

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS  
SUBCONTRATADOS EN BASE A LOS RIESGOS ASUMIDOS POR  
LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA ELECTRICA EN  
EL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL**

**INFORME FINAL**

**PRESENTADO POR:**

ZALDAÑA DE EVIAN, ANA MARGARITA  
ROMERO GONZALEZ, GERMAN ANTONIO  
LAZO ESPINAL, ELISEO ALFONSO

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**JULIO DE 2002**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR,**

**CENTROAMERICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTORA**

Dra. MARIA ISABEL RODRÍGUEZ

**SECRETARIO GENERAL**

Lic. LIDIA MARGARITA MUÑOZ VELA

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

MSC. ROBERTO ENRIQUE MENA

**SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

Lic. JOSE WILFREDO ZELAYA FRANCO

**COORDINADOR GENERAL DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

Lic. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

**COORDINADOR ADJUNTO DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

Lic. MARIO ADALBERTO MACHON ESCOTO

**DOCENTE DIRECTOR**

Lic. EDUARDO ANTONIO DELGADO

**JULIO 2002**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMERICA**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios Todopoderoso por darme la capacidad de culminar mi carrera; a mis padres César Zaldaña y Nela de Zaldaña a quienes dedico mi triunfo por su apoyo incondicional, a Mary Herrera (nana) y mi hermano César Antonio por darme ánimos en los momentos difíciles, a mi familia y a mis amigos que de una manera u otra cooperaron para el logro de esta meta.

Ana Margarita Zaldaña

Gracias a Dios por brindarme vida, salud y capacidad para dar este paso en mi vida, a mi madre Felipa Nelly y mi padre César Alcides Lazo (Q.E.P.D.), por su apoyo y ejemplo, a mi amada esposa por su amor y comprensión, a mi adorado hijo Cheyito por ser motivo de inspiración para seguir adelante, a mis hermanos Guillermo, Nelly, Isa y en especial a Walberto por ser mi guía y apoyo, y a toda mi familia y amigos.

Eliseo Alfonso Lazo

Agradezco a Dios Todopoderoso por darme vida y sabiduría, a mis padres Gustavo Napoleón Romero y Andrea González de Romero por su apoyo incondicional, a mis hermanos: Oscar, Gustavo y Ana Francisca por darme ánimos para seguir adelante, a mis abuelas Tránsito y Blanca, a Katya por su amor e inspiración y demás amigos y familia Muchas Gracias.

German Antonio Romero

## **INDICE**

**Pag.**

RESUMEN .....	i
INTRODUCCION .....	iv

CAPITULO I

ANTECEDENTES SOBRE LAS EMPRESAS SUBCONTRATISTAS DE SERVICIOS,  
LAS DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA ELECTRICA EN EL MUNICIPIO DE  
SAN MIGUEL Y GENERALIDADES SOBRE LA CALIDAD Y LOS RIESGOS DE  
LA SUBCONTRATACION

A. Antecedentes de las empresas subcontratistas de servicios y las distribuidoras de energía eléctrica en el municipio de San Miguel .....	1
1. Aspectos Contractuales y procedimientos de Subcontratación .....	5
2. Estructura Organizativa de las empresas Subcontratistas de servicios .....	7
B. Generalidades de la Calidad	
1. Concepto de la Calidad .....	8
2. Importancia de la Calidad .....	10
3. Objetivos de la Calidad .....	11
4. Programas de Calidad .....	14
a) Fijación de Metas .....	14
b) Cero errores .....	16
c) Causas y efectos .....	17
5. Tipos de acciones de Calidad .....	18
6. Control de la Calidad .....	20
C. Generalidades de la Subcontratación	

1.	Concepto de subcontratación.....	22
2.	Tipos de subcontratación.....	24
a)	Subcontratación de los sistemas financieros.....	24
b)	Subcontratación de los sistemas contables.....	25
c)	Subcontratación de las actividades de mercadotecnia.....	25
d)	Subcontratación en el área de recursos humanos.....	26
e)	Subcontratación de los sistemas administrativos.....	26
f)	Subcontratación de las actividades Secundarias.....	26
g)	Subcontratación de la producción.....	27
h)	Subcontratación del sistema de transporte.....	28
i)	Subcontratación de las actividades de venta y distribución.....	28
j)	Subcontratación del proceso de Abastecimiento.....	29
3.	Proceso de subcontratación.....	30
a)	Consideraciones antes de subcontratar.....	30
b)	Funciones que pueden subcontratarse.....	31
c)	Funciones que no deben subcontratarse.....	32
d)	Metodología para establecer proyecto de subcontratación.....	34
4.	Ventajas de la subcontratación.....	36
D.	Generalidades del Riesgo de la Subcontratación	
1.	Concepto de riesgo.....	38
2.	Tipos de riesgo de la subcontratación.....	39
a)	Incrementos en costos.....	39
b)	Selección deficiente de proveedores.....	40
c)	Rechazo del concepto de subcontratación.....	40
3.	Mecanismos de reducción de los riesgos.....	41

a)	Revisar la estructura de la empresa.....	42
b)	Determinar las actividades a subcontratar.....	45
c)	Seleccionar al proveedor.....	46

