pensamiento que el empleado tiene suficiente con su salario.
4. Capacitar en el área de Atención al Cliente a los empleados del Departamento de Representación Judicial, así como en otras áreas que colaboren al desarrollo profesional.
5. Adecuar las instalaciones de la Fiscalía, para que el usuario obtenga un servicio eficiente, adecuaciones como las siguientes: ventanillas de atención para personas con capacidades especiales, lugares de espera ergonómicos, señalización, parqueo y seguridad.
6. Dar continuidad o rediseñar los instrumentos de recolección de comentarios, inconformidades o quejas de los usuarios y hacerlo de su conocimiento, para que no se crea que es un medio infértil de hacerse escuchar.
7. Realizar programas de uso de equipos o recursos a fin de garantizar su disposición en el momento adecuado o si no es suficiente adquirir nuevo.

CAPÍTULO III

“DISEÑO DE UN MODELO DE CALIDAD QUE CONTRIBUYA AL EFICIENTE SERVICIO AL CLIENTE, EN EL DEPARTAMENTO REPRESENTACIÓN JUDICIAL DE LA DIVISIÓN DE LA DEFENSA DE LOS INTERESES DEL ESTADO DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.”

A. INTRODUCCIÓN

En el desarrollo de la investigación se ha llegado a la etapa en la cual se presenta el diseño de un Modelo de Calidad que contribuirá al eficiente Servicio al Cliente, en el Departamento Representación Judicial de la División de la Defensa de los Intereses del Estado de la Fiscalía General de la República de El Salvador, dicho modelo surge de la necesidad existente en el Departamento, de contar con una guía o herramienta que contribuya en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, como eje de los esfuerzos de calidad, mejora continua, innovación, integridad, transparencia por parte de la Fiscalía, con el fin de que los resultados obtenidos impacten directamente en la percepción de la calidad de servicio por parte de los usuarios.

El objetivo principal es reflejar calidad en los procesos, servicios y una mejora en la imagen de los servidores públicos, desde el punto de vista de los clientes. Para tal propósito, en el presente documento se describen los lineamientos de implantación del Modelo de Calidad, haciendo énfasis en una serie de elementos, presentados a continuación.

Primeramente, las generalidades del Modelo de Calidad; las políticas dirigidas hacia la atención de tres aspectos prioritarios: la calidad en los servicios, integridad de los servidores públicos y la percepción del cliente; los principios y valores que constituyen los requisitos del modelo y finalmente se presenta el Modelo de Calidad, el cual en esencia está compuesto por catorce pasos que interrelacionados y dinámicos forman una propuesta administrativa de calidad en el servicio centrada en el cliente.

B. GENERALIDADES DE UN MODELO DE CALIDAD

1. Objetivos del Modelo de Calidad

Objetivo General

Lograr la eficiencia en la prestación de servicios satisfaciendo así las necesidades y expectativas de los usuarios del Departamento de Representación Judicial de la Fiscalía General de la República.

Objetivos Específicos

- Involucrar tanto a las autoridades y a los empleados hacia una cultura de calidad que garantice la eficiencia en los servicios
- Mejorar los procesos utilizados por el personal del departamento de Representación Judicial, a fin de satisfacer a los usuario
- Sugerir un plan de capacitación y motivación para el personal del departamento de Representación Judicial.

2. Importancia

El presente modelo de calidad, plantea varias razones que servirán para lograr el objetivo principal, que es satisfacer al usuario, alguna de ellas son: comprobar si todas las actividades se realizan en una forma sistemática al momento de atender un usuario, identificar y priorizar las oportunidades de mejora para las atenciones futuras, verificar si se resuelven todos los casos que se atienden, desarrollar procedimientos que los soporten, determinar si hay pérdidas en calidad en los servicios que se ofrecen, realizando una evaluación de los resultados por áreas y los procesos, evaluar la eficiencia en la utilización de los recursos, conocer si se tiene un propósito y una dirección concreta para la mejora continua y evaluar la satisfacción de los clientes.

3. Justificación

La implantación del modelo de calidad permite alcanzar beneficios significativos, tales como un incremento en la eficiencia, reducción de tiempos de espera y mayor satisfacción de los clientes, todo orientado a mejorar los resultados.

El Departamento de Representación Judicial, tiene la necesidad de conocer la opinión de los diferentes clientes y usuarios acerca de sus servicios, de esta manera, trabajará sobre bases objetivas hacia el mejoramiento orientado de lo que el cliente realmente requiere y no a lo que el Departamento de Representación Judicial presume.

C. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DEL MODELO DE CALIDAD

1. Políticas del modelo de calidad

Sensible a las demandas de sus usuarios, el Departamento de Representación Judicial se compromete a implantar, desarrollar, mantener y mejorar todas sus áreas, debido a ello, se propone el Modelo de Calidad de Philip B. Crosby, conocido como “Los 14 puntos de mejora”, que le permitirán transformarse a la Fiscalía, en una institución confiable, innovadora y con una sólida cultura de calidad, lo que implica reemplazar los esquemas tradicionales que posee actualmente. Promover eficiencia del servicio, rediseñar sus procesos y dirigir su que hacer, hacia el cumplimiento de las expectativas y necesidades de los clientes.

Para atender estos compromisos, la Fiscalía establece en sus Políticas generales, “Mejorar los servicios que se prestan al Estado y a la Sociedad” (Ver Anexo N° 10), dando cumplimiento a esta política el Modelo de Calidad propone tres Políticas específicas para el Departamento de Representación Judicial: la Calidad de los Servicios, la Integridad de los Servidores Públicos y la Percepción de los Clientes.

Estas propuestas, son resultado de la carencia de políticas específicas para el Departamento de Representación Judicial en la prestación de servicios (Ver pregunta N° 18, Anexo N° 8)

a. La calidad de los servicios

- Con el Modelo de Calidad, el servicio al cliente que brinda el Departamento de Representación Judicial debe ser eficiente y efectivo.

- Un servicio confiable en sus políticas, procesos y servicios, a través del Modelo de Calidad.
- Con la obtención de resultados mejorados, aplicar de manera permanentemente, acciones que permitan evaluar tanto los procesos como el impacto ante los clientes.

b. Integridad de los servidores públicos

- Servidores Públicos con un alto espíritu de compromiso y servicio hacia los clientes, con una actitud de mejora continua, una cultura de trabajo en equipo, la transparencia en el manejo de los recursos, y la toma de decisiones basadas en hechos y datos.
- Se cuenta con el talento, la responsabilidad y el compromiso de todos los servidores públicos, que constituyen la fortaleza del Departamento de Representación Judicial y que a través del Modelo, permita aceptar el reto de alcanzar en el cumplimiento de las metas de calidad.

c. Percepción del cliente

- Implantar acciones que permitan una buena percepción de calidad en los clientes.
- Recibir servicios con un valor agregado; a través de conocer claramente sus necesidades.
- Conocer el grado de satisfacción percibida por los clientes para el mejoramiento continuo de los servicios públicos.

2. Estrategias del modelo de calidad

Basándose en las estrategias generales de la Fiscalía, específicamente en la que promueve “mejorar la calidad en el servicio” (Ver Anexo N° 10), y en la carencia de estrategias específicas por parte, del Departamento de Representación Judicial (Ver pregunta N° 18, Anexo N° 8), el modelo de calidad en la prestación de servicio propone las siguientes estrategias:

- Motivación del personal
- Capacitación del personal
- Rediseñar procesos
- Optimización de los recursos

D. PRINCIPIOS DEL MODELO DE CALIDAD

El Modelo de Calidad de Philip B. Crosby, planteado en el Capítulo I, literal B, numeral 2 del presente trabajo, expone 14 puntos básicos para la mejora continua de la Calidad en el servicio, es una nueva alternativa de mejora en los servicios que se prestan en el Departamento de Representación Judicial, el cual está orientado a satisfacer las expectativas de los clientes en forma integral, a mantener y mejorar los resultados, y a desarrollar una visión preventiva que promueva el impulso de planes de acción a través de procesos. Los siguientes principios constituyen la razón del Modelo de Calidad:

1. Satisfacción del cliente

- Identificar y conocer profundamente las necesidades y expectativas de los clientes, para incorporarlas a los procesos internos y de esta forma se realicen mejoras a los procesos y servicios, para satisfacer plenamente dichas necesidades y expectativas, mediante la administración de mecanismos de medición. Y así responder de manera oportuna, confiable y con valor agregado.

2. Calidad en el servicio

- El Departamento de Representación Judicial, está comprometido a responder a las expectativas y requerimientos de los clientes con un claro entendimiento de los objetivos y metas de calidad en los servicios, acción en la que todos los servidores públicos desarrollan sus funciones con responsabilidad, integridad, transparencia y profesionalismo, así como actitud de servicio, cuyo valor agregado sea evidente a través de una atención profesional, respetuosa, honesta, oportuna y cordial.

3. Uso eficiente de los recursos

- El capital humano, los recursos financieros y materiales utilizados en el Departamento de Representación Judicial, se deben administrar racionalmente con responsabilidad, efectividad, eficiencia, integridad y transparencia.

4. Medición

Es necesario determinar el grado de satisfacción de los clientes, así como de los servidores públicos con el firme propósito de mejorar continuamente los procesos y sus resultados, identificando los puntos de control y los factores críticos de éxito que permitan cumplir cabalmente sus expectativas y requisitos.

Para determinar los avances del Modelo de Calidad y su efectividad en el mejoramiento de la calidad de los servicios públicos, deben definirse e implantarse sistemas de medición del desempeño, efectividad, eficiencia, ahorro en la ejecución de los procesos, y en la prestación de los servicios, que se proporcionan a los clientes y de acuerdo a sus requerimientos.

- Indicadores de desempeño, que muestren el comportamiento de los procesos.
- Indicadores de eficiencia, para medir el aprovechamiento de los recursos utilizados para alcanzar los objetivos de los sistemas, así como los ahorros logrados.

5. Mejora continua

Es importante que todos los servidores públicos aporten sus conocimientos, habilidades y experiencia en los procesos, a través de propuestas de innovación para mejorar la efectividad de los servicios, y que conozcan e identifiquen el papel que desempeñan en el proceso de su área; por lo que se deben identificar, definir y priorizar los procesos de mayor impacto, de acuerdo a las necesidades, expectativas, quejas y denuncias de los clientes. Definiendo claramente en cada área a los encargados de los procesos, y en sus respectivas formas de control; facilitando la formación de equipos de trabajo que generen un impacto positivo en los servicios.

E. VALORES DE UN MODELO DE CALIDAD

En una organización de carácter público es indispensable que el personal que la compone, posea una serie de cualidades dentro de ellas, están los valores, los cuales son los comportamientos que distinguen a los servidores públicos y que les permiten actuar con integridad y transparencia para realzar la función pública, y agregar valor a cada proceso que se realiza para satisfacer las expectativas, necesidades y requisitos de los clientes que demandan servicios de calidad.

1. Liderazgo participativo

Es el compromiso permanente de los Jefes, para impulsar y facilitar el desarrollo de una cultura de calidad, competitividad, integridad y transparencia, y así promover a través del ejemplo, los valores de Calidad de la Fiscalía.

2. Vocación de servicio

Es la actitud entusiasta de los servidores públicos para cumplir sus funciones con oportunidad, cortesía y esmero; comprometidos con la misión de la Fiscalía, y así manifestar su forma de trabajo para brindar un servicio oportuno, completo, confiable y transparente.

3. Trabajo en equipo

Es la estructura organizacional que permite la colaboración de todo el personal en la operación diaria, y mejorar los procesos y sistemas de manera sinérgica con el fin de alcanzar las metas de Mejora Continua, Innovación y eficiencia.

4. Orden y disciplina

Es el conjunto de acciones del personal orientadas a lograr respeto y armonía en el trabajo al cumplir con las políticas, reglamentos y procedimientos institucionales en el contexto de la calidad.

5. Reconocimiento

Son los estímulos que el personal percibe y recibe, en todos los niveles de la estructura de la organización y que le motiva a desarrollar todo su potencial para alcanzar éxito en los resultados.

F. DESARROLLO DEL MODELO DE CALIDAD

Con el fin de satisfacer las necesidades y deseos de los clientes o usuarios del Departamento de Representación Judicial, se propone según lo establecido en el capítulo I, el modelo de Calidad de Philip B. Crosby, que consta de 14 pasos detallados a continuación.

Los 14 puntos de mejora continua

Crosby desprende catorce pasos para la planeación, implementación y operación de un modelo exitoso en el mejoramiento de la calidad en el servicio, teniendo como base al cliente mismo, ya que es lo que garantizara el éxito de cualquier organización, en particular el Departamento de Representación Judicial de la Fiscalía General de la República.

PASO 1. – Compromiso pleno de alta calidad y gerencia con la calidad

Las personas que desempeñan cargos de dirección juegan un rol muy importante en las instituciones o empresas, ya que son ellos los que toman las decisiones, que rigen el rumbo de las organizaciones, ya sean estas correctas o equivocadas.

Para desarrollar un Modelo de Calidad, primeramente se necesita que los directivos estén plenamente convencidos que la aplicación correcta del Modelo vendrá a colaborar en gran medida al logro de la eficiencia en el servicio. Una vez superada la fase del convencimiento, viene el involucrarse que consiste en divulgar y fomentar los siguientes aspectos:

- Establecer una cultura de calidad en la empresa.
- Establecer la atención centrada en el cliente creando el máximo valor.
- Inculcar en todos la premisa de hacerlo bien, a la primera vez y siempre.
- Crear constancia y ser perseverante con el propósito de mejorar los servicios.
- Establecer que los procesos, los métodos y sistemas deben estar sujetos a ciclos de mejora continua.
- Contribuir con la sociedad promoviendo los valores de calidad y generando un compromiso con el bienestar de la sociedad.

TABLA N° 1
PLAN DE CAPACITACIÓN A DIRECTIVOS (CONCIENCIACIÓN)

Primera parte: CONVENCIMIENTO			
Objetivo: Lograr que los directivos estén concientes que la implementación de un modelo de calidad en el servicio al cliente logrará la eficiencia en la satisfacción del cliente			
Responsable: ITCA-FEPADE Centro de gestión empresarial		Inversión: \$350.00	
FECHA	CONTENIDO	DURACIÓN(horas)	METODOLOGÍA
VIERNES	- Tiempo de cambio. - El cambio correcto.	1	Exposición, preguntas y respuestas.
	- Definición de calidad. - La función de la calidad. - Perspectiva de la calidad. - El rol de la dirección.	2	Exposición de conceptos y casos prácticos.
	- ¿Qué es política de calidad? - Políticas para la calidad. - Metas de la calidad.	1	Exposición de conceptos y análisis por parte de los participantes.
	- Adoptar la nueva filosofía. - La cultura de la calidad.	1	Exposición y participación individual.
	- Crear conciencia sobre la calidad. - Esencia de la calidad.	2	Exposición de conceptos, preguntas y respuestas.
	TOTAL HORAS		7

Segunda parte: COMPROMISO			
Objetivo: Promover un compromiso al modelo de calidad de parte de los directivos			
Responsable: ITCA-FEPADE Centro de gestión empresarial		Inversión: \$350.00	
FECHA	CONTENIDO	DURACIÓN(horas)	METODOLOGIA
SÁBADO	- Compromiso con la excelencia. - Importancia de la dirección en materia de calidad.	2	Exposición, discusión grupal, preguntas y respuestas.
	- Cultura y compromiso. - Creación y mantenimiento de la cultura de la calidad. - Enfoque de Crosby para introducir el cambio.	2	Exposición de conceptos, preguntas y respuestas.
	- Liderazgo y motivación. - Acciones para generar motivación y compromiso. - Calidad en el servicio. - Beneficios de brindar servicios con calidad.	3	Presentación de conceptos, y análisis por parte de los participantes.
	TOTAL HORAS		7

Tercera parte: CAMBIO DE ACTITUDES			
Objetivo: Adoptar nuevos valores y una cultura de calidad a fin de mejorar los servicios públicos prestados.			
Responsable: ITCA-FEPADE Centro de gestión empresarial		Inversión: \$500.00	
FECHA	CONTENIDO	DURACIÓN(horas)	METODOLOGÍA
VIERNES	- Modernización mental - Manejo de estrés. - Reconversión personal. - Motivación y autoestima.	1	Exposición, casos prácticos, preguntas y respuestas
	- El cambio. - Causas de la resistencia. - Acabar con el miedo. - Manejar la resistencia. - Técnicas para reducir la resistencia.	3	Exposición de conceptos y casos prácticos.
SÁBADO	- Cambiar las actitudes de la dirección. - Técnicas para iniciar el cambio. - Administración del cambio. - Técnicas para administrar el cambio.	2	Exposición de conceptos y análisis por parte de los participantes.
	- El cambio al cambio cultural. - Técnicas de desarrollo organizacional.	2	Exposición y participación individual.
	- Relaciones interpersonales. - Actitudes respecto a los subordinados.	2	Exposición de conceptos, preguntas y respuestas.
	TOTAL HORAS	10	

Fuente: ITCA-FEPADE, Centro de Gestión Empresarial

CUADRO N° 4

PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE CAPACITACIÓN DE DIRECTIVOS

RECURSOS	INVERSIÓN
Humano y materiales (ITCA-FEPADE, ofrece capacitación \$50.00 por hora, incluye material de lectura, trabajo grupal y diploma de participación.)	\$1,200.00
Lugar de capacitación(Edificio propio)	\$0.00
Otros gastos (refrigerios e imprevistos)	\$300.00
TOTALES	\$1,500.00

Fuente: Elaboración propia del grupo

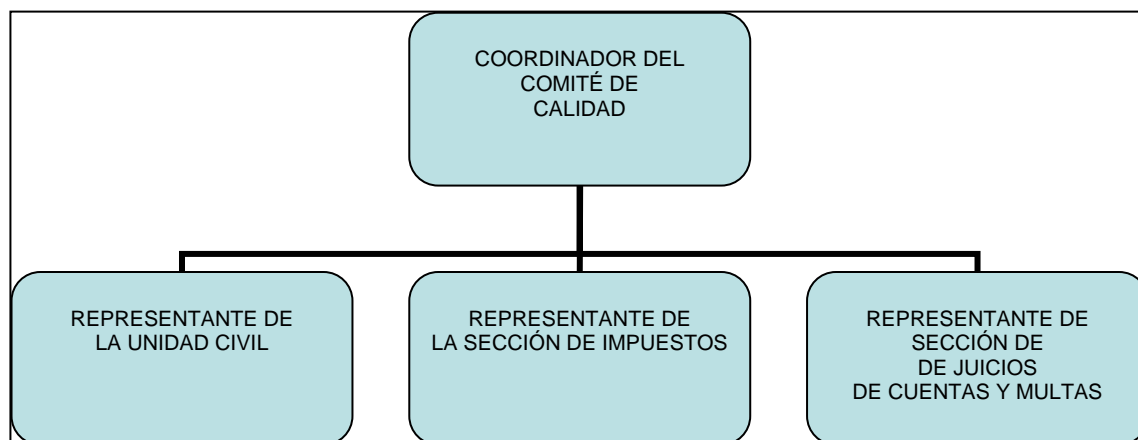
PASO 2. - Formación de un equipo de mejoramiento de la calidad

Es una etapa básica para aplicar el Modelo de Calidad por lo que se vuelve necesaria la formación de un Comité de Calidad, el cual dependerá del Jefe Departamento de Representación Judicial y tendrá como objetivo fundamental, implementar y dar continuidad al Modelo de Calidad.