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS SUBCONTRATADOS Y  
LOS RIESGOS ASUMIDOS POR LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE  
ENERGIA ELECTRICA EN EL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL

A.	OBJETIVOS.....	49
1.	GENERAL.....	49
2.	ESPECIFICOS.....	49
B.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION.....	50
C.	RECOLECCION DE LA INFORMACION.....	50
1.	DATOS PRIMARIOS.....	51
a)	Cuestionario	
b)	Observación	
2.	DATOS SECUNDARIOS.....	53
D.	METODOLOGIA.....	54
1.	Ámbito de la Investigación.....	54
2.	Determinación del universo y de su muestra.....	55
3.	Limitaciones de la Investigación.....	56
E.	TABULACION Y ANALISIS DE LOS DATOS.....	58
1.	Recolección, Tabulación, Análisis e Interpretación de los resultados de la Encuesta.....	58
2.	Análisis e Interpretación de los resultados de las Guías de Entrevista.....	80

a)	Entrevista a Líderes de Empresa	
	Distribuidora de Energía Eléctrica.....	80
b)	Entrevista a Líderes de Empresas	
	Subcontratistas.....	84
	3. Descripción del Diagnóstico.....	87
F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
	1. Conclusiones.....	92
	2. Recomendaciones.....	94

### CAPITULO III

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CALIDAD PARA LOS SERVICIOS SUBCONTRATADOS EN BASE A LOS RIESGOS ASUMIDOS POR LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA ELECTRICA EN EL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL.

A.	OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE CALIDAD.....	96
	1. Objetivo General.....	96
	2. Objetivos Específicos.....	97
B.	PREPARACIÓN DEL ESCENARIO PARA LA CALIDAD.....	97
1.	Evaluación de la cultura corporativa.....	98
a.	Actitud del Cliente Interno.....	99
b.	Evaluación del Cliente Externo.....	100
2.	Responsables del Programa de Calidad.....	101
3.	Estructura Organizativa para llevar a cabo en sistema de calidad.....	103
C.	EJECUCIÓN Y CRONOGRAMA DEL PROGRAMA DE CALIDAD.....	104
1.	Concientización hacia la Calidad de la Alta Dirección y Niveles Intermedios.....	107
2.	Capacitación del Programa de Calidad.....	108

3.	Definición de la Organización del Programa .....	109
a.	Formación del Consejo de Calidad.....	109
b.	Formación de Comités de Calidad.....	111
c.	Formación de Equipos de mejora.....	112
4.	Ejecución del Programa de Calidad.....	115
a.	Fijación de Metas.....	115
b.	Planificación del Día Cero errores.....	115
c.	Eliminación de Causas y Errores.....	117
5.	Control y Evaluación del Programa de Calidad.....	118
a.	Control de la Calidad.....	118
b.	Auditoría de la Calidad.....	119
i.	Auditoría Interna.....	121
ii.	Auditoría Externa.....	122
c.	Evaluación de la Satisfacción de los Clientes.....	123
6.	Retroalimentación hacia el Programa de Calidad.....	124
a.	Plan de Reconocimiento.....	124
b.	Inicio del Nuevo Ciclo de Calidad.....	125
	Bibliografía.....	127

Anexos



## **RESUMEN**

El ofrecer servicios sin incluir adecuadamente un proceso de calidad provoca que cualquier organización o empresa se limite a satisfacer sus necesidades y las de un diminuto número de clientes o usuarios, impidiendo su desarrollo y competitividad en el mercado; las empresas subcontratistas han ofertado sus servicios por cinco años a una sola empresa, misma que las motivó a crearse y que durante este tiempo ha regido los aspectos contractuales, asumiendo también los riesgos que esta operación de subcontratación implica.

Lo que se dijo anteriormente dio lugar a la elaboración de este trabajo de graduación que se denomina "DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CALIDAD PARA LOS SERVICIOS SUBCONTRATADOS EN BASE A LOS RIESGOS ASUMIDOS POR LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA ELECTRICA EN EL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL".

Dicho programa tiene como propósito principal, servir de un instrumento de guía a los involucrados en ofrecer servicios de subcontratación, detallando paso a paso el proceso de organización para la implementación del programa de calidad, desde la preparación del escenario dentro de la empresa hasta la manera de ponerlo en ejecución.

Además se estableció aspectos generales sobre la estructura organizativa idónea al momento de implementar el programa de calidad, se recomiendan lineamientos que se deben seguir para reducir el riesgo de poner en manos de otros las actividades auxiliares o secundarias de la empresa.

La información se obtuvo a través de investigación bibliográfica y de campo.

Para construir el marco teórico que se constituye en la base fundamental de este trabajo se utilizó la investigación bibliográfica, la cual proporcionó la información teórica suficiente, para ello se utilizaron libros, tesis, folletos, boletines, leyes, reglamentos y sitios web.

La investigación de campo se realizó a través de la encuesta, la entrevista y la observación directa.

Para realizar la investigación de campo se tomó en cuenta todo el universo de empresas subcontratistas de servicios del municipio de San Miguel, y los líderes de la única empresa distribuidora de energía eléctrica en el municipio, encuestando a todos los miembros de las subcontratistas con aspectos generales de operatividad, entrevistando a los encargados de cada una de ellas, para indagar aspectos organizacionales y administrativos y a los

líderes de la empresa contratista para evaluar el impacto de la subcontratación, el riesgo y el desempeño de estas empresas.