Este comité deberá estar formado por un representante de la Unidad Civil, Sección de Impuestos y Sección de Juicios de Cuentas y Multas; el jefe del Departamento ocupará el cargo de coordinador, el cual, dirigirá las actividades y dará seguimiento al Modelo de Calidad en cada unidad para mejorar la prestación de los servicios.

FIGURA N° 2

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL COMITÉ DE CALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE REPRESENTACIÓN JUDICIAL DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA




Fuente: Elaboración propia del grupo.


MANUAL DE FUNCIONES

Un manual de funciones describe en forma detallada, cada una de las actividades que debe de desempeñar cada miembro del comité de calidad.


En base a la estructura organizativa del Comité de Calidad a continuación se presentan los manuales de funciones, para el Coordinador del Comité, los delegados y empleados, de la unidad y secciones del Departamento de Representación Judicial de la Fiscalía General de la República.

	FISCALÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA	PÁGINA : 1 DE : 3
	DEPARTAMENTO DE REPRESENTACIÓN JUDICIAL	
MANUAL DE FUNCIONES PARA EL COORDINADOR DEL COMITÉ DE CALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE REPRESENTACIÓN JUDICIAL DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.		
Coordinador del Comité de Calidad		
<p>FUNCION GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinar cada una de las actividades que deben desarrollarse para implementar y dar continuidad al Modelo de Calidad en el Departamento de Representación Judicial <p>FUNCIONES ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar el Modelo de Calidad en el área de servicios involucrados a todos los empleados para que lo hagan parte de sus labores diarias. ➤ Orientar al personal al trabajo en equipo para todo el personal ➤ Programar reuniones periódicas para evaluar la calidad con que brindan los servicios ➤ Retroalimentar al personal de cada área que esta implementando la calidad ➤ Reunirse con las jefaturas para informarles los avances que ha tenido la aplicación del Modelo 		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ

Fuente: Elaboración propia del grupo.

	FISCALÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA	PÁGINA : 2 DE : 3
	DEPARTAMENTO DE REPRESENTACIÓN JUDICIAL	
MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS DELEGADOS DE CADA UNIDAD Y SECCIONES DEL DEPARTAMENTO DE REPRESENTACIÓN JUDICIAL DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA..		
Delegados de las Secciones y Unidades		
<p>FUNCIÓN GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinar cada una de las actividades que deben desarrollarse dentro de la unidad y secciones para implementar y dar continuidad al Modelo de Calidad <p>FUNCIONES ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar el Modelo de Calidad en su Unidad o Sección involucrando a todos los empleados para que lo hagan parte de sus labores diarias ➤ Orientar al personal al trabajo en equipo, para el logro de la misión de su Unidad o Sección ➤ Informar al personal de las capacitaciones que se realizan ➤ Programar reuniones periódicas para evaluar la calidad con que brindan los servicios en su Unidad o Sección 		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ

Fuente: Elaboración propia del grupo.

	FISCALÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA	PÁGINA : 3 DE : 3
	DEPARTAMENTO DE REPRESENTACIÓN JUDICIAL	
MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS EMPLEADOS DE LAS SECCIONES Y UNIDADES DEL DEPARTAMENTO DE REPRESENTACIÓN JUDICIAL DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.		
Unidad Civil Sección de Impuestos Sección de Juicios de Cuentas y Multas		
<p>FUNCIÓN GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar cada una de las actividades que detalla el Modelo de Calidad para brindar servicios de calidad a los usuarios del Departamento de Representación Judicial <p>FUNCIONES ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar los procesos ágilmente ➤ Ejecutar cada una de sus tareas eficientemente ➤ Adoptar la Filosofía de calidad, demostrándolo a traves del servicio que brinda ➤ Resolver con rapidez los problemas que surjan a los usuarios ➤ Mostrarse siempre disponible para atender a los usuarios ➤ Practicar la amabilidad y cortesía con los usuarios ➤ Desarrollar espíritu de servicio 		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ

Fuente: Elaboración propia del grupo.

PASO 3. - Determinación del nivel actual de la calidad

En esta etapa, se realiza un alto a nivel de dirección y se visualiza la institución en general, en particular el Departamento de Representación Judicial, con el fin de determinar cuál o cuáles son las áreas que reportan fallas que puedan incidir de forma directa o indirecta en el buen servicio al cliente.

Previamente constituido el comité de calidad y teniendo éste, un representante de cada unidad o sección, el cual será el encargado de exponer los puntos críticos o más bien las áreas de mejora de su respectiva unidad o sección.

Superada la fase anterior y siendo del conocimiento general los problemas de cada unidad y secciones, se comienzan a clasificar y determinar cuál de ellos afecta de forma más directa al cliente, con el objetivo de priorizar o apresurar investigaciones del por qué, se están generando esos problemas.

La propuesta esta orientada a subcontratar una empresa que realice el estudio y de un diagnóstico actual del Departamento de Representación Judicial.

TABLA N° 2
PLAN DE DETERMINACIÓN ACTUAL DE CALIDAD

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	TIEMPO(días)
1. Diseñar instrumentos de recolección de datos(se puede tomar como referencia los anexos 4 y 6 del presente trabajo)	Empresa subcontratada	Comité de Calidad	5
2. Recopilar información de usuarios y empleados de la División de los Intereses del Estado de la Fiscalía General de la república.	Empresa subcontratada	La División de los Intereses del Estado	3
3. Tabulación y análisis de información	Empresa subcontratada	Comité de calidad	2
4. Selección de los tres principales problemas en el servicio al cliente	Comité de Calidad	Comité de Calidad	2
TOTAL DE DIAS			12
La empresa subcontratada podría ser UNIMER o OPINIONMETER, cuyos precios promedian los \$700.00 por realizar el diagnostico actual.			

Fuente: Elaboración propia del grupo

PASO 4. - Estimar el costo de incumplimiento de las normas de calidad o de la no-calidad.

Debido a que no existe un proceso definido, en la atención a los clientes del Departamento de Representación Judicial de la División de los Intereses del Estado de la Fiscalía General de la República, los empleados realizan el proceso de servicio de forma espontánea o no planificada en el momento justo de la prestación del servicio.

En el siguiente cuadro se describe el desarrollo del proceso de prestación de servicio, se han considerado los pasos esenciales o factores comunes entre los diversos trámites que se realizan actualmente en la División de los Intereses del Estado de la Fiscalía General de la República.

CUADRO N° 5

**PROCESO COMÚN DE TRAMITACIONES EN EL DEPARTAMENTO DE REPRESENTACIÓN JUDICIAL
(ACTUAL)**

ACTIVIDAD	INVOLUCRADOS	RESPONSABLE	LUGAR FÍSICO	TIEMPO APROXIMADO
1. El usuario solicita la información en recepción	<ul style="list-style-type: none"> • Usuario • Recepcionista 	Recepcionista	Recepción	3 minutos
2. La recepcionista le solicita el nombre y numero de referencia del caso si lo tienen al usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Recepcionista • Usuario 	Recepcionista	Recepción	4 minutos
3. La recepcionista le solicita al usuario que espere en recepción al fiscal	<ul style="list-style-type: none"> • Recepcionista • Usuario 	Recepcionista	Recepción	15 minutos
4. La recepcionista llama por teléfono al fiscal del caso (si no se encuentra se le da el mensaje al fiscal de turno)	<ul style="list-style-type: none"> • Recepcionista • Fiscal del caso o Fiscal de turno 	Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción • Unidad o Secciones 	5 Minutos
5. El fiscal del caso busca el expediente y lo revisa antes de dirigirse a donde el usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscal 	Fiscal	Unidad o Secciones	5 minutos
6. El fiscal se dirige donde el usuario en recepción, lo llama para dirigirlo a los cubículos y atenderlo	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscal • Usuario 	Fiscal	Recepción	1 minuto
7. El fiscal le pregunta cual es el servicio que necesita, si es continuidad del caso o consulta de su caso en la Institución	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscal • Cliente 	Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción • Unidad o Secciones 	20 minutos
8. Al regresar el fiscal al cubículo ya sea a elaborar documento ó solicitar expediente al archivo general o impresión del estado de cuenta	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscal 	Fiscal	Unidad o Secciones	10 minutos
9. El Fiscal deberá ir a recoger el expediente al archivo o solicitar que le manden a impresión el	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscal • Jefe de la Unidad o Sección 	Fiscal	Unidad o Secciones Jefatura	8 minutos

estado de cuenta del usuario donde el jefe inmediato			Archivo General	
10. Cuando el fiscal tiene el documento y terminado se lo presenta a su jefe inmediato para que lo firme u lo selle	<ul style="list-style-type: none"> Fiscal Jefe de la unidad o sección 	Fiscal	Unidad o Secciones	3 minutos
11. El fiscal le lee y entrega el documento y se lo explica, para que le firme el documento	<ul style="list-style-type: none"> Fiscal Cliente 	Fiscal	Recepción	7 minutos
12. Luego el fiscal regresa con el documento firmado a la unidad o sección para sacarle fotocopia para que le quede de respaldo en el expediente.	<ul style="list-style-type: none"> Fiscal 	Fiscal	Unidad o Secciones	3 minutos
13. El fiscal regresa donde el usuario para entregarle el documento	<ul style="list-style-type: none"> Fiscal Usuario 	Fiscal	Recepción	4 minutos
14. El Fiscal se despide del usuario	<ul style="list-style-type: none"> Fiscal Usuario 	Fiscal	Recepción	2 minutos
TOTAL TIEMPO APROXIMADO EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE				1 Hora y 30 minutos

Fuente: Elaboración propia del grupo.

A continuación se presenta una Propuesta del Proceso estratégico para la Atención al Cliente. Este documento pretende servir de apoyo para identificar, analizar y mejorar procesos en los diferentes servicios que se prestan en el Departamento.

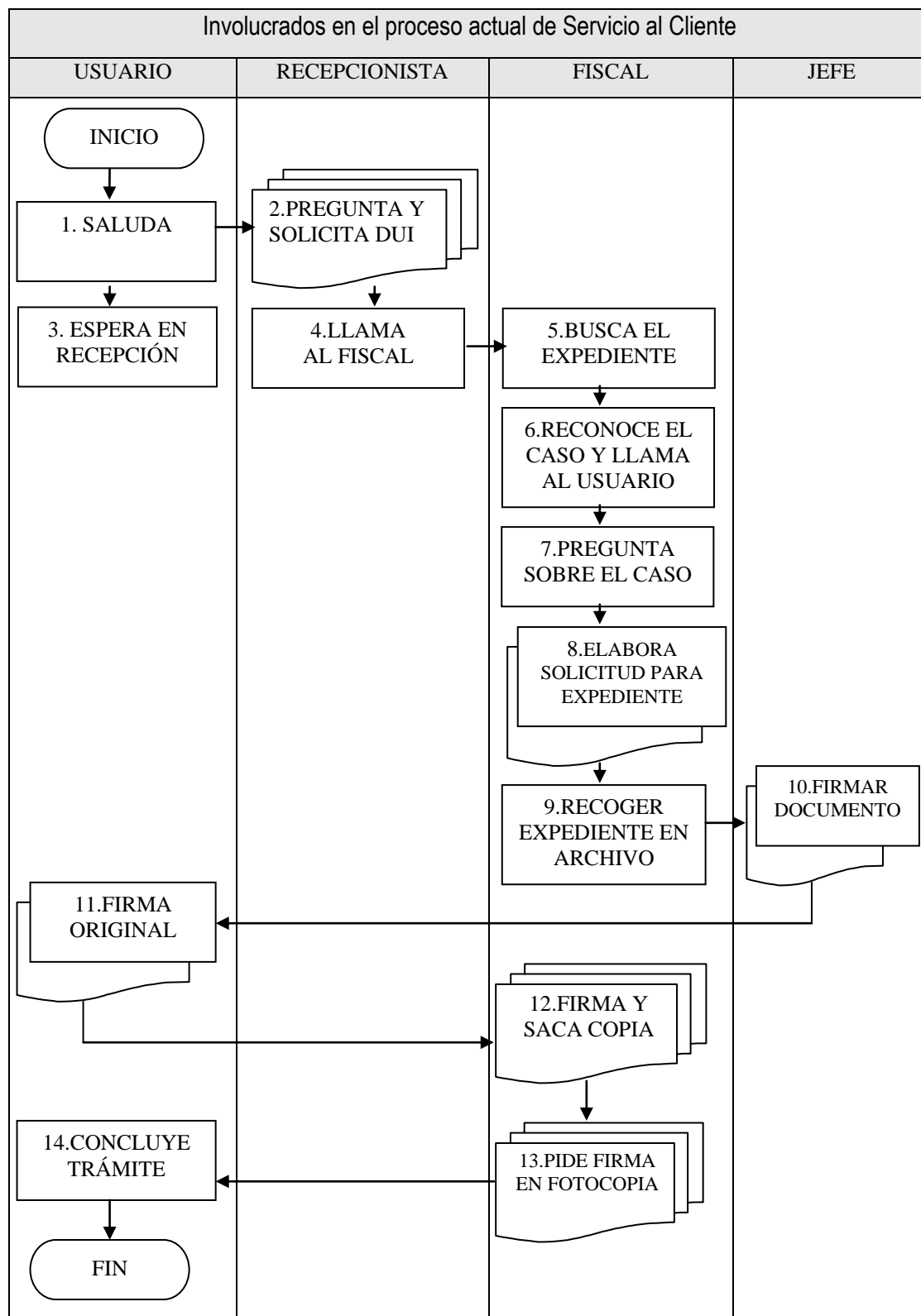
CUADRO N° 6

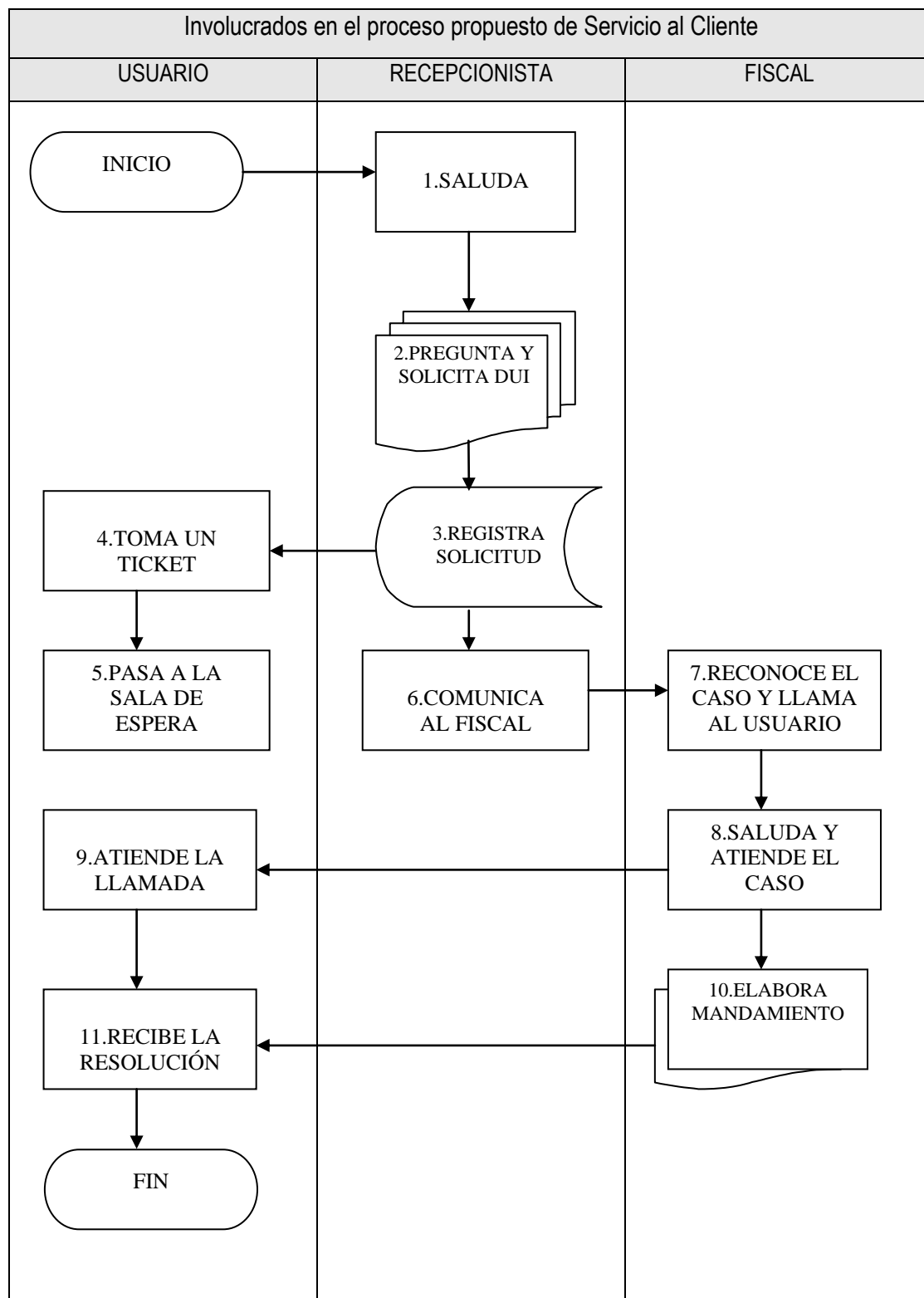
PROCESO COMÚN DE TRAMITACIONES EN EL DEPARTAMENTO DE REPRESENTACIÓN JUDICIAL (PROPUESTO)

ACTIVIDAD	INVOLUCRADOS	RESPONSABLE	LUGAR FISICO	TIEMPO APROXIMADO
1. Saludar amable y cortésmente al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> Usuario Recepcionista 	Recepcionista	Recepción	1 Minuto
2. Solicitar DUI y preguntar el motivo de visita, mostrando interés en la solicitud.	<ul style="list-style-type: none"> Usuario Recepcionista 	Recepcionista	Recepción	1 Minutos

3. Registrar solicitud en computadora, asignando un número según tipo de trámite a realizar.	<ul style="list-style-type: none"> • Usuario • Recepcionista 	Recepcionista	Recepción	1 Minutos
4. Entregar Ticket que se genere por orden de llegada.	<ul style="list-style-type: none"> • Usuario • Recepcionista 	Recepcionista	Recepción	1 Minutos
5. Pasar a Sala de Espera.	<ul style="list-style-type: none"> • Usuario 	Recepcionista	Recepción	10 Minutos (tiempo máximo)
6. Comunicar al Fiscal del Caso o Fiscal de turno.	<ul style="list-style-type: none"> • Recepcionista 	Recepcionista	Recepción	1 Minutos
7. Si fuese el fiscal del caso deberá revisar el expediente, por lo contrario si fuera el Fiscal de turno tendría que buscar el expediente.	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscal 	Fiscal	Cubículo y Archivo	5 Minutos
8. Llamar por medio de pantalla al cliente (por número de ticket y especificar ubicación del cubículo).	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscal • Usuario 	Fiscal	Cubículo	1 Minuto
9. Saludar amable y cortésmente al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscal • Usuario 	Fiscal	Cubículo	1 Minuto
10. Resolución de Problema del Cliente (Elaboración de mandamientos, actas, continuidad del caso en proceso)	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscal • Usuario 	Fiscal	Cubículo	15 Minutos
11. Despedirse del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscal • Usuario 	Fiscal	Cubículo	1 Minuto
TOTAL TIEMPO APROXIMADO EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE				38 Minutos

Fuente: Elaboración propia del grupo.