La información obtenida a través de estos medios permitió concluir que las subcontratistas en su totalidad no aplican ningún tipo de estrategias o programas, ni tiene estructura organizativa adecuada para enfrentar el ambiente competitivo y exigente de los clientes que podrían ser su mercado potencial.

Es por tal situación que se recomienda la urgente aplicación del instrumento diseñado para hacer eficiente la prestación de servicios, ofertándose como una acertada opción de confiar los servicios secundarios a las empresas que componen su mercado potencial.

## INTRODUCCION

Las actividades auxiliares al servicio que ofrece la empresa distribuidora de energía eléctrica de la zona oriental del país, como notificación de facturas, lectura de medidores y servicios técnicos, tales como desconexiones conexiones, instalaciones varias, etc. son subcontratadas con empresas que ofrecen estos servicios; estas empresas se denominan empresas subcontratistas de servicios, que desde hace cinco años se hacen responsables de realizar estas actividades. Desde la creación hasta el desempeño, hoy en día, de las labores de las empresas subcontratistas son improvisadas y poco organizadas, obedeciendo únicamente a la necesidad de subsistencia empresarial y laboral de los miembros de las mismas prestando sus servicios únicamente a la empresa distribuidora de energía eléctrica.

Ante lo anterior, se identificó la necesidad de diseñar un instrumento que contribuya a incrementar la eficiencia del servicio ofrecido, con el objetivo de reducir el riesgo de la subcontratación de servicios a través de la incorporación integral de la calidad, a fin de potenciar el mercado de estas actividades.

Para este fin se describe en el presente documento, el "Diseño de un Programa de Calidad para los servicios

subcontratados en base a los riesgos asumidos por las empresas distribuidoras de energía eléctrica en el municipio de San Miguel"

En esta investigación se dan a conocer los problemas y limitantes que enfrentan las empresas subcontratistas en el desarrollo de sus actividades, por lo que se han planteado posibles alternativas de solución, las que fueron fundamentadas en la realidad según los resultados del estudio, para que los interesados en dichos procesos puedan consultar éste documento y así obtener altos beneficios logrando con esto una mayor eficiencia y coordinación.

Por tanto en esta investigación se indagó sobre el conocimiento, interés y orientación que los miembros de las empresas subcontratistas, empleados y directivos, así como a los líderes encargados de las unidades de la empresa distribuidora de energía eléctrica.

Este trabajo está integrado por tres capítulos los que se detallan así:

El Capítulo primero está dividido en tres grandes apartados importantes, el primer apartado describe las generalidades, antecedentes, procedimientos, aspectos

contractuales y estructura organizativa de las empresas subcontratistas de servicios; el segundo apartado las generalidades de la subcontratación, sus conceptos, tipos, procesos y ventajas; y el tercero, describe los riesgos de la subcontratación, y los mecanismos de disminución del mismo.

El Capítulo segundo también está estructurado en partes; las que contienen la metodología de la investigación, la que se subdivide de la siguiente manera: objetivos, importancia, ámbito de la investigación, técnicas e instrumentos de recolección de información, elaboración del cuestionario, universo y muestra, tabulación e interpretación de resultados; el resto contiene la situación actual de las subcontratistas así como las conclusiones y recomendaciones respectivas.

En el capítulo tercero se plantea el diseño del programa de la calidad de los servicios subcontratados, el que incluye los objetivos, la preparación para la implementación del programa y la ejecución del mismo.

**CAPITULO I****ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS SUBCONTRATISTAS DE SERVICIOS Y LAS DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA ELECTRICA EN EL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL Y GENERALIDADES SOBRE LA CALIDAD Y LOS RIESGOS DE LA SUBCONTRATACION****A. ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS SUBCONTRATISTAS DE SERVICIOS Y LAS DISTRIBUIDORAS DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN EL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL.**

La caída del socialismo manifestada con el derrumbe del muro de Berlín, propició a nivel mundial, la concepción de un modelo que propugna la concentración de los medios de producción en manos privadas y concibe al Estado como un ente regulador de la actividad económica, dejándolo sólo como policía y juez. En el país, la transferencia de los activos del Estado a trasnacionales y empresarios privados y alianzas extranjeras inicia a principios de los años noventa, siendo el primer ejemplo de este traspaso la privatización de la banca, seguido por los servicios del Estado.

Entre los servicios que sufrieron cambios estructurales debido a la privatización del Estado se encuentra la

generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, que siendo responsabilidad del Estado a través de la Compañía de Alumbrado Eléctrico de San Salvador (CAESS) y la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa (CEL), la distribución del servicio estaba ya reestructurada para suministrar la creciente demanda en todo el territorio salvadoreño, en cuatro empresas al interior del país. Estas empresas con sus respectivas zonas de atención son:

- Compañía Eléctrica de Santa Ana (CLESA) Zona Occidental
- Compañía Eléctrica Del Sur (DELSUR) Zona del Sur
- Distribuidora Eléctrica de Usulután (DEUSEM) Usulután
- Empresa Eléctrica de Oriente (EEO) Zona Oriental

La privatización de las empresas distribuidoras de energía eléctrica se desarrolló en un ambiente de fuertes discusiones políticas, sin embargo, superando las resistencias las han administrado grandes empresas internacionales con participaciones nacionales de acuerdo a estipulaciones legales derivadas de la misma polémica. Para el caso específico de la distribuidora de energía eléctrica que suministra al Municipio de San Miguel, la Empresa Eléctrica de Oriente, S.A de C.V. (EEO), desde el año de 1995 ha pertenecido a diferentes corporaciones inversionistas. En



la actualidad pertenece a una empresa llamada "Corporación AES" (Applied Energy Service - Servicios de Energía Aplicada), que proveniente de Arlington, Virginia, Estados Unidos de América; a lo largo de 20 años ha logrado posicionar una amplia cartera de centrales eléctrica en 23 países de América Latina.

Los constantes cambios en la administración de la Empresa Eléctrica de Oriente, no evitaron la implementación de nuevas técnicas administrativas con el objetivo de bajar costos fijos y aumentar la productividad, de ahí se parte que desde el año de 1995, a un número considerable de empleados que laboraban en calidad de eventuales, les fue propuesta la idea de la organización y asociatividad para la creación de empresas que prestaran los servicios secundarios y/o auxiliares que la empresa requería. Estos servicios son: la Lectura de Contadores de Energía Eléctrica, la Notificación y los Servicios Técnicos.

En un inicio se crearon alrededor de 25 empresas prestadoras de servicios, sin embargo la complejidad de la operatividad de las mismas ha creado la necesidad de fusionar o hacer desaparecer algunas de ellas.

Actualmente existen tres empresas que están siendo subcontratadas por la Empresa Eléctrica de Oriente, pues la

relación laboral o de prestación de servicios está sujeta a cláusulas contractuales jurídicas para ambas partes y con periodos de vencimiento que delimitan aspectos legales, de riesgos y de calidad en el servicio. Las empresas son las siguientes:

- Servicios de Notificación Particular, S.A. de C.V.  
(SENPA, S.A. de C.V.)
- Negocios y Servicios Eléctricos, S.A. de C.V.  
(NESE, S.A. de C.V.)
- Servicios de Lectura, S.A. de C.V.  
(SERVILEC, S.A. de C.V.)

Cada una de las subcontratistas, realiza una labor específica; SENPA, S.A. de C.V. con 22 miembros entre empleados y directivos, por su parte se encarga de notificar o entregar los recibos de consumo eléctrico a todos los usuarios de la ciudad de San Miguel tanto en la zona urbana como rural; NESE, S.A. de C.V., con un total de 27 personas tiene a su responsabilidad todo tipo de servicio técnico que requiera la Empresa Distribuidora en toda la ciudad, rural o urbana; SERVILEC, S.A. de C.V., con 18 trabajadores hace la lectura de todos los contadores eléctricos de la zona urbana y rural de la ciudad de San Miguel.

**1. ASPECTOS CONTRACTUALES Y PROCEDIMIENTOS DE  
SUBCONTRATACION**

Los contratos se establecen de Prestación de Servicios de acuerdo al Código de Trabajo y debidamente notariados para un plazo de 6 meses, donde está descrito el trabajo a realizar para cada una de las subcontratistas, plazos de días de labor sobre la base de órdenes de trabajo organizados de acuerdo a zonas de acción (urbana o rural) de mutuo acuerdo.

Los plazos de trabajo tienen sus cláusulas de salvedad por casos fortuitos o casos especiales, el plazo del contrato puede ser renovado por ambas partes con un mes de notificación antes de vencer el corriente. La cancelación de los servicios está establecida de acuerdo a órdenes de trabajo ejecutadas y a precios establecidos mutuamente.

La empresa que contrata protege intereses varios con cláusulas y prohibiciones hacia la subcontratista estrictamente vigiladas, que de manera general se describen a continuación:

- Solvencia moral de los empleados.
- Cancelación de salarios a los empleados con sus respectivas prestaciones de ley.
- Facilitar acceso a los registros contables cuando

sean requeridos por Auditoria de la Empresa contratante.

- Dotar al personal de uniformes y calzado correspondiente a la labor que desempeñan, garantizar el uso del mismo aunado a la portación de un carné de identificación en lugar visible.
- Trato educado hacia los usuarios y respeto por la propiedad privada.
- Respeto al patrimonio de la contratante, no participar en fraude.
- Facilitar la supervisión de parte de la contratante al personal y a la ejecución de las operaciones.
- No facultad para revisión interna del sistema eléctrico.
- No hacer cambios sin instrucción previa a las órdenes de trabajo, ni sobornos.
- No utilizar vehículos de la empresa contratante sin autorización.

Las causales de terminación de contrato están contempladas por aviso previo de ambas partes, si no cumple con requisitos de calidad, si se comprueba un fraude cometido, mala actitud y/o atención al cliente, alguna causal del Código de Trabajo, no cumplimiento de cualquier cláusula

de los contratos y utilizar la identificación para otro tipo de actividad.