PASO 5. - Difundir entre el personal los problemas de la mala calidad

Si bien es cierto establecer una cultura de calidad dentro de una organización, no deja de ser una tarea complicada, además considerar que se requiere una buena preparación o capacitación para que su efecto sea de carácter duradero. Básicamente, es el personal de la institución en todos los niveles ya sean éstas Divisiones, Departamentos, Unidades o Secciones los que aplican los instrumentos y conceptos de la Calidad para satisfacer las necesidades de los usuarios, y son éstos quienes en última instancia indican el punto o nivel de calidad, hasta el cual la institución debe llegar, a fin de satisfacer sus necesidades.

No se puede obviar el punto de vista o el grado de aceptación del modelo de calidad de parte de los empleados, sin embargo es tarea de los directivos inculcar el modelo de una forma no coercitiva, planteándolo como una mejora para todos, recordando el hábito de ganar – ganar¹⁴, a fin de que esto sea un aliciente para una respuesta favorable o aceptación del Modelo de parte de los empleados. En la medida que el Modelo se desarrolle y los empleados no obtengan mejoras, éste decaerá y muy difícilmente podrá general resultados positivos para un eficiente servicio al cliente y en consecuencia no se logra un desarrollo institucional.

Este plan de difusión lo llevará a cabo el comité de calidad, en primera instancia mediante una carta a cada empleado donde explicará las ventajas de trabajar dentro de una cultura de calidad, posteriormente será trabajo del comité ad-hoc, enviar un correo electrónico a los fiscales y secretarías cada última semana del mes durante seis meses, donde informaran a los empleados, cómo se está desarrollando el modelo de calidad, los problemas controlados y superados, logros grupales y los objetivos aún pendientes. Y para que sea del conocimiento general de los empleados del Departamento de Representación Judicial, se colocará en un lugar estratégico una pizarra o un cartel informativo, el cual se actualizara con temas concernientes a la calidad y el desarrollo del modelo que se estará implementando.

PASO 6. – Dirección de oportunidades de mejoramiento mediante la participación

En este paso, el modelo es fortalecido de forma considerable por los esfuerzos o aportes de los empleados, ya que son éstos los encargados de suministrar información de lo que acontece en torno al tema del servicio al cliente, logrando así una estrategia y ventaja a la vez, ya que los individuos empiezan a creer y a confiar en el Modelo, puesto que los problemas tan pronto como son sacados a la luz se

¹⁴ **Ganar-Ganar** se refiere, que nuestras acuerdos con los demás siempre deben de ser de beneficio mutuo. Cuarto hábito del libro, Los siete hábitos de la gente altamente efectiva de Stephen R. Covey.

enfrentan y se resuelven oportunamente. Además la dirección debe estar pendiente de solventar las necesidades de los empleados con el propósito de motivar a este, a desempeñar un eficiente trabajo.

Este paso se desarrollará, llevando a cabo una serie de reuniones a nivel de unidad o sección, el comité ad-hoc, será el encargado de organizarlas, siendo el jefe de cada unidad quien las dirija, la programación de estas reuniones, se describe de la forma siguiente.

CUADRO N° 7

CRONOGRAMA DE REUNIONES A NIVEL DE UNIDAD O SECCIÓN

Departamento de Representación Judicial CRONOGRAMA DE REUNIONES POR UNIDAD O SECCIÓN																	
MESES	ABRIL				MAYO					JUNIO				JULIO			
SEMANAS	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
REUNIONES																	
MESES	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE					NOVIEMBRE			
SEMANAS	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4
REUNIONES																	

Fuente: Elaboración propia del grupo.

PASO 7. – Establecimiento de un comité ad hoc para llevar a cabo un programa de cero defectos

Un comité ad hoc¹⁵, tiene funciones limitadas o enmarcadas, desde su creación le asignan actividades específicas, con el fin de enfocar esfuerzos para un logro efectivo de ellas.

La constitución de este comité se basa en la necesidad de tener un nexo de forma constante con el personal, por tal razón este comité está conformado por los coordinadores de las secciones y unidad, quienes de forma paralela desarrollan sus actividades cotidianas como empleados de la Fiscalía, garantizarán que el Modelo se desarrolle de la mejor manera y su principal función u objetivo será, comunicarle e inculcar a todo el personal que significa “cero defectos” y “hacerlo bien desde la primera vez”.

¹⁵ **Ad hoc** es una expresión latina que significa literalmente "para esto", por ejemplo: un instrumento ad hoc es una herramienta elaborada específicamente para una determinada ocasión o situación.

TABLA N° 3
FUNCIONES DEL COMITÉ AD-HOC

FUNCIÓN	DETALLE	RELACIÓN
-Difusión del modelo de calidad	Enviar correos electrónicos a los empleados detallando el desarrollo del proyecto y crear cartel Informativo o pizarra donde se actualizaran los avances del modelo de calidad y expondrán temas relativos a el.	Paso N° 5
-Supervisar el comportamiento del empleado frente al modelo de calidad	Servir de nexo entre el comité de calidad y los empleados	Paso N° 3
-Organizar reuniones	Organizar las reuniones sobre calidad, por cada unidad y sección, que se llevarán a cabo una vez al mes	Paso N° 6
-Documentar el desarrollo del modelo de calidad	Realizar informes mensuales para el comité de calidad verifique el desarrollo del modelo de calidad	Paso N° 13

Fuente: Elaboración propia del grupo.

PASO 8. - Capacitar a los líderes formales (supervisores)

Aunque no se detalle de manera formal en el organigrama funcional del Departamento de Representación Judicial, los cargos de los coordinadores, vienen a ser aquellos mandos más próximos o inmediatos a los empleados, requisito primordial para conformar el comité ad hoc, debido a la tarea de comunicarle y enseñarle a todo el personal que significa “cero defectos” y “hacerlo bien desde la primera vez” y posteriormente monitorear o controlar constantemente el desempeño de los empleados en el desarrollo del modelo de calidad.

A fin de cumplir con eficiencia las tareas mencionadas en el párrafo anterior, estos supervisores como se les conocerá, deberán ser capacitados continuamente en el área de calidad en el Servicio y cero defectos. Estas capacitaciones tiene tres objetivos básicos:

- a) Interesar a los mandos inferiores en la filosofía de cero defectos, transmitiéndoles la seriedad del compromiso de los altos directivos.
- b) Explicar la dinámica del día de cero defectos para que colaboren, entusiasmando a sus subalternos.
- c) Prepararlos para que motiven y dirijan a su personal al llegar al paso 11, que consiste en la búsqueda de las causas.

TABLA Nº 4
PLAN DE CAPACITACIÓN A EMPLEADOS

Primera capacitación: Elementos generales de la Calidad			
Objetivo: Concienciar a los empleados sobre el beneficio de la implementación de la calidad en el Departamento de Representación Judicial.			
Responsable: ITCA-FEPADE Centro de gestión empresarial		Inversión: \$ 2,650.00	
FECHA	CONTENIDO	DURACIÓN(horas)	METODOLOGÍA
SÁBADO	- El perfil de una entidad con problemas de calidad - Etapas del cambio dentro del proceso de mejora continua - Componentes de la "vacuna procalidad" - Rasgos comunes de las entidades que no logran la calidad de forma eficiente	2 Horas	Exposición y casos prácticos.
	Receso	15 minutos	
	- Calidad se define cómo cumplir con los requisitos - El sistema para propiciar la calidad es la prevención - La medida de la calidad es el precio del incumplimiento - Pasos para la implantación del modelo de calidad	2 Horas	Exposición y análisis de parte de los participantes
	Preguntas y respuestas	45 minutos	Preguntas de parte de los y para los participantes.
	TOTAL	5 Horas	
Segunda capacitación: Etapas del Cero Defectos			
Objetivo: Dar a conocer la importancia de Cero Defectos en el servicio para aplicarlo en el Departamento de Representación Judicial.			
Responsable: ITCA-FEPADE Centro de gestión empresarial		Inversión: \$ 2,650.00	
FECHA	CONTENIDO	DURACIÓN(horas)	METODOLOGÍA
SÁBADO	- Asegurarse que todos compartan las normas de calidad - Definir las prioridades - Lanzar una campaña de cero defectos para todo el personal, ejecutivos y empleados.	1 Hora	Exposición, discusión grupal, preguntas y respuestas.
	Receso	15 minutos	
	- Preparar la caza del cero defectos - Implantar un proceso de caza de errores - Medir los progresos realizados y darlos a conocer - Disponer e implementar buenos y eficaces sistemas de información, control, incentivos y capacitación son esenciales para lograr el objetivo del cero defectos.	2 Horas	Exposición y análisis de parte de los participantes
	Preguntas y respuestas	45 minutos	Preguntas de parte de los y para los participantes.
	TOTAL	4 Horas	

Tercera capacitación: Calidad en el Servicio al cliente			
Objetivo: Adoptar nuevos valores y una cultura de calidad a fin de mejorar los servicios públicos prestados.			
Responsable: ITCA-FEPADE Centro de gestión empresarial		Inversión: \$ 2,650.00	
FECHA	CONTENIDO	DURACIÓN(horas)	METODOLOGÍA
SABADO	- Gestión de la calidad en el Servicio - La administración del Servicio - Claves para cuidar a los clientes - Como mantener satisfechos a los clientes - Diferentes clases de clientes	1 Hora	Exposición, discusión grupal, preguntas y respuestas.
	Receso	15 minutos	
	- Como tratar a los clientes según su clasificación - Sugerencias para un excelente trato a los clientes. - Como tratar a los clientes difíciles - El placer de servir con calidad	2 Horas	Exposición y análisis de parte de los participantes
	Preguntas y respuestas	45 minutos	Preguntas de parte de los y para los participantes.
	TOTAL	4 Horas	

Fuente: ITCA-FEPADE, Centro de Gestión Empresarial

CUADRO N° 8

PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS

RECURSOS	INVERSIÓN
3 Capacitaciones (incluye material y diploma por participante. \$50.00 cada capacitación por persona)	\$ 7,950.00
Lugar de capacitación(Edificio propio)	\$0.00
Otros gastos (imprevistos)	\$300.00
TOTALES	\$ 8,250.00

Fuente: Elaboración propia del grupo

PASO 9. - Llevar a cabo el día cero defectos

El objetivo de este paso es que todo el personal, se dé cuenta que se ha logrado un cambio y que puede alcanzarse realmente el cero defectos, transmitiendo a los empleados, la decisión de la alta dirección de no tolerar complacientemente más defectos.

Las autoridades aprovecharán este día para presentar informes del funcionamiento del modelo, así como también realizar reconocimientos a aquellos grupos que han destacado en interés y colaboración hacia el modelo de calidad.

Se pretende que el día sea diferente y motivante, pero sobre todo se debe convencer al personal de que no se trata de una moda pasajera a corto plazo.

CUADRO N° 9
CELEBRACIÓN DEL DÍA CERO DEFECTOS

PROGRAMACIÓN DEL DÍA CERO DEFECTOS EN EL DEPARTAMENTO DE REPRESENTACIÓN JUDICIAL	
Objetivo: Difundir a los empleados los logros alcanzados con la implementación del modelo de calidad	
ACTIVIDAD	ENCARGADO Y RECURSOS
- Ambientación de las instalaciones	Delegado por Comité Ad-hoc (\$ 5.00 artículos de decoración)
- Refrigerio	Delegado por Comité Ad-hoc (\$ 60.00 compra de pasteles y sodas)
- Entrega de reconocimiento al empleado más destacado de cada unidad o sección	Comité Ad-hoc (\$20 diplomas y placas)
- Asamblea general	Coordinador del comité de calidad (informe de logros alcanzados y palabras de agradecimiento)
COSTO PROMEDIO DEL EVENTO	\$ 85.00

Fuente: Elaboración propia del grupo.

PASO 10. - Convertir los compromisos en acciones

En este paso cada Jefe debe alentar a que todos establezcan metas de mejoramiento personal y grupal, deberá reunirse con su personal y fijar metas concretas a lograr, para prevenir defectos, durante los próximos 30 a 90 días.

Los empleados se deberán proponer mejorar en sus áreas deficientes en cuanto a la atención de los clientes y poner en práctica lo que el jefe ha transmitido. Es importante que las metas sean medibles, realistas y ambiciosas.

Las metas por unidad o sección serán presentadas en las reuniones realizadas trimestralmente por el comité de calidad, tal como lo muestra el paso número trece del modelo de calidad en el servicio al cliente.

PASO 11. - Búsqueda de las causas

Se busca que los empleados trabajen para encontrar las causas de los errores para eliminarlas, se pide al personal que informe de inmediato de cualquier causa de defecto que perciba y que no pueda corregir personalmente. Cada observación se envía al equipo de mejora, quien deberá pasar el caso en 24 horas; el equipo canalizará los informes a la unidad y secciones correspondientes y vigilará que se corrijan las anomalías denunciadas. Finalmente, este equipo informará al denunciante que su queja fue debidamente resuelta.

Como complemento al párrafo anterior, se debe de crear instrumentos que permitan medir la eficiencia con que se atiende al usuario, a manera de ejemplo se proponen los siguientes:

- Buzón de sugerencias
- Encuestas a usuarios
- Usuarios incógnitos (servicios subcontratados)
- Tiempos de atención y espera

Es difícil la aplicación de estos instrumentos, en una institución como la Fiscalía, ya que no posee procesos fijos o constantes, debido a la variabilidad o diversidad de casos que atiende, sin embargo estos instrumentos no dejan de ser útiles a la hora de la detección de errores o fallas en el servicio.

PASO 12. - Implantar programas de reconocimiento

A todos aquellos que logren sus metas de mejoramientos. El reconocimiento del desempeño es algo que los individuos aprecian mucho y genera en ellos un estímulo a hacer constantemente bien sus funciones. Se sugiere establecer un programa de incentivos para los logros importantes; los premios buscarán más el reconocimiento, que aspectos monetarios y eventualmente debe haber una retroalimentación para todo el personal, mostrando los beneficios colectivos que ha producido la nueva actitud ante la calidad.

CUADRO Nº 10
PROGRAMA DE INCENTIVOS

PROGRAMA DE INCENTIVOS PARA LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE REPRESENTACIÓN JUDICIAL	
Objetivo: Lograr elevar el autoestima de los empleados y la identificación con la institución.	
INCENTIVOS	DESCRIPCIÓN
Reconocimientos	Entrega de placas, diplomas y menciones honoríficas.
Bonos	Son otro tipo de beneficios económicos, representados por primas anuales, pensiones, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios médicos y medicinas.
Beneficios no económicos	Son otorgados por medio de apoyo a la comodidad y seguridad del trabajador, tales como servicio de comedor, guarderías, asistencia médica y odontológica, entre otros.
Asistenciales	Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas, tales como. Asistencia médica - hospitalaria, asistencia odontológica, seguro de accidentes.
Recreativos	Buscar brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.
Supletorios	Pretenden brindar al trabajador facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida, como por ejemplo: transporte, comedor en el trabajo, estacionamiento, horarios móviles, cooperativas de consumos, agencias bancarias en el lugar de trabajo.
<p>Como complemento a los incentivos anteriormente mencionados, se premiará con diplomas de reconocimiento a los empleados que hayan mostrado un alto grado de involucramiento en el modelo de calidad en el servicio, los cuales serán elegidos por los jefes de cada unidad o sección. Dichos diplomas serán entregados por el comité de calidad el día que se celebre el cero defectos.</p> <p>Queda a juicio y a criterio de los directivos del Departamento de Representación Judicial el cumplimiento de todos los incentivos mencionados anteriormente, ya que estos se alcanzan de forma paulatina.</p>	

Fuente: Elaboración propia del grupo.

PASO 13. - Reuniones periódicas con los responsables del mejoramiento de la calidad

Estas reuniones serán útiles para que los directivos compartan sus experiencias y se evalúen los informes que el comité ad-hoc les presente, de esta manera surjan soluciones a los diferentes casos que se han presentado; a su vez se obtendrán diferentes puntos de vista para llegar a la mejor respuesta para el cliente. Además estas reuniones serán muy importantes para determinar si se cuenta con los recursos suficientes para cumplir las metas, si ha mejorado la satisfacción del cliente, reportar el número de casos concluidos satisfactoriamente y pendientes de resolución y de preferencia, como valor agregado a la reunión se recomienda invitar a expertos, para que se actualicen en materia de servicio de calidad.

La programación de estas reuniones será, de forma trimestral, exactamente cada lunes de la penúltima semana del trimestre, exceptuando el mes de diciembre por el periodo de vacaciones, como se ve reflejado en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 11
CRONOGRAMA DE REUNIONES DEL COMITÉ DE CALIDAD

CRONOGRAMA DE REUNIONES DEL COMITÉ DE CALIDAD																
MESES	MARZO				JUNIO				SEPTIEMBRE				DICIEMBRE			
SEMANAS	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
REUNIONES																

Fuente: elaboración propia del grupo.

PASO 14. - Iniciar nuevamente todo el ciclo

Un modelo de mejoramiento de la calidad, según Crosby, se lleva entre un año y dieciocho meses. La rotación del personal y cambios internos pudieran haber robado parte del esfuerzo inicial, o bien, haberse creado vicios en sus funcionamientos, por lo cual es necesario formar un nuevo comité e iniciar nuevamente todo el ciclo.