## **2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LAS EMPRESAS SUBCONTRATISTAS DE SERVICIOS.**

La base de la estructura organizativa que prevalece en las empresas subcontratistas de servicios, es la descrita en el instrumento legal de la Escritura de Constitución de estas sociedades; encabezada por un Presidente propietario que funge como el representante legal, es la máxima autoridad de la organización, seguido del Vice-presidente propietario y de éste el Secretario propietario, con sus respectivos suplentes; algunas subcontratistas incorporan de tres a cinco vocales en la creación de la sociedad. Las empresas subcontratistas en la constitución de su sociedad, para asignar estos cargos, han incorporado a sus miembros fundadores, los que llevan el liderazgo compartido y genera en determinado momento confusión, doble mando y conflicto al interior de la organización. (Anexo 1)

## **B. GENERALIDADES DE LA CALIDAD**

### **1. CONCEPTO DE LA CALIDAD**

Las definiciones o conceptos de "calidad" varían de un autor a otro; Joseph M. Juran en su libro "Análisis y Planeación de la Calidad", la describe como "la satisfacción del cliente" y agrega también como "adecuado para el uso", para W.E. DEMING, "la calidad es un grado predecible de uniformidad y confiabilidad, a bajo costo y adecuado al mercado". 1

Se debe mencionar por lo tanto el concepto más avanzado, ya que las consideraciones hasta hoy sobre calidad se enfocan a la motivación del trabajador y al proceso de producción del bien y/o servicio; los cuales pueden fracasar si no se ajustan a los que los clientes perciben como alta calidad en el momento de la compra y en el servicio post-venta. De ahí que se manejará el concepto de "Calidad Total"

Algunas definiciones serían: "Es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial, tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico,

están comprometidos con los objetivos empresariales”.

JAMES HARRINGTON (1993), para él, mejorar un proceso que lleve a la Calidad Total y poder ser mas competitivos significa “cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable; qué cambiar y cómo cambiar, depende del enfoque específico del empresario y del proceso”.

Calidad Total es un proceso de gestión basado en la aplicación sistemática y estratégica del mejoramiento continuo de todos los factores humanos, tecnológicos y administrativos que interactúan en una organización con el propósito de satisfacer eficientemente las expectativas de sus clientes.<sup>2</sup>

Edward Deming (1996) comenta que la administración de la Calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo y competitividad, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivos a lo largo del tiempo.

---

<sup>1</sup> HIROTAKATAKEUCHI y JOHN A. QUELCH. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.

## 2. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total del enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo para alcanzar la competitividad y responde de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

La calidad total en la organización de una empresa, debe ser el nervio y motor de la misma; si de verdad la empresa desea alcanzar el éxito debe cimentarse en estas dos palabras.

El mensaje de la calidad total debe ser comunicado a tres audiencias que son complementarias entre sí: Los



trabajadores, los proveedores y los clientes.

Igualmente importantes y, sin embargo, a menudo pasados por alto, son los aspectos de mercadeo de los programas para mejorar la calidad. Las compañías deben estar seguras de que están ofreciendo los beneficios que los clientes buscan. La calidad debe ser primordialmente enfocada al consumidor, no a la tecnología, ni a la producción, ni al competidor.

### **3. OBJETIVOS DE LA CALIDAD**

Antes de determinar los objetivos de la Calidad Total, se deben tener presentes ciertos puntos fundamentales como son:

- El Objetivo básico: la competitividad
- El trabajo bien hecho
- La mejora continua con la colaboración de todos: responsabilidad y compromiso individual por la calidad.
- El trabajo en equipo es fundamental para la mejora permanente.
- Comunicación, información, participación y reconocimiento.

- Prevención del error y eliminación temprana del defecto.
- Fijación de objetivos de mejora
- Seguimiento de resultados
- Indicadores de Gestión
- Satisfacer las necesidades del cliente: calidad, precio, plaza.

Para lograr la transformación de una administración empírica a una moderna basada en Calidad Total deben tomarse en cuenta los siguientes objetivos:

- Hacer lo adecuado; investigar las necesidades del consumidor para poder analizar las actividades y procesos que se realizan en la empresa para lograr la satisfacción completa del cliente.
- Hacerlo bien desde la primera vez; realizar un enfoque preventivo que nos garantice la calidad, seleccionando adecuadamente los factores de producción, que permita diseñar un producto con calidad. A la vez deben eliminarse los productos y procesos deficientes.
- Esforzarse por lograr el mejoramiento continuo: fomentar la innovación y la creatividad, por lo que requiere que los procesos tanto productivos como

administrativos sean flexibles para poder desarrollar continuamente proyectos de mejoramiento o rediseño.

- Lograr el involucramiento total de la organización: Educar en materia de calidad al personal de la organización para hacerlo partícipe de proponer y desarrollar cambios, brindando reconocimientos, ya sea individual o grupal de los logros obtenidos.

#### **4. PROGRAMAS DE CALIDAD**

La aplicación de la calidad en los servicios de subcontratación genera la necesidad de diseñar y poner en práctica un programa que concientice, involucre, comprometa y apropie a los miembros de la organización, al concepto de la calidad, con el fin de garantizar su operacionalización a largo plazo, etapas que se especifican en anexo 2.

Para lograr este objetivo es necesario mantener de manera cíclica las siguientes actividades:

##### **a. Fijación de Metas**

Una meta (u objetivo) es un enunciado del resultado

deseado que debe lograrse dentro de un tiempo específico; es un blanco al que se apunta.<sup>3</sup>

Las metas tácticas son para corto plazo y las estratégicas para largo plazo.