Esta repetición del proceso garantiza su seriedad y su institucionalidad; es decir, el esfuerzo no fue un capricho sino un compromiso serio y sostenido de generar calidad.

G. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE CALIDAD

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE MODELO DE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN DEPARTAMENTO DE REPRESENTACIÓN JUDICIAL.		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
SECUENCIA	ACTIVIDADES	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Paso N° 1	Capacitación de directivos(concientización)																																																
Paso N° 2	Conformación del Comité de Calidad																																																
Paso N° 3	Plan de determinación actual de calidad																																																
Paso N° 4	Comparación de proceso actual y propuesto																																																
Paso N° 5	Plan de difusión																																																
Paso N° 6	Reuniones mensuales por unidad o sección																																																
Paso N° 7	Conformación del Comité Ad-hoc																																																
Paso N° 8	Capacitación de supervisores y empleados																																																
Paso N° 9	Celebración del día cero defectos																																																
Paso N° 10	Plan de compromisos en acciones																																																
Paso N° 11	Plan de búsqueda de causa de errores																																																
Paso N° 12	Plan de incentivos																																																
Paso N° 13	Reuniones trimestrales del Comité de Calidad																																																
Paso N° 14	Plan de retroalimentación																																																

Fuente: Elaboración propia del grupo

H. PRESUPUESTO ESTIMADO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE		
SECUENCIA	ACTIVIDADES	VALOR
Paso N° 1	Capacitación de directivos(concientización)	\$1.500,00
Paso N° 2	Conformación del Comité de Calidad	\$0,00
Paso N° 3	Plan de determinación actual de calidad	\$700,00
Paso N° 4	Comparación de proceso actual y propuesto	\$0,00
Paso N° 5	Plan de difusión	\$0,00
Paso N° 6	Reuniones mensuales por unidad o sección	\$0,00
Paso N° 7	Conformación del Comité Ad-hoc	\$0,00
Paso N° 8	Capacitación de supervisores y empleados	\$8.250,00
Paso N° 9	Celebración del día cero defectos	\$195,00
Paso N° 10	Plan de compromisos en acciones	\$0,00
Paso N° 11	Plan de búsqueda de causa de errores	\$0,00
Paso N° 12	Plan de incentivos	\$60,00
Paso N° 13	Reuniones trimestrales del Comité de Calidad	\$0,00
Paso N° 14	Plan de retroalimentación	\$0,00
VALOR TOTAL ESTIMADO		\$10.705,00

Fuente: Elaboración propia del grupo

I. MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

Según Víctor Vroom (1964), creador de la Teoría de las Expectativas: Los empleados se motivan para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando creen que los llevara a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado.

Pero no todas las personas se motivan de igual manera, por lo que es necesario conocer que es lo que motiva a cada empleado, para esto es preciso que los delegados de cada unidad sometan a sus compañeros a una prueba para determinar que los motiva. (Ver Anexo N° 11)

Por medio de esta prueba se podrá conocer que es lo que motiva a cada empleado en particular y la ventaja de conocer esta información, es que podrá utilizarse como herramienta para aumentar el desempeño de los empleados, ya que con los resultados de la prueba y el conocimiento de los siguientes elementos, la Fiscalía lograra motivar a todos los empleados del Departamento de Representación Judicial, de la siguiente forma:

➤ El esfuerzo individual de cada empleado

Cuando un empleado sabe que será recompensado por su trabajo se esfuerza más al desarrollarlo.

➤ Desempeño individual

Al esforzarse más mejora su desempeño.

➤ Recompensas

Si el empleado mejora su desempeño será recompensado; y para recompensarlos debe tomarse en cuenta el resultado de la prueba.

➤ Metas personales

Al recompensar al empleado con lo que el desea, se le ayuda a alcanzar sus metas personales; y de ser así, este seguirá esforzándose.

Para el desarrollo de este plan de motivación debe considerarse un periodo no muy largo, porque los empleados pueden comenzar a disminuir su esfuerzo al sentir que no alcanzan la meta personal deseada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A. Libros

1. Evans, James R.
Administración y Control de la Calidad
4° Edición
Editorial Soluciones Empresariales
México, 2000
2. Peris Bonet, Fernando J.
Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones
1° Edición
Prentice Hall
España, 2001
3. Diccionario Enciclopédico Larousse
Editorial Larousse S.A. de C.V.
México, 1999
4. Brand, Salvador Oswaldo
Diccionario de Ciencias Económicas y Administración
Océano Grupo Editorial
España, 1997
5. Garza Treviño, Juan Gerardo
Administración Contemporánea
2ª Edición
McGraw-hill
México, 2000

6. Hernández Sampieri, Roberto
Metodología de la Investigación
2ª Edición
McGraw-Hill, Interamericana Editores, S.A. de C.V.
México, 1998

7. William B. Martin
Calidad en el Servicio al Cliente. Guía para la excelencia en el servicio
Grupo Editorial Iberoamericana S.A. de C.V.
1992

8. Iglesias Mejía, Salvador
Guía para la Elaboración de Trabajos de Investigación
Monográfico o Tesis
3º Edición

9. Stanton, Willian J.
Fundamentos de Marketing
11º Edición
McGraw-Hill, Interamericana Editores, S.A. de C.V.
México 2000

10. Robbins, Stephen P.
Administración
6ª Edición
Pearson Educación
México, 2000

B. Tesis

1. Hernández Medina, Edgar Alfonso
Tesis "Propuesta de Calidad Total desde una perspectiva contable administrativa que le permita al profesional en contaduría lograr un mejor desempeño de sus funciones".
2000, Universidad de El Salvador
2. Marconi Funes, Dolores Jeannette
Tesis "Propuesta de un Modelo de Calidad en el área Administrativa para la prestación de servicios en la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima, departamento de La Unión"
2003, Universidad de El Salvador
3. Monge Vaquero, Reina Patricia
Tesis "Diseño de un Modelo de Calidad en el Servicio para el área de consulta externa del hospital nacional Benjamín Bloom"
2004, Universidad de El Salvador

C. Revistas

1. Manual de Organización y Funciones Generales (2004-2005), de la Fiscalía General de La República.
2. Memoria de Labores (2004-2005) de la Fiscalía General de la República

D. Infografía

1. <http://www.monografias.com/trabajos14/gestion-calidad/gestion-calidad.shtml>
2. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/aucaolid.htm>
3. http://www.infocalidad.net/gest_calidad_def/definicion.asp

GLOSARIO

Atención: Acción de atender; prestar atención, demostración de respeto o cortesía.

Calidad: Es el grado en que un producto y/o servicio corresponde a las expectativas del consumidor.

Calidad en el Servicio: Es la estrategia de diferenciación de una organización que supone el cumplimiento efectivo de una serie de aspectos en la prestación del servicio; como la competencia (conocer y hacer bien el servicio), agilidad (brindar el servicio oportuno), cortesía (forma cortés y amable de dar un servicio), credibilidad (sinceridad y honestidad en el servicio) y seguridad (transmitir confianza en que se satisficará la necesidad) y que su cumplimiento sea perfectible por los usuarios o clientes.

Capacitación: Proceso formativo aplicado de manera sistemática y organizada, con el fin de ampliar conocimientos, desarrollar destrezas y habilidades, y modificar actitudes.

Causa: Origen o razón de algo que llamamos Efecto. En el componente Administración de Riesgos: es el motivo o razón por la que se genera un riesgo.

Cliente: Son todos aquellos a quienes les afecta nuestro trabajo cuando adquiere un producto o servicio, esperando satisfacer y superar sus expectativas por la inversión realizada y además definen la calidad en el servicio recibido.

Comité: Es un cuerpo de personas electas o designadas a reunirse sobre una base organizada para tratar y discutir asuntos específicos.

Compromiso: Acto de comprometerse públicamente con cierto curso de acción.

Defectos: fuentes de la irritación del cliente. Los defectos son costosos a ambos, clientes ya los fabricantes o a los abastecedores de servicio. La eliminación de defectos reduce los costos y aumenta la satisfacción del cliente.

Eficiencia: Es la capacidad para hacer correctamente las cosas.

Estrategia: Programas generales de acción y de despliegue de recursos para alcanzar objetivos globales. Es decir, determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de líneas de acción y de asignación de recursos para cumplir aquellos.

Incentivo: estímulo directo o indirecto que se ofrece a un elemento o a un sector de la economía para elevar su contribución a la actividad económica.

Líder: Director, jefe o persona más influyente dentro de un grupo. Persona capaz de conducir al grupo hacia sus objetivos.

Manual: Conjunto de normas establecidas por un medio de comunicación para redactar las informaciones.

Manual de funciones: Significa un folleto en el que de manera fácil de manejar se concentra en forma sistemática una serie de elementos administrativos para orientar y uniformar la conducta que se puede presentar entre cada grupo humano dentro de la empresa.

Misión: Función o tarea básica de una empresa o dependencia o algunos de sus departamentos.

Modelo: Un sistema teórico de relaciones que trata de captar, los elementos esenciales en una situación en el mundo real.

Modelo de Calidad del servicio: Es una representación simplificada de la realidad, que toma en consideración aquellos elementos básicos, capaces de explicar convenientemente el nivel de calidad alcanzado por una organización, desde el punto de vista de sus clientes.

Motivación: Conjunto de factores que impulsan a una persona a querer hacer algo o alcanzar una meta. En el proceso motivacional la tensión producida por la percepción de una carencia mueve a la persona a un comportamiento de búsqueda y esfuerzo por logros concretos que satisfagan tal necesidad y reduzcan la tensión.

Objetivo: Se refiere a los fines deseados futuros que la administración busca. Ofrecen la dirección para todas las decisiones administrativas y conforman el criterio respecto al cual pueden medirse los logros reales.

Organigrama: Representación gráfica que indica la dependencia y la interrelación de los diferentes puestos o de las personas que los ocupan dentro de una empresa. Cuyo propósito principal es el facilitar el establecimiento de una organización y su adecuada integración.

Participación: Acción de involucrarse en el desarrollo de una actividad o proyecto.

Política: La política es un modo de actividad que intenta resolver conflictos y promueve ajustes. Así como promueve el orden, es también fuente de conflicto al presentarse " conflicto de intereses entre las partes". Entre quienes conforman una misma organización política así como los que pertenecen a otra y difieren entre sí en sus concepciones, misión y visión.

Proceso: Conjunto de actividades que recibe uno o más insumos o pasos y crea un producto de valor para otro usuario, formando una cadena orientada a obtener un resultado final. De su diseño y documentación depende el éxito de la gestión. Conjunto de las fases, momento o etapas sucesivas de un fenómeno, tarea u operación.

Programa: Programa es un esquema (Lista o Diagrama de Flujo) que muestra la secuencia que lleva a cabo un proceso.

Recursos: Son todos aquellos elementos necesarios, tanto tangibles como intangibles, para que una organización cumpla con sus objetivos. Principalmente al referirse a ello son clasificados en: instalaciones y equipos, materiales e insumos, (recursos físicos), energía, informaciones y datos, recursos humanos, dinero o capital.

Satisfacción al cliente: Es la condición del usuario cuando su experiencia con un servicio es igual o excede a las expectativas que tenía del mismo.

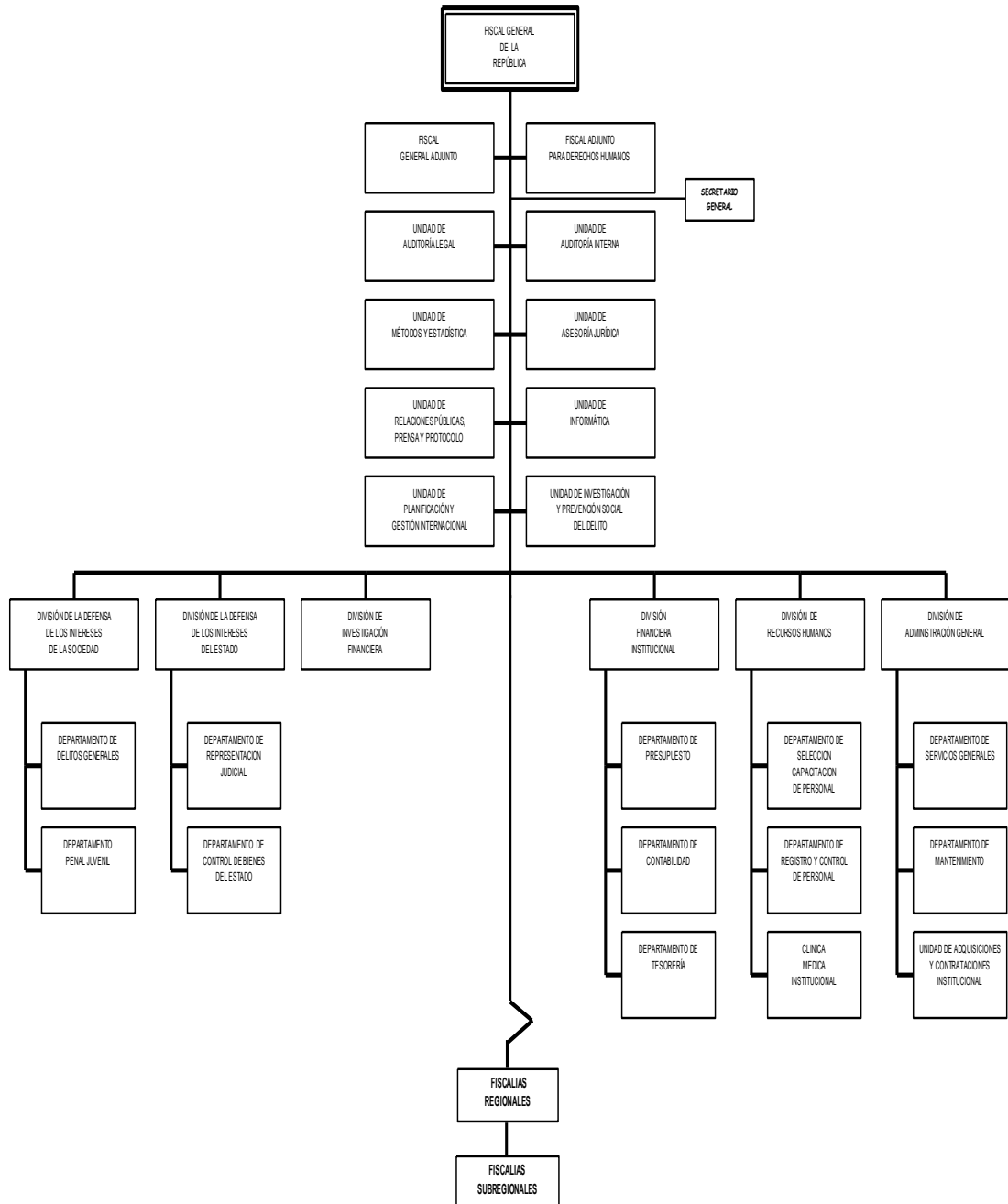
Servicio: Son actividades identificables e intangibles que constituyen el objeto principal de una transacción cuyo fin es satisfacer las necesidades o deseos de los clientes.

Servicio al cliente: Es una filosofía que va mas allá de la capacidad de respuesta a las necesidades y el enfoque del cliente.

Visión: Es el nivel de aspiración de la empresa, hacia dónde y hasta donde quiere llegar.

ANEXOS

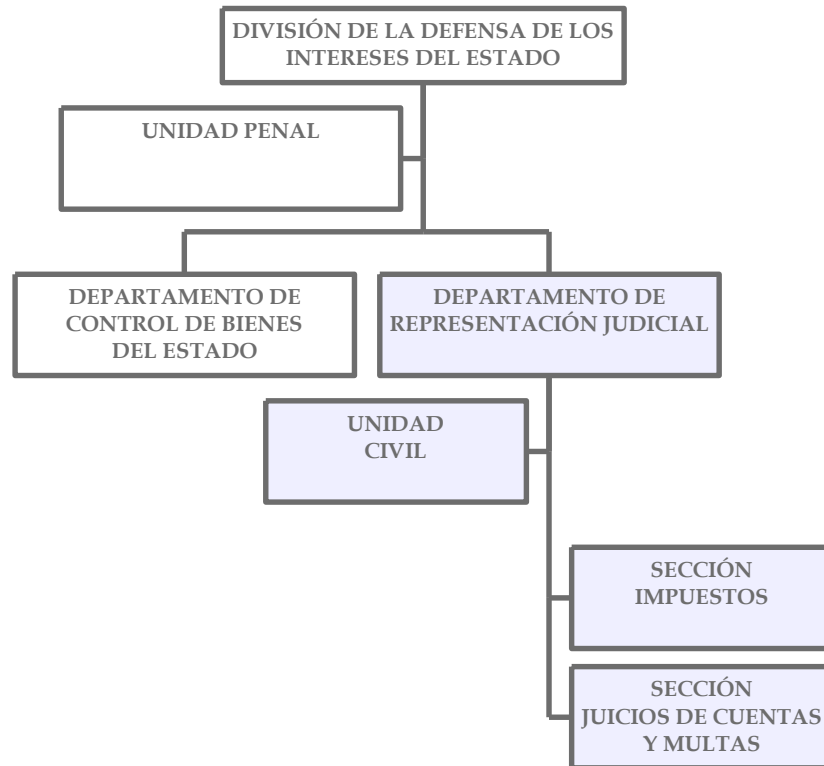
ANEXO N° 1
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA
(Año 2005-2006)



Fuente: Unidad de Recursos Humanos / fiscalía General de la República.

ANEXO N° 2

ORGANIGRAMA DE LA DIVISIÓN DE LA DEFENSA DE LOS INTERESES DEL ESTADO



 OBJETO DE ESTUDIO

Fuente: Unidad de Recursos Humanos / fiscalía General de la República (2005-2006)

ANEXO N° 3

CROQUIS DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA



● Edificio de la Fiscalía General de la República.

ANEXO N° 4

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

Objetivo:

Solicitamos su colaboración de la forma más cordial, en el sentido de responder el presente cuestionario; el cual sirve como instrumento para realizar un estudio del “Diseño de un Modelo de Calidad, Orientado a la Eficiencia en el Servicio Ofrecido a los Usuarios de la Fiscalía General de la República”.

Sus respuestas serán utilizadas sólo para fines académicos en el desarrollo de nuestro trabajo de graduación.

Indicaciones:

Lea detenidamente cada pregunta y marque con una X la opción que estime conveniente o conteste cuando se le pregunte.

I. Datos Generales

Sexo

Femenino _____ Masculino _____

Edad

- a. 18-24 años _____
- b. 25-31 años _____
- c. 32-38 años _____
- d. 39-45 años _____
- e. 46 años a más _____

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña?

2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en ese puesto?

- a. 0 – 1 año _____
- b. 2 – 5 años _____
- c. 6 – 10 años _____
- d. 11- 15 años _____
- e. 16 años a más _____

II. Datos Específicos

1. ¿Conoce la Misión de la Fiscalía?

Objetivo de la pregunta: determinar si los empleados conocen la misión de la Fiscalía General de la República.

Si ____

No ____

2. ¿Conoce la Visión de la Fiscalía?

Objetivo de la pregunta: determinar si los empleados conocen la visión de la Fiscalía General de la República.

Si ____

No ____

3. ¿Conoce los Objetivos de la Fiscalía?

Objetivo de la pregunta: determinar si los empleados conocen todos o algunos de los objetivos de la Fiscalía General de República.

Si ____

No ____

Algunos ____

4. ¿A la hora de brindar el servicio al cliente, existe una guía o procesos a seguir?

Objetivo de la pregunta: Conocer si el empleado utiliza un proceso para atender al cliente o se realiza de forma personal.

a. Existe una guía o proceso ____

b. No existe una guía o proceso ____

(se hace de forma personal)

5. ¿Considera eficiente los procesos utilizados a la hora de brindar el servicio a los usuarios?
(Contestar solo si, su respuesta anterior fue afirmativa)

Objetivo de la pregunta: Conocer si el proceso utilizado para atender al cliente es eficiente.

Si ____

No ____

6. A su criterio, el tiempo utilizado, para resolver los trámites, según sea el caso que se trate, en que nivel lo ubicaría:

Objetivo de la pregunta: Conocer en que nivel clasifican el tiempo de resolución de casos de los clientes.

- a. Excelente _____
- b. Bueno _____
- c. Regular _____
- d. Deficiente _____

7. ¿Cuál es el motivo que con mayor frecuencia retrasa la resolución de los trámites de los usuarios de la Fiscalía?

Objetivo de la pregunta: Conocer el o los motivos que retrasan la resolución de los trámites de los clientes.

8. ¿Qué recursos necesita en su puesto de trabajo para realizar sus actividades?

Objetivo de la pregunta: conocer el tipo de recursos que necesita el empleado, para desempeñar su trabajo.

9. ¿Están a su disposición estos recursos o alguno de ellos, cada vez que los utiliza?

Objetivo de la pregunta: determinar el grado de disposición de recursos, con que cuenta el empleado.

- a. Siempre _____
- b. Rara vez _____
- c. Nunca _____

10. ¿De qué forma canalizan las insatisfacciones o quejas de los usuarios?

Objetivo de la pregunta: Identificar la forma, que con mayor frecuencia se canalizan las insatisfacciones y quejas del cliente.

- a. Buzón de sugerencias _____
- b. Verbalmente _____
- c. Reuniones _____
- d. Otras _____

Especifique: _____

11. ¿Cómo considera usted las condiciones físicas y ambientales de la Fiscalía para realizar su trabajo?

Objetivo de la pregunta: conocer si las condiciones físicas y ambientales contribuyen o no, al empleado a prestar un servicio eficiente.

- a. Excelentes _____
- b. Buenas _____
- c. Regulares _____
- d. Deficientes _____

12. ¿Cómo calificaría las relaciones interpersonales, entre los empleados, dentro de su unidad o sección de trabajo?

Objetivo de la pregunta: Conocer si existe un buen clima organizacional dentro de la sección y unidades.

- a. Excelentes _____
- b. Buenas _____
- c. Regulares _____
- d. Deficientes _____

13. ¿Qué tipo de incentivos motivacionales recibe actualmente?

Objetivo de la pregunta: Conocer el o los incentivos recibidos por el empleado, de parte de la Fiscalía General de la República.

14. ¿Recibe capacitaciones para mejorar sus aptitudes y conocimientos, tanto en su área de trabajo como en las demás?

Objetivo de la pregunta: determinar si el empleado recibe capacitaciones.

Si _____

No _____

15. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación por parte de la Fiscalía; para mejorar la atención del servicio a los usuarios?(contestar esta pregunta si su respuesta anterior fue positiva).

Objetivo de la pregunta: Conocer los intervalos de tiempo, en los cuales, el empleado es capacitado.

- a. Mensualmente _____
- b. Trimestralmente _____
- c. Anualmente _____
- d. Rara vez _____
- e. Nunca _____

16. ¿Conoce a qué se refiere el término Calidad?

Objetivo de la pregunta: determinar en que medida, conocen los empleados el término calidad.

Si _____ No _____

17. ¿Dentro de la organización, en que aspectos administrativos considera que es importante aplicar la calidad?

Objetivo de la pregunta: Investigar el o los aspectos administrativos, donde los empleados consideran importante aplicar la calidad.

- a. En los procesos _____
- b. En los Servicios _____
- c. En los recursos técnicos y tecnológicos _____
- d. En la capacidad del personal _____
- e. En todos _____

III. Ficha de Control

Nombre del Entrevistador: _____	Hora: _____
Lugar de la Entrevista: _____	Fecha: _____
Observaciones: _____	

Revisó: _____	

ANEXO N° 5

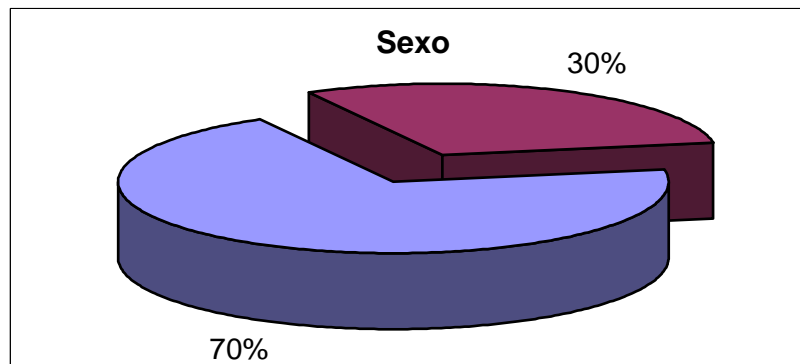
TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE REPRESENTACIÓN JUDICIAL DE LA DIVISIÓN DE LA DEFENSA DE LOS INTERESES DEL ESTADO DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.

I. Datos Generales

Sexo

CUADRO 1

OPCIONES	FRECUENCIA	F%
a) Femenino	39	70%
b) Masculino	17	30%
TOTAL	56	100.00%



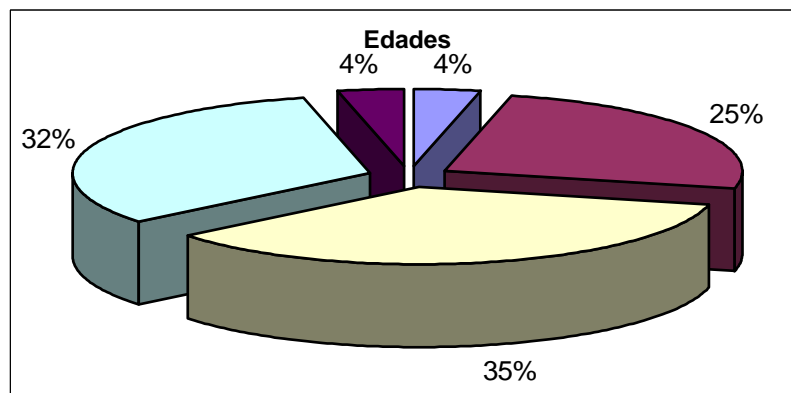
Análisis: El gráfico anterior muestra una muy considerable, cantidad de mujeres trabajando en el Departamento de Representación Judicial, caso contrario el género masculino se comprende por un número equivalente o aproximado a la mitad de la población femenina, dicho fenómeno se debe al tipo de cargos o puestos que existen en el Departamento.

Es de reconocer que la mujer día a día, destaca con más frecuencia en trabajos considerados como técnicos los cuales eran exclusivos del género masculino.

Edad

CUADRO 2

OPCIONES	FRECUENCIA	F%
a) 18 - 24 años	2	4%
b) 25 - 31 años	14	25%
c) 32 - 38 años	20	35%
d) 39 - 45 años	18	32%
e) 46 años a más	2	4%
TOTAL	56	100.00%



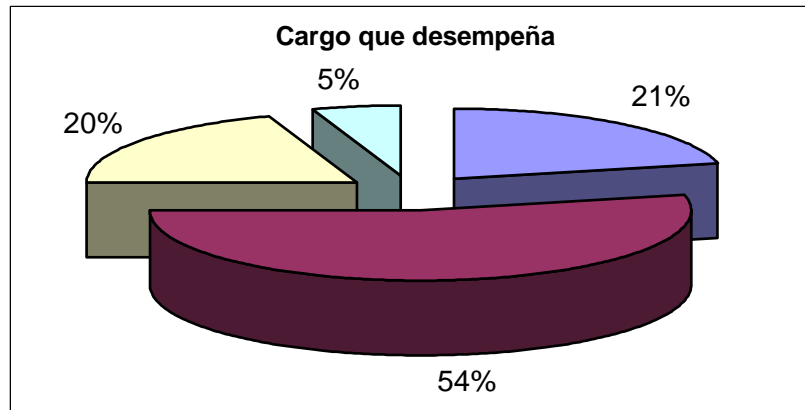
Análisis: El gráfico anterior refleja que las dos porciones mayoritarias en aspectos de edades corresponden a las personas que oscilan entre las edades de 32 a 45 años, en una tercera posición se encuentran las personas un poco mas jóvenes y en una cuarta y última posición es compartida por los extremos, los cuales son, las personas menores de 24 años y mayores de 46 años de edad, que entre ambas solo representan el 8% del personal del Departamento. Este fenómeno puede que se derive de las exigencias del mercado laboral actual, que exige al personal experiencia, o más bien a una estabilidad laboral, que han mantenido estos empleados.

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña?

Objetivo de la pregunta: Identificar los diferentes cargos, que existen en el Departamento de Representación Judicial de la División de la Defensa de los Intereses del Estado de la Fiscalía General de la República.

CUADRO 3

OPCIONES	FRECUENCIA	F%
a)Secretaria	12	21%
b) Auxiliar del fiscal general	30	54%
c) colaborador jurídico	11	20%
d) Feje de Unidad o Sección	3	5%
TOTAL	56	100.00%



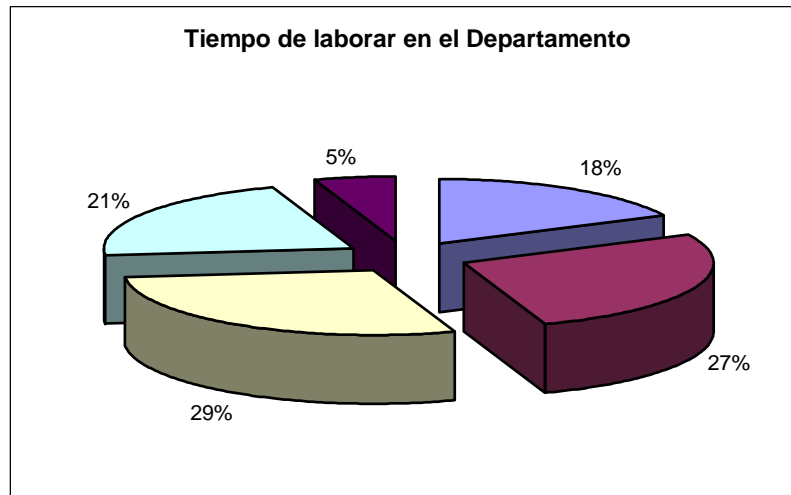
Análisis: Es considerable el número de auxiliar de fiscal general, existentes en el Departamento; representan la mitad de éste, en un segundo plano se encuentran los colaboradores jurídicos y las secretarías. En términos generales se puede observar que tres cuartas partes de los empleados del Departamento realizan actividades de carácter técnico, ellos sostienen una relación directa con los usuarios de la Fiscalía, así que hay que tenerlos muy en cuenta a la hora de diseñar el Modelo de Calidad que contribuya al eficiente servicio al cliente.

2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en ese puesto?

Objetivo de la pregunta: Conocer la estabilidad laboral del personal del Departamento de Representación Judicial de la Fiscalía General de la República.

CUADRO 4

OPCIONES	FRECUENCIA	F%
a) 0 - 1 año	10	18%
b) 2 - 5 años	15	27%
c) 6 - 10 años	16	29%
d) 11 - 15 años	12	21%
e) 16 años a más	3	5%
TOTAL	56	100.00%



Análisis: Este gráfico refleja una situación de estabilidad laboral aceptable, ya que existe una buena porción de empleados que tienen entre 11 y 15 años de laborar en la institución, un aproximado del 60% de los empleados tienen de 2 a 10 años de laborar en la Institución. Al analizar este fenómeno en términos de experiencia del personal, se muestra una tendencia positiva, esto sin considerar las aptitudes de los nuevos elementos los cuales ocupan un 18% de la población total del Departamento.

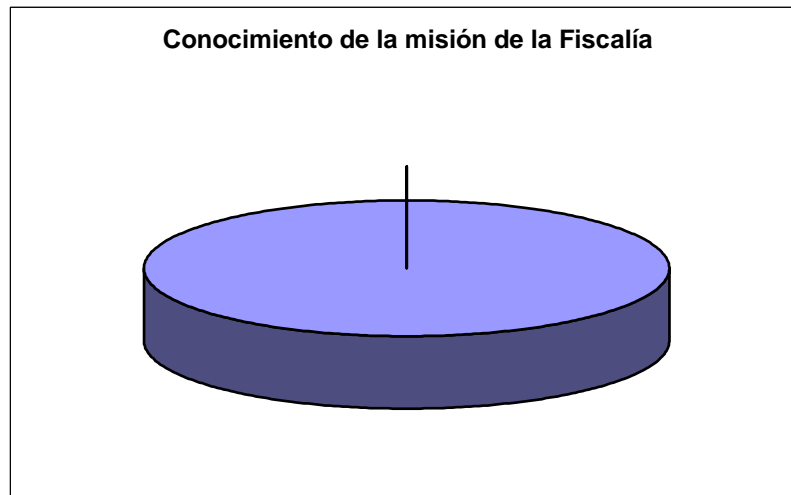
II. Datos Específicos

1. ¿Conoce la Misión de la Fiscalía?

Objetivo de la pregunta: Determinar si los empleados conocen la misión de la Fiscalía General de la República.

CUADRO 5

OPCIONES	FRECUENCIA	F%
a) Si	56	100%
b) No	0	0%
TOTAL	56	100.00%



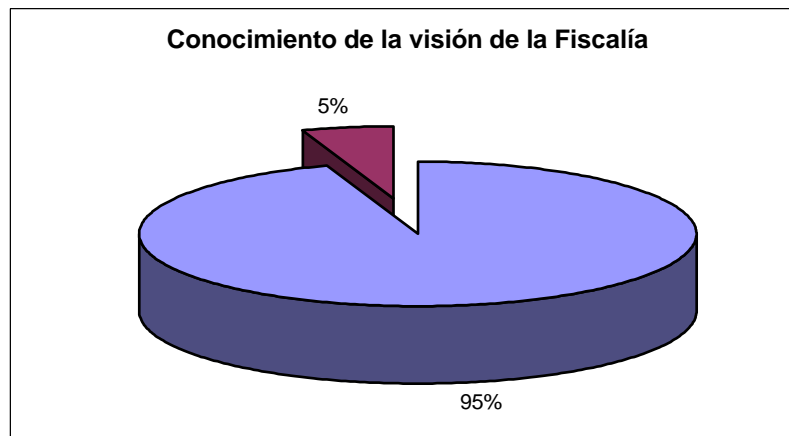
Análisis: La gráfica anterior demuestra que la población total del Departamento de Representación Judicial conoce la Misión de la Fiscalía General de la República, esto refleja las habilidades conceptuales del personal, ya que tienen pleno conocimiento de lo que hace la Institución y es así como se crea la identificación con la misma.

2. ¿Conoce la Visión de la Fiscalía?

Objetivo de la pregunta: determinar si los empleados conocen la visión de la Fiscalía General de la República.

CUADRO 6

OPCIONES	FRECUENCIA	F%
a) Si	53	95%
b) No	3	5%
TOTAL	56	100.00%



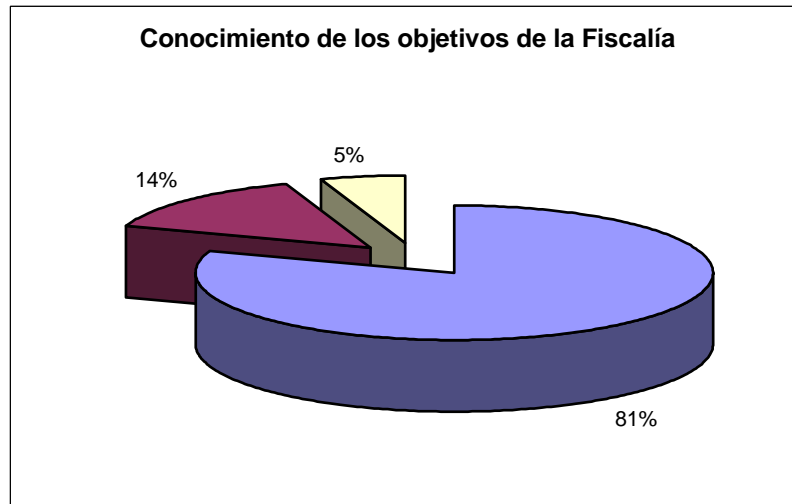
Análisis: La gran mayoría de los empleados, (representan un 95%) del Departamento de Representación Judicial conocen la Visión de la Fiscalía General de República, otro aspecto positivo para los empleados, ya que saben hacia adonde la Institución esta orientada y crea nuevas ideas para conseguir dicho propósito.

3. ¿Conoce los Objetivos de la Fiscalía?

Objetivo de la pregunta: determinar si los empleados conocen todos o algunos de los objetivos de la Fiscalía General de República.

CUADRO 7

OPCIONES	FRECUENCIA	F%
a) Si	45	81%
b) No	8	14%
c) Algunos	3	5%
TOTAL	56	100.00%



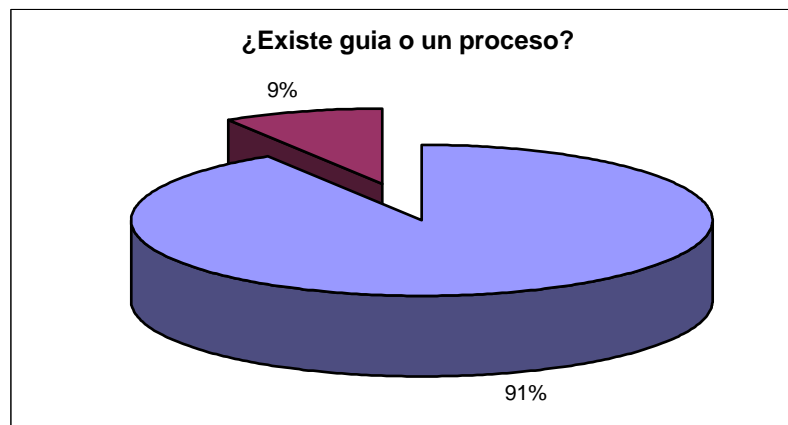
Análisis: En la gráfica anterior se observa que existe una pequeña porción de la población total de los empleados del Departamento, que no conocen los objetivos que persigue la Institución, al analizarlo desde un punto de vista optimista, se determina que no se necesita de un plan intensivo o riguroso, para hacer que los objetivos de la Fiscalía sean del conocimiento de todos.