Las metas se pueden crear para innovación o para control. Entre éstas:

- Desear lograr o mantener el liderazgo en el mercado.
- Se han identificado oportunidades para mejorar el ingreso a través de una mejor adecuación para el uso.
- La participación del mercado está disminuyendo por falta de competitividad.
- Se tienen demasiados problemas en el negocio - fallas, reclamos, devoluciones y se quieren reducir.
- Se han identificado algunos proyectos con posibilidades de reducción de costos internos, por ejemplo, el mejoramiento de un proceso que lleva la reducción del desperdicio del tiempo, el re-trabajo, la inspección, etc.
- Se tiene una pobre imagen con los clientes, los proveedores, el público y otros grupos de personas

---

<sup>3</sup> “ J. M. Juran-F. M. Gryna. Análisis y Planeación de la Calidad. Tercera Edición. McGraw Hill

externas.

Las metas de control más comunes incluyen: mantener suministros, los procesos y los servicios dentro de las especificaciones, manejar de manera óptima los reclamos, re-trabajos, inspecciones, pruebas etc.

### **b. Cero Errores**

Como el objetivo principal de la calidad es satisfacer al máximo posible al cliente, es necesario eliminar los errores al ofrecer el servicio subcontratado, y esto no se logra con un personal motivado y comprometido, también requiere identificar a través de un diagnóstico los errores de los miembros. Los errores cometidos por los trabajadores pueden clasificarse en tres categorías:

- Errores Inadvertidos; son aquellos que los trabajadores no pueden evitar debido a la falta de habilidad humana para mantener la atención.
- Errores de técnica; que surgen porque el trabajador no tiene alguna técnica, habilidad o conocimiento esencial para prevenir el error.
- Errores Conscientes; los que se cometen con conocimiento, de manera intencional y persistente,

ya sea la administración y los trabajadores.

Cualquiera de los casos de errores antes descritos, deben identificarse y buscarles medidas correctivas con la finalidad de llegar a operar un día con cero errores, manteniendo el ánimo desde los niveles superiores de "Hacer las cosas bien desde la primera vez".

### **c. Causas y Efectos**

Al momento de realizar el diagnóstico en la búsqueda de errores, y procurar medidas correctivas a los mismos, es de vital importancia que se investigue y descubra su causa para facilitar la eliminación del mismo, así también se evalúe el efecto que ocasionan los errores. No necesariamente la causa ocasiona el efecto, sino que ambas generan teorías para ayudar a solucionar los problemas o errores en la organización.

## **5. TIPOS DE ACCIONES DE CALIDAD**

Para lograr el mejoramiento de la calidad se debe pasar por un proceso, para así poder alcanzar niveles de

rendimiento sin precedentes:

- Probar la necesidad de mejoramiento
- Identificar los proyectos concretos de mejoramiento
- Organizarse para la conducción de los proyectos
- Prepararse para el diagnóstico o descubrimiento de las causas.
- Diagnosticar las causas
- Proveer las soluciones
- Probar que la solución es efectiva bajo condiciones de operación.
- Proveer un sistema de control para mantener lo ganado

Para lograr esto, existen los siguientes principios:

- La calidad comienza con deleitar a los clientes.
- Una organización de calidad debe aprender como escuchar a sus clientes y ayudarlos a identificar y articular sus necesidades.
- Una organización de calidad conduce a sus clientes al futuro.
- Productos y servicios sin mácula y que satisfacen al cliente, provienen de sistemas bien planificados y que funcionen sin fallas.

- En una organización de calidad, la visión, los valores, sistemas y procesos deben ser consistentes y complementarios entre sí.
- Todos en una organización de calidad, administradores, supervisores y operarios, deben trabajar en concierto.
- El trabajo en equipo en una organización de calidad debe estar comprometido con el cliente y el mejoramiento continuo.
- En una organización de calidad cada uno debe conocer su trabajo.
- La organización de la calidad usa el método científico para planear el trabajo, resolver problemas, hacer decisiones y lograr el mejoramiento.
- La organización de calidad desarrolla una sociedad con sus proveedores.
- La cultura de una organización de calidad sostiene y nutre los esfuerzos de mejoramiento de cada grupo e individuo.

Para que tengan éxito, los productos o servicios de una empresa se debe:

- Cubrir una necesidad concreta.
- Satisfacer las expectativas de los clientes.
- Cumplir especificaciones y normas.



- Cumplir los requisitos legales aplicables.
- Tener precios competitivos.
- Su coste debe proporcionar beneficio.

## **6. CONTROL DE CALIDAD**

El Control de la Calidad se posiciona como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad. Es un programa para asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto y sus servicios.

Es un concepto que involucra la orientación de la organización a la calidad manifestada en sus productos, servicios, desarrollo de su personal y contribución al bienestar general.

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

Es el proceso de alcanzar los objetivos de calidad durante las operaciones. Para el efecto, se deberán desarrollar los siguientes pasos:

- Elegir qué controlar.
- Determinar las unidades de medición.
- Establecer el sistema de medición.
- Establecer los estándares de rendimiento.
- Medir el rendimiento actual.
- Interpretar la diferencia entre lo real y el estándar.
- Tomar acción sobre la diferencia.

Gestión de la calidad es el conjunto de actividades llevadas a cabo por la empresa para obtener beneficios mediante la utilización de la calidad como herramienta estratégica.<sup>4</sup>

## **C. GENERALIDADES DE LA SUBCONTRATACION**

### **1. CONCEPTO DE SUBCONTRATACION**

La palabra Subcontratación, hace referencia a la fuente externa de suministro de servicios; es decir, la

---

4 ANASTASI, Maribel. "Control de Calidad", Editorial AGUILAR. 1992. Lima, Perú

subcontratación de operaciones de una compañía a contratistas externos. Con frecuencia se recurre a la subcontratación como mecanismo para reducir costos, lo cual en algunos casos alcanza hasta un 40%. Dicha subcontratación ofrece servicios modernos y especializados, sin que la empresa tenga que descapitalizarse por invertir en infraestructura.

Más allá de parecer un gasto adicional, la subcontratación representa la oportunidad de dejar en manos de compañías expertas la administración y el manejo eficiente y efectivo de los procesos que no están ligados directamente con la naturaleza del negocio y que, por el contrario, permite reducir costos y reorientar los recursos internos e influir de manera significativa en su nivel de competitividad.

Este servicio es una relación de largo plazo y va más allá del apoyo puntual, como sucede en el caso de la Consultoría Legal. En la medida que el volumen de transacciones de una empresa aumenta, aparece la oportunidad de procesarlas afuera para hacer más flexible la operación y es allí donde se empieza a dar la verdadera subcontratación.

La Subcontratación podría definirse como: Un servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los

negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración. También se podría definir como: la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía.

Para entender claramente la subcontratación, también debe considerarse a la luz de otras dos decisiones gerenciales: la cuestión sobre fabricar o comprar y la fijación correcta del tamaño, es decir, encontrar el tamaño correcto, o la cantidad correcta de personal para una organización. Ambas decisiones son centrales para la estrategia de la subcontratación.

## **2. TIPOS DE SUBCONTRATACION**

La subcontratación no sólo se aplica a los sistemas de producción, sino que abarca la mayoría de las áreas de la empresa. A continuación se muestran los tipos más comunes.

### a) Subcontratación de los sistemas financieros

Este probablemente fue uno de los primeros pasos de la subcontratación, las compañías al incrementar sus ventas y como consecuencia sus flujos de efectivo, encontraron más eficiente trasladar el cuidado de estos fondos a empresas que

tuvieran mayor seguridad para guardar el dinero; así como también una mayor eficiencia en el manejo del mismo. En la actualidad las actividades que mejor representan la subcontratación en el departamento financiero son los estudios y análisis económicos que contratan las compañías a empresas especializadas en el análisis financiero.

b) Subcontratación de los sistemas contables

Día con día las organizaciones prefieren que una empresa especializada lleve sus registros contables, ya que no solo evita una reducción en las actividades de la compañía, sino que generalmente es más económico tener un despacho que lleve todas las transacciones de la empresa, que un departamento completo de contabilidad en el que difícilmente se puede contar con la experiencia y la capacidad de un despacho contable externo.

c) Subcontratación de las actividades de Mercadotecnia

Una compañía puede contar con su propio departamento de mercadotecnia, que sea responsable de realizar todas las actividades propias de esta área, desde investigaciones de mercado hasta campañas publicitarias. La subcontratación puede ser parcial, cuando una empresa cuenta con un

departamento de mercadotecnia, pero prefiere, por ejemplo, realizar sus estudios de mercado y otros análisis de mercadotecnia con algún tercero especializado en la materia. Por último, una subcontratación total es cuando la empresa, por diversos motivos, como puede ser el tamaño de la compañía o la especialización del tercero, prefiere que todo lo relacionado con el departamento de mercadotecnia pase a manos de una empresa especializada.

#### d) Subcontratación en el área de Recursos Humanos

Es posible subcontratar esta actividad con empresas que ofrecen a sus clientes la desintegración total del departamento de recursos humanos con ventajas como: menores costos en el manejo del mismo, selección de personal especializado y adecuado a las necesidades de la empresa y el manejo de los problemas laborales e incluso de carácter legal que puedan surgir con los empleados.

#### e) Subcontratación de los sistemas administrativos

La subcontratación en los sistemas administrativos no significa que una empresa contrate a un tercero para administrar la compañía, sino que existen algunos procesos en

esta área en los que se prefiere el apoyo de una organización con alta especialización en la materia.

f) Subcontratación de actividades secundarias.

Una actividad secundaria es aquella que no forma parte de las habilidades principales de la compañía. Dentro de este tipo de actividades están la vigilancia física de la empresa, la limpieza de la misma, el abastecimiento de papelería y documentación, el manejo de eventos y conferencias, la administración de comedores, etc.

g) Subcontratación de la producción

Es más sencillo comprender cómo una empresa puede disminuir costos y aumentar la eficiencia de la organización si ésta deja que terceros se encarguen de las actividades ajenas a la producción como las mencionadas anteriormente. Lo que resulta más difícil de comprender es cómo algunas empresas pueden tener beneficios, encomendando a otras compañías su producción o parte de ésta.