4. ¿A la hora de brindar el servicio al cliente, existe una guía o procesos a seguir?

Objetivo de la pregunta: Conocer si el empleado utiliza un proceso para atender al cliente o se realiza de forma personal.

CUADRO 8

OPCIONES	FRECUENCIA	F%
a) Existe una guía o proceso	51	91%
b) No existe una guía o proceso	5	9%
TOTAL	56	100.0%



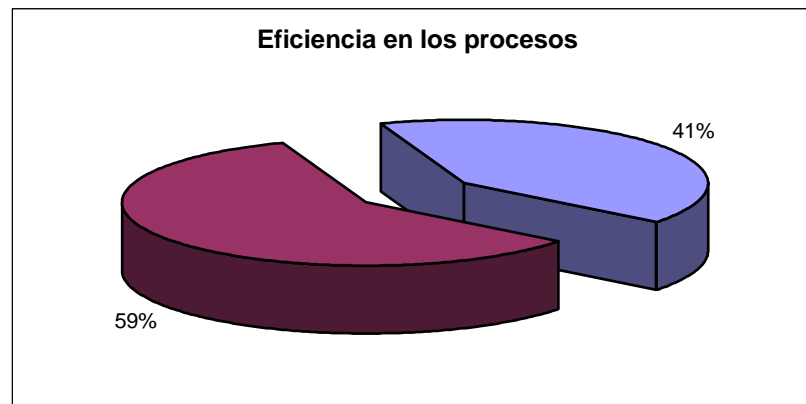
Análisis: Los resultados obtenidos por las encuestas pasadas a los empleados del Departamento de Representación Judicial en lo concerniente a la utilización de procesos a la hora de realizar los trámites del usuario, demuestran que efectivamente si utilizan procesos; el problema observado es que algo tan elemental como el conocimiento, de la existencia de los procesos, no sea manejado por todo el personal.

5. ¿Considera eficiente los procesos utilizados a la hora de brindar el servicio a los usuarios? (Contestar sólo si, su respuesta anterior fue afirmativa)

Objetivo de la pregunta: Conocer si el proceso utilizado para atender al cliente es eficiente.

CUADRO 9

OPCIONES	FRECUENCIA	F%
a) Si	21	41 %
b) No	30	59%
TOTAL	51	100.0%



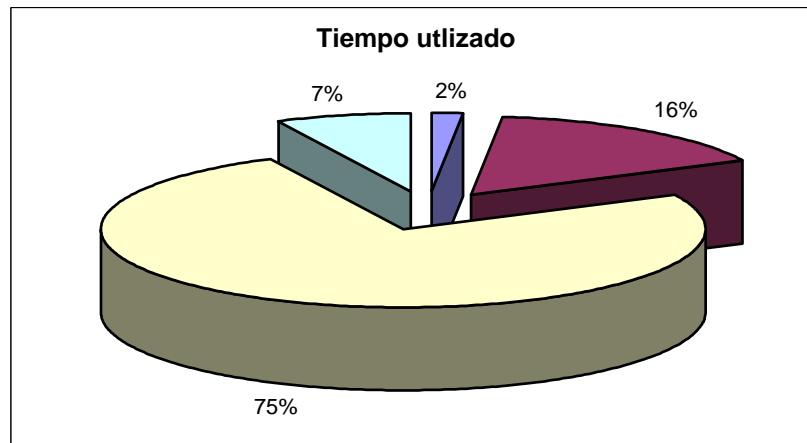
Análisis: En este caso por una pequeña diferencia, existen más personas, que creen que los procesos utilizados por los empleados del Departamento para la atención al cliente no son del todo eficientes, esta situación servirá mas adelante para que se enumeren o detallen las razones de por qué consideran deficientes los procesos utilizados en la actualidad.

6. A su criterio, el tiempo utilizado, para resolver los trámites, según sea el caso que se trate, en que nivel lo ubicaría:

Objetivo de la pregunta: Conocer en que nivel clasifican el tiempo de resolución de casos de los clientes.

CUADRO 10

OPCIONES	FRECUENCIA	F%
a) Excelente	1	2%
b) Bueno	9	16%
c) Regular	42	75%
d) Deficiente	4	7%
TOTAL	56	100.0%



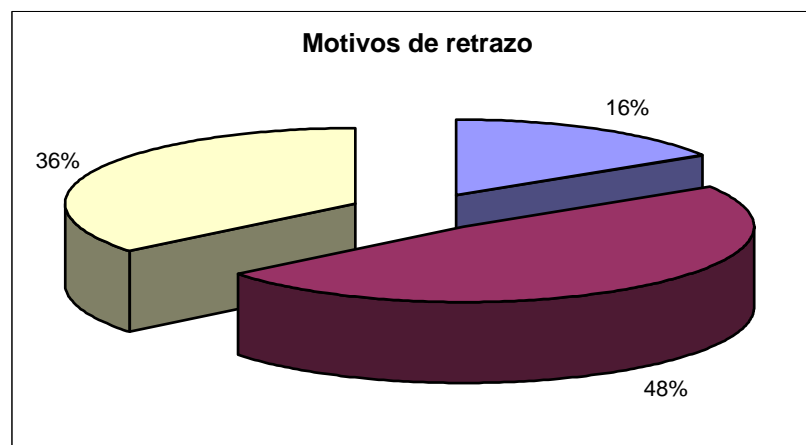
Análisis: Según la gráfica anterior tres cuartas partes de la población total del Departamento de Representación Judicial, opina que el tiempo utilizado para la resolución de los tramites de los usuarios de la Fiscalía, es regular, entendiendo que existen algunos retrasos, que traducidos en términos de tiempo demoran o interrumpen la resolución pronta y eficiente de los tramites de los usuarios.

7. ¿Cuál es el motivo que con mayor frecuencia retrasa la resolución de los trámites de los usuarios de la Fiscalía?

Objetivo de la pregunta: Conocer el o los motivos que retrasan la resolución de los tramites de los clientes.

CUADRO 11

OPCIONES	FRECUENCIA	F%
a) Falta de equipo	20	36%
b) Acceso limitado a la base de datos	9	16%
c) Retraso en la elaboración de mandamientos	27	48%
TOTAL	56	100.0%



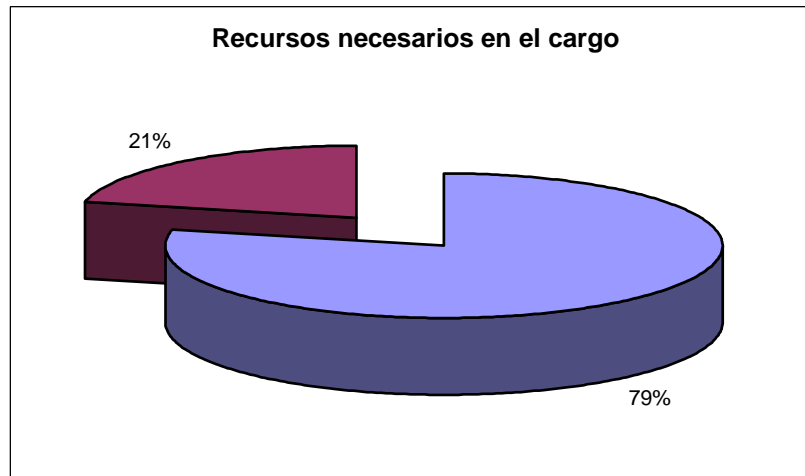
Análisis: Si bien es cierto que el motivo de retraso que obtiene mayor porcentaje, es la elaboración de los mandamientos, esto según aproximadamente la mitad de los encuestados, no se le restará importancia a los otros dos motivos de retraso, como lo es la limitada accesibilidad a la base de datos y la falta de equipo, debido a que estos aspectos son importantes de tomar en cuenta o factores a corregir en el Modelo de Calidad que contribuya al eficiente servicio al cliente.

8. ¿Qué recursos necesita en su puesto de trabajo para realizar sus actividades?

Objetivo de la pregunta: conocer el tipo de recursos que necesita el empleado, para desempeñar su trabajo.

CUADRO 12

OPCIONES	FRECUENCIA	F%
a) Equipo de oficina, vehículo y leyes	44	79%
b) Equipo de oficina	12	21 %
TOTAL	56	100.00%



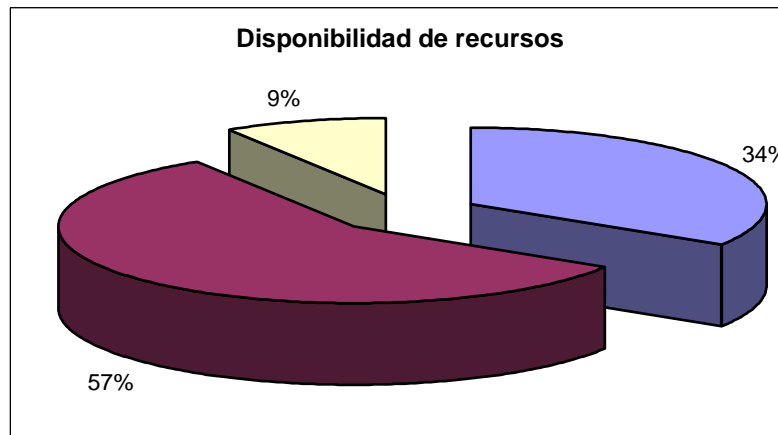
Análisis: La porción más grande de las personas encuestadas asegura necesitar equipo de oficina, vehículo y leyes para desempeñar con eficiencia las actividades que exige su cargo y el resto una porción del 21% dice solo necesitar equipo de oficina. Estas necesidades se deben a los cargos que desempeñan, en base a esto se debe tomar en cuenta que la gran mayoría son fiscales y colaboradores jurídicos.

9. ¿Están a su disposición estos recursos o alguno de ellos, cada vez que los utiliza?

Objetivo de la pregunta: determinar el grado de disposición de recursos, con que cuenta el empleado.

CUADRO 13

OPCIONES	FRECUENCIA	F%
a) Siempre	19	34%
b) Rara vez	32	57 %
c) Nunca	5	9%
TOTAL	56	100.00%



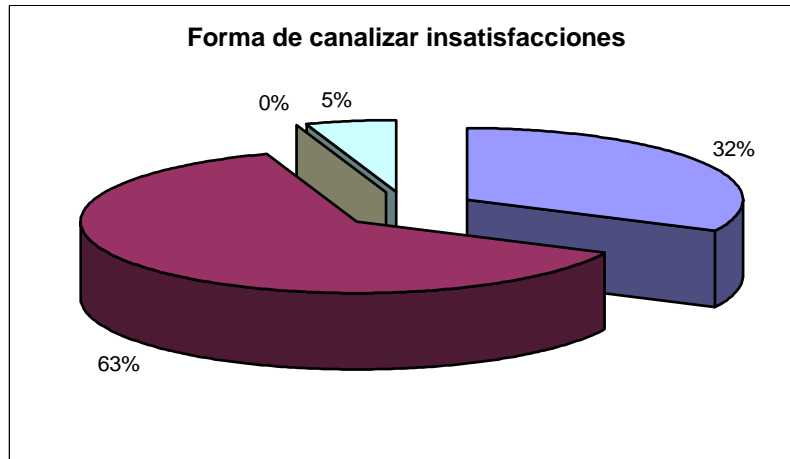
Análisis: Un porcentaje poco mayor a la mitad de la población encuestada, manifiestan que rara vez se encuentran disponibles los recursos a la hora que los necesitan para brindar un servicio eficiente al usuario, sin embargo un 34% de la población asegura siempre contar con los recursos cuando los necesitan.

10. ¿De qué forma canalizan las insatisfacciones o quejas de los usuarios?

Objetivo de la pregunta: Identificar la forma, que con mayor frecuencia se canalizan las insatisfacciones y quejas del cliente.

CUADRO 14

OPCIONES	FRECUENCIA	F%
a) Buzón de sugerencias	18	32 %
b) Verbalmente	35	63%
c) Reuniones	0	0%
d) Otras	3	5%
TOTAL	56	100.00%



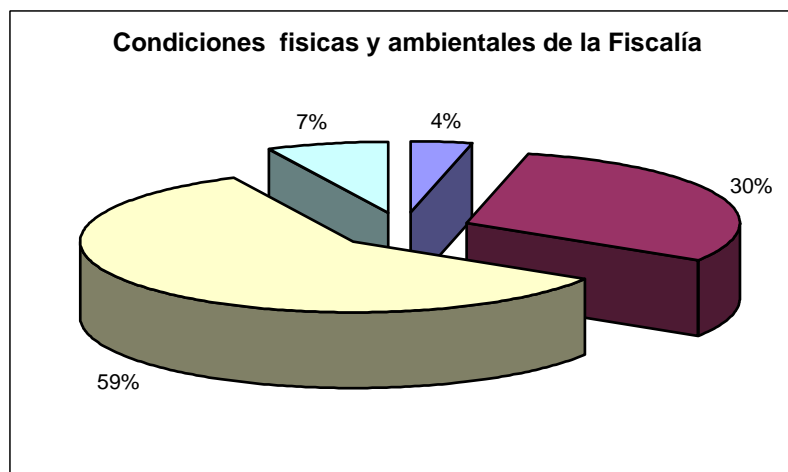
Análisis: La forma de canalizar las insatisfacciones y quejas de los usuarios, que tiene mayor frecuencia es la verbal esto según un 63% que coinciden con la misma respuesta, en un segundo plano se encuentra el buzón de sugerencias que no es muy utilizado para canalizar este tipo de información.

11. ¿Cómo considera usted las condiciones físicas y ambientales de la Fiscalía para realizar su trabajo?

Objetivo de la pregunta: conocer si las condiciones físicas y ambientales contribuyen o no, al empleado a prestar un servicio eficiente.

CUADRO 15

OPCIONES	FRECUENCIA	F%
a) Excelentes	2	4%
b) Buenas	17	30%
c) Regulares	33	59%
d) Deficientes	4	7%
TOTAL	56	100.00%



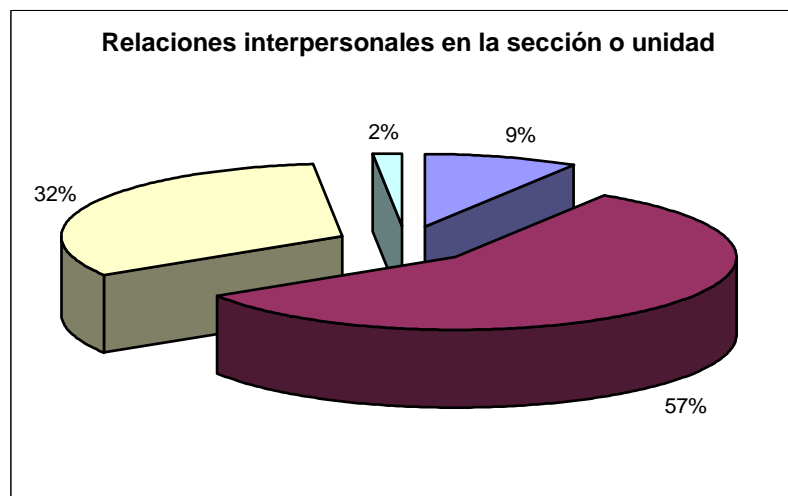
Análisis: Un poco más de la mitad de la población encuestada opina que las condiciones físicas y ambientales en donde laboran son regulares, esto significa que existen inconformidades con algunos de los elementos que componen este ambiente de trabajo, solo una muy pequeña porción opina que las condiciones son excelentes.

12. ¿Cómo calificaría las relaciones interpersonales, entre los empleados, dentro de su unidad o sección de trabajo?

Objetivo de la pregunta: Conocer si existe un buen clima organizacional dentro de la sección y unidades.

CUADRO 16

OPCIONES	FRECUENCIA	F%
a) Excelentes	5	9%
b) Buenas	32	57%
c) Regulares	18	32%
d) Deficientes	1	2%
TOTAL	56	100.00%



Análisis: Al observar los resultados que presenta la gráfica anterior, es fácil darse cuenta que existen buenas relaciones interpersonales dentro de cada unidad o sección del Departamento de Representación Judicial.

13. ¿Qué tipo de incentivos motivacionales recibe actualmente?

Objetivo de la pregunta: Conocer el o los incentivos recibidos por el empleado, de parte de la Fiscalía General de la República.

CUADRO 17

OPCIONES	FRECUENCIA	F%
a) Reconocimiento por parte del jefe	4	7%
b) Ninguno	52	93%
TOTAL	56	100.00%



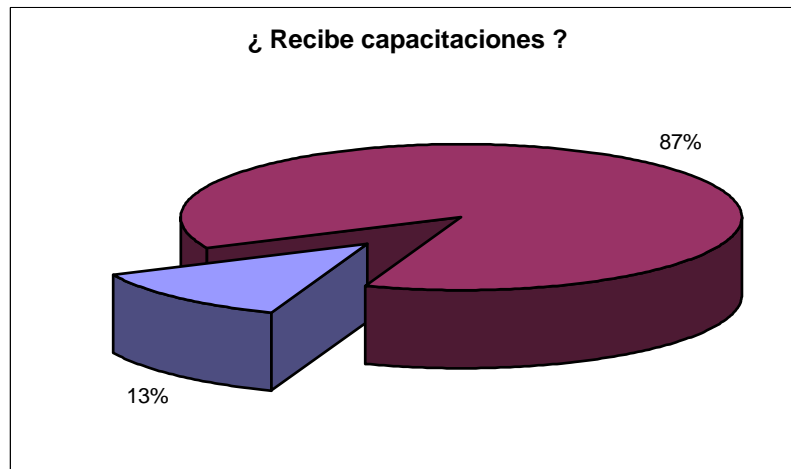
Análisis: En lo concerniente a estímulos o incentivos al personal, es evidente que existen problemas organizacionales, ya que aproximadamente la totalidad de la población entrevistada expone que no los reciben. Un buen punto para ser tratado con las jefaturas a fin de averiguar el por qué de esta situación.

14. ¿Recibe capacitaciones para mejorar sus aptitudes y conocimientos, tanto en su área de trabajo como en las demás?

Objetivo de la pregunta: determinar si el empleado recibe capacitaciones.

CUADRO 18

OPCIONES	FRECUENCIA	F%
a) Si	7	13%
b) No	49	87%
TOTAL	56	100.00%



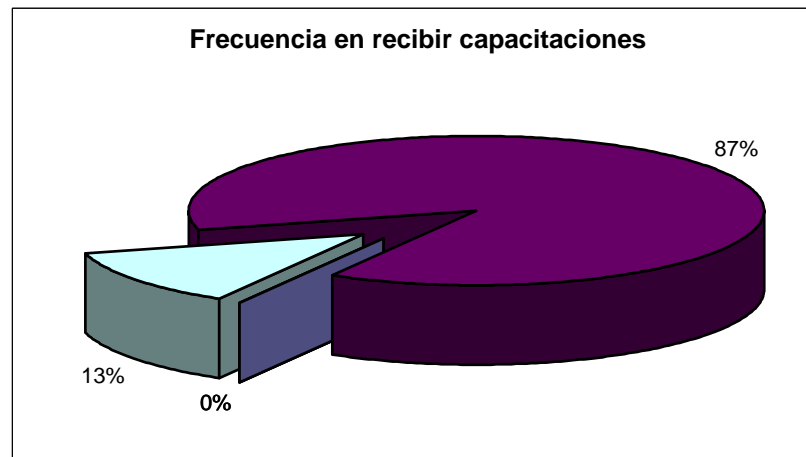
Análisis: Otra situación preocupante se plantea en el gráfico anterior en donde los empleados del Departamento en su gran mayoría, dicen que no reciben capacitaciones. Mientras que solo un 13% de la población encuestada mencionan que si las recibe.

15. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación por parte de la Fiscalía; para mejorar la atención del servicio a los usuarios?(contestar está pregunta si su respuesta anterior fue positiva)

Objetivo de la pregunta: Conocer los intervalos de tiempo, en los cuales, el empleado es capacitado.

CUADRO 19

OPCIONES	FRECUENCIA	F%
a) Mensualmente	0	0%
b) Trimestralmente	0	0%
c) Anualmente	0	0%
d) Rara vez	7	13%
e) Nunca	49	87%
TOTAL	56	100.00%



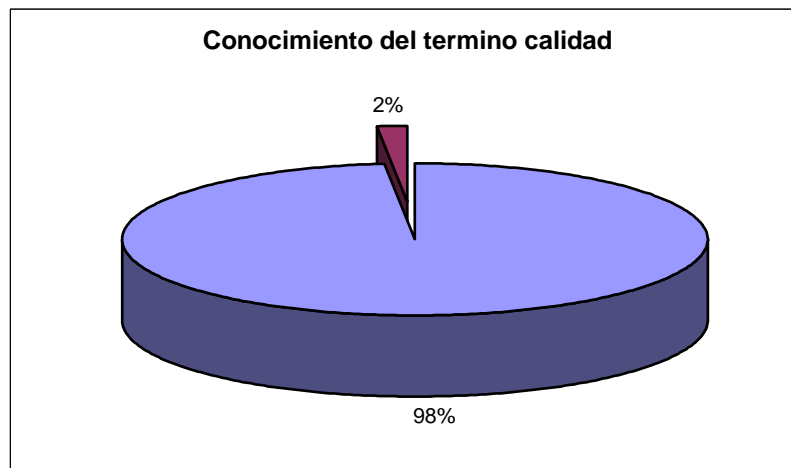
Análisis: De las personas que si habían dicho que recibían capacitaciones, explican que las han recibido ocasionalmente o rara vez, mientras el resto del personal que es el 87% asegura que nunca han recibido capacitaciones, de no cambiar esta situación, no habrá desarrollo personal e Institucional.

16. ¿Conoce a qué se refiere el término Calidad?

Objetivo de la pregunta: determinar en que medida, conocen los empleados el término calidad.

CUADRO 20

OPCIONES	FRECUENCIA	F%
a) Si	55	98 %
b) No	1	2%
TOTAL	56	100.00%



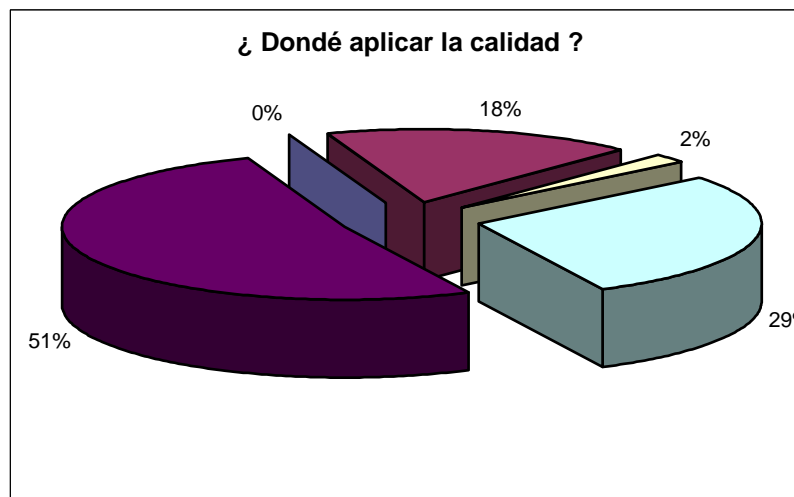
Análisis: Aproximadamente la totalidad del personal del Departamento sabe a lo que se refiere el término calidad, este crea buenas expectativas o una fácil asimilación del Modelo de Calidad que será diseñado para este Departamento.

17. ¿Dentro de la organización, en que aspectos administrativos considera que es importante aplicar la calidad?

Objetivo de la pregunta: Investigar el o los aspectos administrativos, donde los empleados consideran importante aplicar la calidad.

CUADRO 21

OPCIONES	FRECUENCIA	F%
a) En los procesos	0	0%
b) En los servicios	10	18%
c) En los recursos técnicos y tecnológicos	1	2%
d) En la capacidad del personal	16	29%
e) En todos	29	51%
TOTAL	56	100.00%



Análisis: La mitad de la población encuestada expresa que es importante aplicar la calidad en todos los aspectos que sea necesario, existe otra porción menor que menciona que se debe aplicar la calidad en la capacidad del personal y la última porción considerable aseguran que la calidad se debería aplicar en los servicios.

ANEXO N° 6

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.

Objetivo:

De la manera más atenta solicitamos a usted su valiosa colaboración, en el sentido de responder el presente cuestionario; el cual tiene como propósito realizar un estudio para el Diseño de un Modelo de Calidad, Orientado a la Eficiencia en el Servicio Ofrecido a los Usuarios de la Fiscalía General de la República”.

Sus respuestas serán utilizadas sólo para fines académicos en el desarrollo de nuestro trabajo de graduación.

Indicaciones:

Lea detenidamente cada pregunta y señale con una X la opción que estime conveniente o conteste cuando se le pregunte.

I. Datos Generales

Sexo
Femenino ____ Masculino ____

¿Qué nivel de estudios posee?

- a) Educación primaria _____
- b) Educación secundaria _____
- c) Bachillerato _____
- d) Educación universitaria _____
- e) Otros _____

Especifique _____

II. Datos Especificos

1. ¿De los servicios que le ofrecen en la Fiscalía, cuál utiliza con mayor frecuencia o cuál a utilizado?

Objetivo de la pregunta: identificar el servicio que más demanda tiene, de parte de los usuarios de la Fiscalía.

2. ¿Considera adecuadas las instalaciones o lugar donde espera, para recibir el servicio?

Objetivo de la pregunta: Investigar si el lugar de espera es adecuado o no, para el usuario y determinar porque.

Si _____ No _____

¿Por qué?

3. ¿Existen señales o rótulos que le permitan desplazarse con facilidad dentro de las instalaciones de la Fiscalía?

Objetivo de la pregunta: Conocer si existen señales o rótulos de orientación al usuario.

Si _____ No _____

4. ¿Existen ventanillas o casetas exclusivas para la atención u orientación del cliente, especialmente para adultos mayores o personas discapacitadas o mujeres embarazadas?

Objetivo de la pregunta: Conocer si existen sitios de atención u orientación, que se adecuen a las necesidades individuales del usuario.

Si _____ No _____

5. ¿El personal que le atiende, le ayudan a solucionar sus problemas como usted lo espera?

Objetivo de la pregunta: Investigar si el servicio brindado, llena las expectativas del usuario.

Si _____ No _____ Algunas veces _____

6. ¿Qué características recuerda del personal, al momento de brindarle el servicio?

Objetivo de la pregunta: conocer como visualiza el usuario, el servicio prestado por el personal de la Fiscalía.

- a) Amabilidad e interés _____
- b) Lo atendió por compromiso _____
- c) Atención mala y tardía _____
- d) Irrespeto y desinterés _____

Especifique: _____

7. ¿El servicio brindado, es ofrecido en un tiempo rápido y oportuno?

Objetivo de la pregunta: determinar si el factor tiempo, incide favorablemente o no, a la satisfacción del usuario.

Si _____ No _____ Algunas veces _____

8. ¿De qué manera le gustaría poder expresar a la institución, sus opiniones o sugerencias acerca del servicio que recibe?

Objetivo de la pregunta: determinar el medio que le resulta más factible, al usuario para comunicar sus opiniones o sugerencias.

- a) Buzón de sugerencias _____
- b) Verbalmente _____
- c) Otros _____

Especifique: _____

9. ¿Cómo considera el servicio ofrecido por la Fiscalía General de la República?

Objetivo de la pregunta: determinar como el usuario califica el servicio brindado por el personal de la Fiscalía.

- a) Excelente _____
- b) Bueno _____
- c) Regular _____
- d) Deficiente _____

10. ¿Qué área considera que debe mejorar, la Fiscalía para ofrecer un servicio eficiente?

Objetivo de la pregunta: determinar áreas de mejora mediante la opinión de los usuarios.

- a) Infraestructura _____
- b) Información y señalización _____
- c) Personal _____
- d) Procesos de atención _____
- e) Tiempos de espera _____

III. Ficha de Control

Nombre del Entrevistador: _____	Hora: _____
Lugar de la Entrevista: _____	Fecha: _____
Observaciones: _____	
Revisó: _____	

ANEXO N° 7

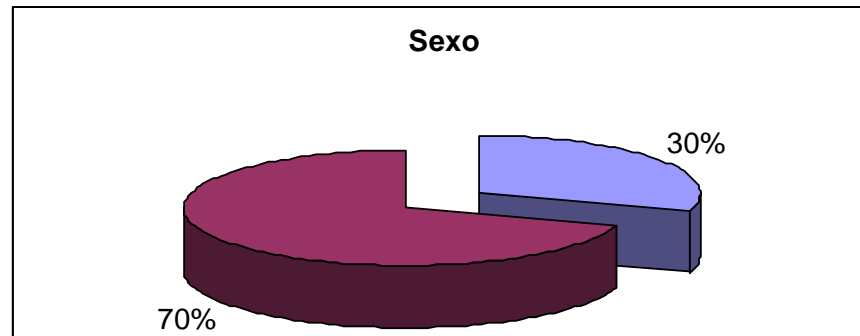
TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.

I. Datos Generales

Sexo

CUADRO 1

OPCIONES	FRECUENCIA	F%
a) Femenino	25	30%
b) Masculino	58	70%
TOTAL	83	100%

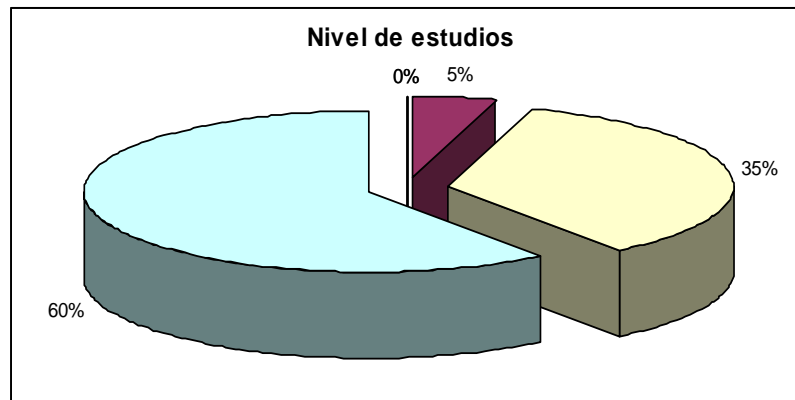


Análisis: El gráfico anterior muestra una considerable cantidad de hombres que solicitan el servicio en el Departamento de Representación Judicial, son estos los que tienen mayores problemas con el Estado por ejemplo la renta, multas de padres irresponsables, pérdidas de hojas de protocolo, etc., caso contrario el género femenino se comprende por un número aproximado a la mitad de la población masculina, aunque en el caso de la mujer la mayoría son por problemas de Renta.

¿Qué nivel de estudios posee?

CUADRO 2

OPCIONES	FRECUENCIA	F%
a. Educación primaria	0	0%
b. Educación secundaria	4	5%
c. Bachillerato	29	35%
d. Educación universitaria	50	60%
e. Otros	0	0%
TOTAL	83	100%



Análisis: La mayor parte de los usuarios encuestados poseen Educación Universitaria, seguido por el nivel de Bachillerato y Educación secundaria, aunque para solicitar un trámite en la Fiscalía no es necesario tener un nivel académico, ya que las personas también tienen la opción de ser representadas por algún abogado.

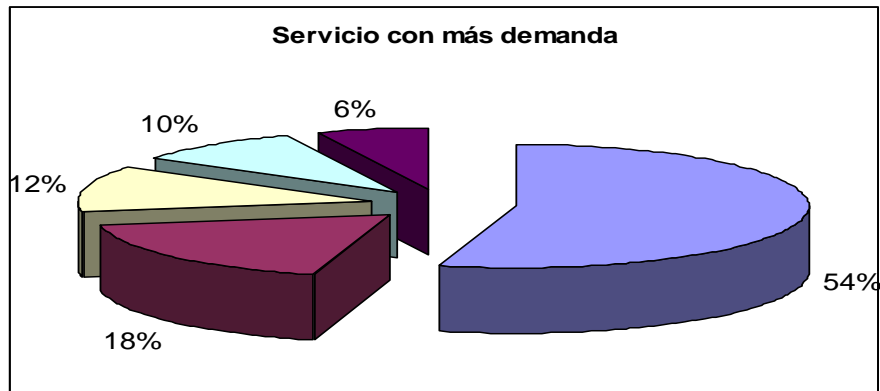
II. Datos Específicos

1. ¿De los servicios que le ofrecen en el Departamento de Representación Judicial, cuál utiliza con mayor frecuencia o cuál a utilizado?

Objetivo de la pregunta: identificar el servicio que más demanda tiene, de parte de los usuarios de la Fiscalía.

CUADRO 3

OPCIONES	FRECUENCIA	F%
Renta	45	54%
Multas	15	18%
Juicios de Cuentas	10	12%
Juicios Civiles	8	10%
Juicios mercantiles	5	6%
TOTAL	83	100%



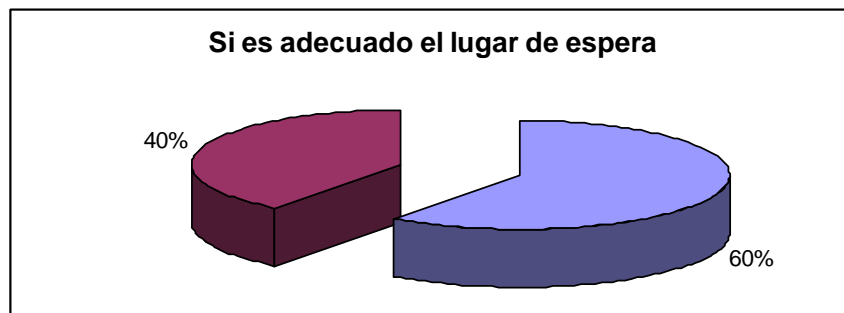
Análisis: El gráfico anterior muestra que el servicio de Impuesto de Renta es el que tiene mas demanda de parte de los usuarios en la División de los Intereses del Estado con un 54%, ya que todas estas personas no pagan sus impuestos en el periodo que corresponde, por ende la Fiscalía es el encargado de ayudar a recuperar lo no declarado al estado; luego sigue el servicio de Multas, Juicio de Cuentas, juicios civiles y con menos demanda es el juicio mercantil con un 6%.

2. ¿Considera adecuadas las instalaciones o donde se espera, para recibir el servicio?

Objetivo de la pregunta: Investigar si el lugar de espera es adecuado o no, para el usuario y determinar porque.

CUADRO 4

OPCIONES	FRECUENCIA	F%
a) Si	50	60%
b) No	33	40%
TOTAL	83	100%



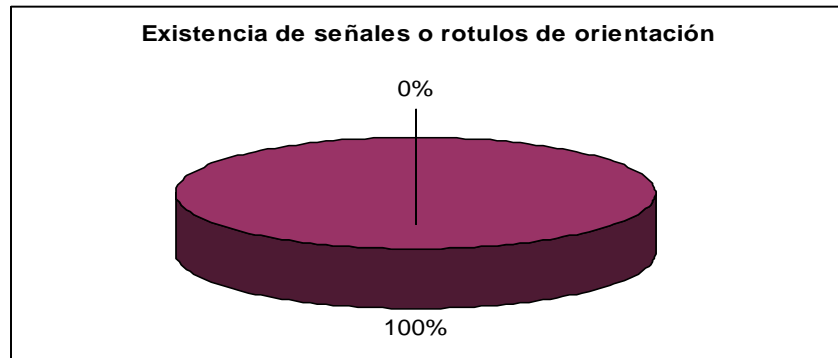
Análisis: El gráfico muestra que la mayor parte de los usuarios consideran que el lugar de espera para recibir el servicio es adecuado, pero no existe mucha diferencia con los usuarios que piensan lo contrario, además se considera que todos los usuarios se quejaron de que no existe una zona de parqueo habilitada para los usuarios.

3. ¿Existen señales o rótulos que le permitan desplazarse con facilidad dentro de las instalaciones de la Fiscalía?

Objetivo de la pregunta: Conocer si existen señales o rótulos de orientación al usuario.

CUADRO 5

OPCIONES	FRECUENCIA	F%
a) Si	0	0%
b) No	83	100%
TOTAL	83	100%



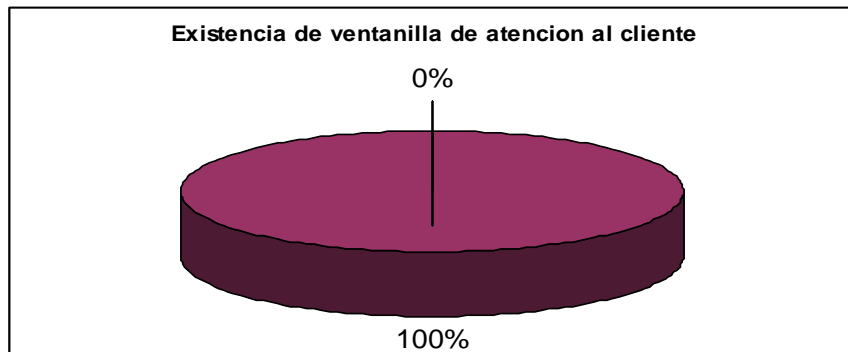
Análisis: El gráfico anterior muestra que la totalidad de la población encuestada concluye que no existe ningún tipo de señalización de orientación para llegar al lugar que el usuario requiera solicitar el servicio, lo cual genera insatisfacción y retraso al realizar los trámites.

4. ¿Existen ventanillas o casetas exclusivas para la atención u orientación del cliente, especialmente para adultos mayores o personas discapacitadas o mujeres embarazadas?

Objetivo de la pregunta: Conocer si existen sitios de atención u orientación, que se adecuen a las necesidades individuales del usuario.

CUADRO 6

OPCIONES	FRECUENCIA	F%
a) Si	0	0%
b) No	83	100%
TOTAL	83	100%



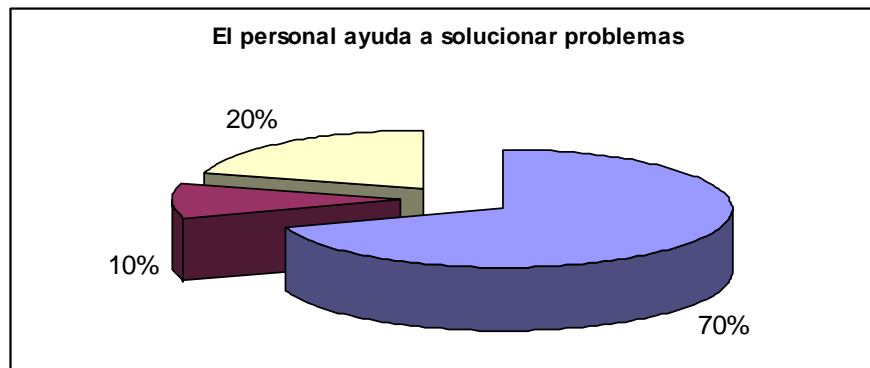
Análisis: El gráfico anterior muestra que la totalidad de la población encuestada concluye no haber visto ventanillas donde puedan pedir información u orientación, u otra forma de atención para personas con algún tipo de discapacidad física o adultos mayores, que les ayuden y faciliten la realización de sus tramites de parte de los usuarios.

5. ¿El personal que le atiende, le ayudan a solucionar sus problemas como usted lo espera?

Objetivo de la pregunta: Investigar si el servicio brindado, llena las expectativas del usuario.

CUADRO 7

OPCIONES	FRECUENCIA	F%
a) Si	58	70%
b) No	8	10%
c) Algunas veces	17	20%
TOTAL	83	100%



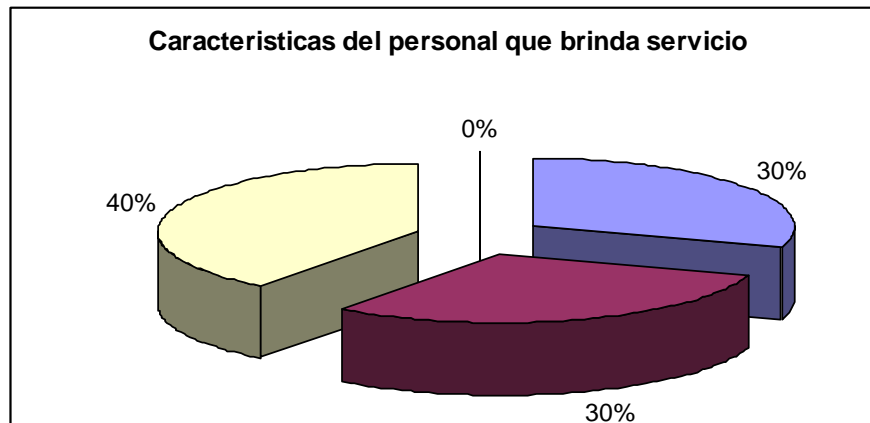
Análisis: El gráfico anterior muestra que la mayoría de los usuarios opinan que si, se les solucionan sus problemas, y un porcentaje muy pequeño opina lo contrario, con estos datos se concluye que la Fiscalía logra solucionar la mayor parte de casos que se presentan con sus clientes.

6. ¿Qué características recuerda del personal, al momento de brindarle el servicio?

Objetivo de la pregunta: conocer como visualiza el usuario, el servicio prestado por el personal de la Fiscalía.

CUADRO 8

OPCIONES	FRECUENCIA	F%
a) Amabilidad e interés	25	30%
b) Lo atendió por compromiso	25	30%
c) Atención mala y tardía	33	40%
d) Irrespeto y desinterés	0	0%
TOTAL	83	100%



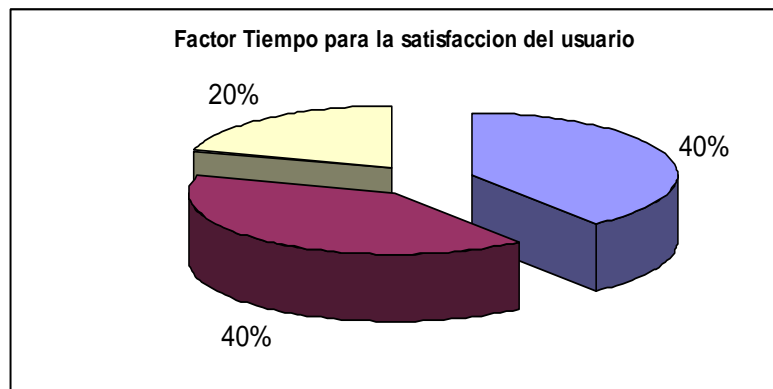
Análisis: Al sumar dos aspectos relevantes como son: que a los clientes los atendieron por compromiso y les dieron una mala atención y tardía, suman el 70%, entonces se puede concluir que predomina la insatisfacción de los usuarios y un 30% de la totalidad se encuentra satisfecha.

7. ¿El servicio brindado, es ofrecido en un tiempo rápido y oportuno?

Objetivo de la pregunta: determinar si el factor tiempo, incide favorablemente o no, a la satisfacción del usuario.

CUADRO 9

OPCIONES	FRECUENCIA	F%
a) Si	33	40%
b) No	33	40%
c) Algunas veces	17	20%
TOTAL	83	100%



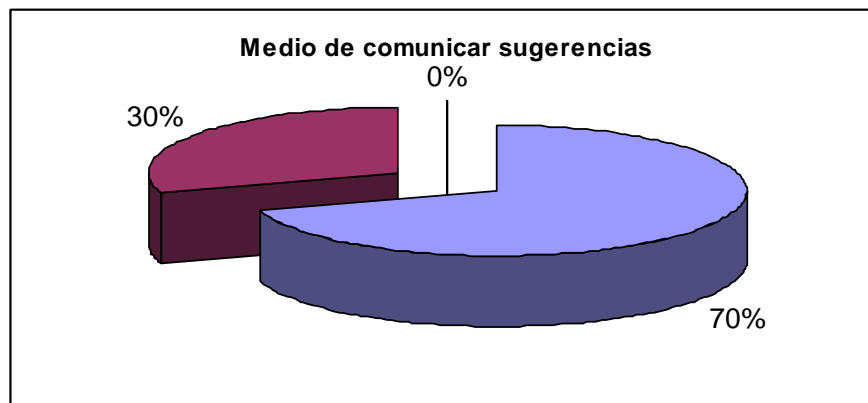
Análisis: Según la gráfica anterior el 40% de la población dice que si, los atienden oportunamente y otro 40% dice lo contrario, por lo tanto se concluye que los usuarios opinan en una forma equitativa acerca de estas opciones contrarias, entonces concluir que depende el tipo de caso que se este resolviendo, ya que no todos se tardan el mismo tiempo para solucionarlos y un 20% contesto que no siempre atendían de manera oportuna.

8. ¿De qué manera le gustaría poder expresar a la institución, sus opiniones o sugerencias acerca del servicio que recibe?

Objetivo de la pregunta: determinar el medio que le resulta más factible, al usuario para comunicar sus opiniones o sugerencias.

CUADRO 10

OPCIONES	FRECUENCIA	F%
a) Buzón de sugerencias	58	70%
b) Verbalmente	25	30%
d) Otras	0	0%
TOTAL	83	100%



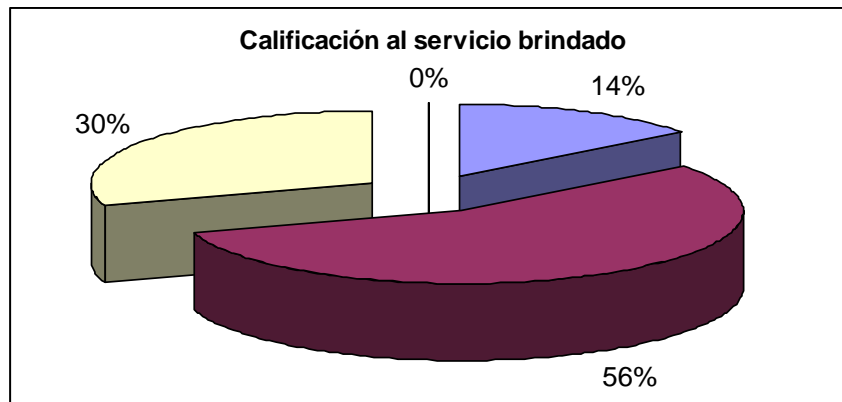
Análisis: A La mayor parte de la población le gustaría expresar sus sugerencias acerca del servicio que recibe por medio de un Buzón de sugerencias, y a la menor cantidad de población prefiere hacerlo verbalmente, cabe mencionar que los buzones de sugerencias que posee la Fiscalía no tienen a la vista del cliente hojas de sugerencias.

9. ¿Cómo considera el servicio ofrecido por la Fiscalía General de la República?

Objetivo de la pregunta: determinar como el usuario califica el servicio brindado por el personal de la Fiscalía.

CUADRO 11

OPCIONES	FRECUENCIA	F%
a) Excelente	12	14%
b) Bueno	46	56%
c) Regular	25	30%
d) Deficiente	0	0%
TOTAL	83	100%



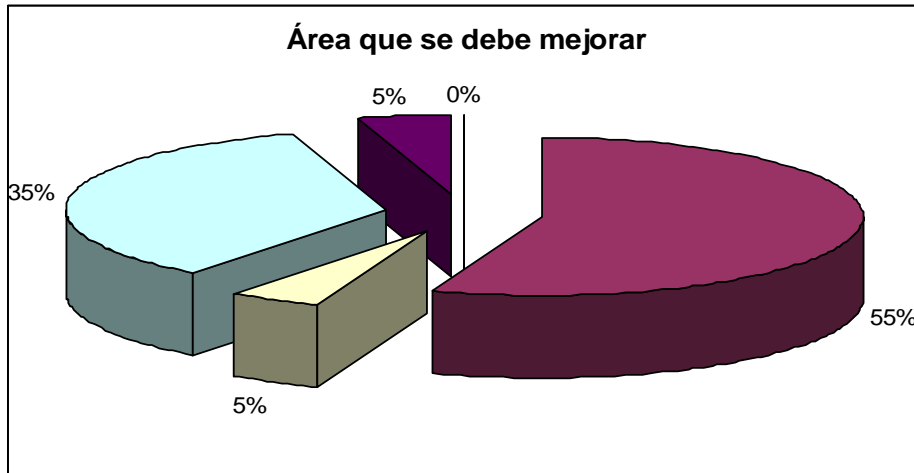
Análisis: Un poco mas de la mitad de los usuarios entrevistados calificaron el servicio como bueno, una porción de usuarios que alcanza el 30% considera que el servicio es regular, quedando una cifra muy mínima de usuarios que consideran que es excelente el servicio que se les brinda. Muchos de los factores que manifestaron los usuarios es la forma como se les dan el servicio a parte del tiempo que tienen que perder esperando ser atendidos.

10. ¿Qué área considera que debe mejorar, la Fiscalía para ofrecer un servicio eficiente?

Objetivo de la pregunta: determinar un área de mejora mediante la opinión de los usuarios.

CUADRO 12

OPCIONES	FRECUENCIA	F%
a) Infraestructura	0	0%
b) Información y señalización	46	55%
c) Personal	4	5%
d) Procesos de atención	29	35%
e) Tiempos de espera	4	5%
TOTAL	83	100%



Análisis: El gráfico nos muestra que un poco mas de la población encuestada sugiere que se mejore la información y señalización tanto dentro como fuera de las Instalaciones de la Fiscalía para poderse ubicar mejor, una cuarta parte de los usuarios encuestados opina que se debería mejorar la atención al cliente, y la mínima parte de la población sugiere que se debería mejorar al personal (atención al cliente) y el tiempo de espera.

ANEXO N° 8

ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS AUTORIDADES DEL DEPARTAMENTO REPRESENTACIÓN JUDICIAL DE LA DIVISIÓN DE LA DEFENSA DE LOS INTERESES DEL ESTADO DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.

DATOS GENERALES

CARGO: _____

NIVEL DE ESTUDIO: _____

TIEMPO DE LABORAR EN SU PUESTO DE TRABAJO: _____

1. ¿Conoce la Misión de la Fiscalía?
2. ¿Conoce la Visión de la Fiscalía?
3. ¿Conoce los objetivos de la Fiscalía?
4. ¿Qué significa Calidad en atención al cliente?
5. ¿Existe eficiencia en la atención al cliente y en que aspectos necesitan mejorar para lograrla?
6. ¿Cuáles son las herramientas básicas con las que cuentan para lograr buenos resultados en las diferentes solicitudes de los clientes?
7. ¿Poseen un mecanismo que controle la cantidad de casos atendidos y resueltos que se realizan?
8. ¿Cuáles son las razones que le impiden solucionar algunos casos de sus clientes?
9. ¿Intervienen otros departamentos para cumplir sus objetivos y si son de ayuda o les ocasionan atrasos?
10. ¿De qué forma canalizan las insatisfacciones o quejas de los usuarios?
11. ¿Cuenta la Fiscalía con un Presupuesto destinado a la prestación del Servicio?
12. ¿Cuenta con el personal calificado para la atención y resolución de las diferentes circunstancias que se presentan con los clientes?
13. ¿Con qué frecuencia se capacitan a los empleados para mejorar la Calidad en el Servicio a los usuarios y de que tipo son?
14. ¿Qué tipo de capacitación considera que deberían impartirle a los empleados para mejorar la Calidad en el Servicio?
15. ¿Posee la cantidad de personal requerido según la demanda de los clientes?
16. ¿Qué incentivos existen para el personal?
17. ¿Cómo es el trabajo en equipo en este departamento?
18. ¿Existen Políticas y Estrategias en el Departamento de Representación Judicial para la prestación de servicios al cliente?

ANEXO N° 9

FICHA DE OBSERVACIÓN			
NOMBRE DEL DEPARTAMENTO: _____			
NOMBRE DEL PROCESO: _____			
	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	RECURSOS UTILIZADOS
Nombre del Observador: _____ Hora: _____			
Lugar de Observación : _____ Fecha: _____			
Observaciones: _____			

Fuente: Elaboración Propia del Grupo

ANEXO N° 10

POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.

POLÍTICAS

- Representar los intereses del Estado y los Municipios por medio de la promoción de toda clase de juicios.
- Combatir la delincuencia especialmente en los casos de crimen organizado y corrupción.
- Orientar los esfuerzos institucionales en la investigación del delito y mejorar el establecimiento de la seguridad ciudadana, en coordinación con las instituciones involucradas en la administración de Justicia.
- Mejorar los servicios que se prestan al estado y a la sociedad.
- Planificar la modernización de la estructura jurídica y administrativa, para fortalecer el ejercicio del papel protagónico de la Fiscalía General de la República.
- Manejar los fondos asignados adecuadamente para prestar los servicios de manera eficiente.

ESTRATEGIAS

- Mejorar la Calidad en el Servicio
- Recurso Humano Calificado
- Modernización
- Fortalecimiento de las Relaciones interinstitucionales.
- Mejorar los Instrumentos Legales con que cuenta la Institución.

Fuente: Memoria de labores 2004-2005 de la Fiscalía General de la República.

ANEXO N° 11

PRUEBA DE MOTIVACIÓN

¿QUÉ LO MOTIVA A USTED?

Encierre en un círculo el número que describa mejor la forma en que usted se siente. Considere sus respuestas en el contexto de su puesto actual o de su experiencia en trabajos pasados.

DECLARACIÓN	EN TOTAL			TOTALMENTE	
	DESACUERDO			DE ACUERDO	
1. Trato fuertemente de mejorar mi desempeño anterior en el trabajo	1	2	3	4	5
2. Me gusta competir y ganar	1	2	3	4	5
3. A menudo hablo con mis compañeros asuntos no relacionados con el trabajo	1	2	3	4	5
4. Me gustan los retos difíciles	1	2	3	4	5
5. Me gusta llevar el mando	1	2	3	4	5
6. Me gusta agrandar a otros	1	2	3	4	5
7. Deseo saber cómo voy progresando al terminar las tareas	1	2	3	4	5
8. Me enfrento a los compañeros que hacen cosas con las que no estoy de acuerdo	1	2	3	4	5
9. Tiendo a construir relaciones cercanas con mis compañeros	1	2	3	4	5
10. Me gusta fijarme y alcanzar metas realistas	1	2	3	4	5
11. Me gusta influir en otras personas para que hagan lo que deseo	1	2	3	4	5
12. Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones	1	2	3	4	5
13. Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil	1	2	3	4	5
14. Con frecuencia trabajo para obtener mas control sobre los acontecimientos a mi alrededor	1	2	3	4	5
15. Me gusta más trabajar con otras personas que solo	1	2	3	4	5

Para determinar que es lo que motiva a usted, coloque el número que representa su calificación para cada declaración junto al número de la misma.

RECONOCIMIENTO	ASCENSOS	AFILIACIÓN
1. _____	2. _____	3. _____
4. _____	5. _____	6. _____
7. _____	8. _____	9. _____
10. _____	11. _____	12. _____
13. _____	14. _____	15. _____
TOTAL: _____	_____	_____

La declaración que tenga el mayor valor, será la que lo motiva a usted.

ANEXO N° 12

MODELO DE CALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE REPRESENTACIÓN JUDICIAL