Una de las industrias que mejor representan este tipo de subcontratación es la industria de equipos de cómputo. Las computadoras son una mezcla de componentes y procesadores de

distintas compañías. En este caso, hablando específicamente del procesador de las computadoras, en la actualidad los fabricantes más grandes de estos aparatos como: Compaq, Acer, Dell y Hewlett-Packard entre otros, utilizan procesadores de Intel y Alpha; así como IBM y Apple utilizan los procesadores más avanzados de Motorola<sup>5</sup>.

#### h) Subcontratación del sistema de transporte

Cuando una empresa requiere mover productos a distancias lejanas o en grandes cantidades, frecuentemente su única opción es contratar un tercero que se encargue del transporte, no solo para distribuirlos a sus clientes, sino incluso para abastecerse de los materiales requeridos para su producción en el caso de que el proveedor no cuente con sistema de transporte o para moverlo a sus distintos almacenes.<sup>6</sup> Un mejor costo del sistema de transporte o mayor eficiencia en el proceso, por parte del subcontratista, pueden ser condiciones suficientes para que una compañía deje en manos de un especialista esta tarea.

---

<sup>5</sup> [www.infoseek.com](http://www.infoseek.com)

<sup>6</sup> [www.infoseek.com](http://www.infoseek.com)



i) Subcontratación de las actividades del departamento de ventas y distribución

Este tipo de subcontratación es muy común en el proceso de exportación; cuando una empresa pretende comercializar sus productos en otro país, rara vez decide desde el principio establecer una planta productiva en el extranjero. Generalmente asigna este proceso a un distribuidor o asociado para que se haga cargo de esta tarea, a cambio de un porcentaje sobre la venta.

En un sentido estricto se podría considerar a las franquicias y distribuciones como una subcontratación del proceso de ventas. Las tiendas departamentales y los supermercados son un ejemplo de esta actividad.

j) Subcontratación del proceso de abastecimiento

Estas empresas son más comunes en la industria químico-farmacéutica, en las que existen entidades especializadas en estos servicios con contactos con productores de químicos, lo que les permite ofrecer a los laboratorios y demás clientes, el servicio de suministro de materiales.

De cualquier manera, primero hay que cambiar la forma en cómo las organizaciones ven a los proveedores, antes que pensar en este tipo de subcontratación.

### **3. PROCESO DE SUBCONTRATACION**

La Subcontratación debe verse como un proceso que va a hacer más competitivas a las empresas.

En este aspecto se presenta la estrategia de la Subcontratación desde el punto de vista de la compañía más grande que necesita considerar dicha opción, para que esta herramienta funcione con futuro, es necesario proporcionar una metodología que permita realizar la difícil tarea de la Subcontratación. En algunos casos esta estrategia debe ser examinada por los subcontratistas, ya que estas también pueden ser reveladoras. No obstante, resulta difícil separar a las dos, ya que ambas son mitades gemelas de un proceso dinámico que está cambiando el mundo de los negocios.

#### **a) CONSIDERACIONES ANTES DE DECIDIRSE A SUBCONTRATAR**

- Ubicación del servicio
- Convenios adecuados de seguridad

- Disponibilidad del servicio y capacidad
- Acceso a tecnología avanzada
- Posibilidad de migración a sistemas más avanzados
- Habilidad para administrar e informar según acuerdo del nivel de servicio
- Soporte del software
- Planes de contingencia
- Recuperación ante un desastre
- Soporte e integración de redes
- Capacitación de usuarios, soporte de primera línea, administradores de sistemas
- Calidad del servicio
- Relación con proveedores.

#### **b) FUNCIONES QUE PUEDEN SUBCONTRATARSE**

Las funciones que tradicionalmente se han contratado son las siguientes:

- Suministro de Materiales y Componentes
- Servicios Generales

- Tecnología informática
- Consultoría y Capacitación
- Logística.

Dentro de los aspectos que se deben tomar en cuenta para subcontratar se deben mencionar las funciones que la compañía está más dispuesta a poner en mano de subcontratistas. A continuación se mencionarán algunas de las que se consideran más importante dentro del análisis realizado.

- Aquellas que hacen curso más intensivo de recursos
- Áreas relativamente independientes
- Servicios especializados y otros servicios de apoyo
- Aquellas con patrones de trabajo fluctuantes en carga y rendimiento
- Aquellas sujetas a un mercado rápidamente cambiante y donde es costoso reclutar, capacitar y retener al personal
- Aquellas con una tecnología rápidamente cambiante que requiere una gran inversión.

**c) FUNCIONES QUE NO DEBEN SUBCONTRATARSE**

Aunque todas las funciones que aparecen a continuación hayan sido subcontratadas con éxito por alguien en alguna parte, usted deberá hacer un examen cuidadoso antes de subcontratar las siguientes:

- Administración de Planeación Estratégica
- Administración de Finanzas
- Administración de la Consultoría Gerencial
- Control de Proveedores
- Administración de Calidad y Administración Ambiental
- La Supervisión de la Satisfacción de los requisitos del mercado y reglamentarios como: Responsabilidad del Producto, Publicidad Engañosa, Calidad, Regulaciones Ambientales, Higiene y Seguridad del Personal, Seguridad Pública, Seguridad del Producto / Servicio.

Es posible que se haya subcontratado una función vital a quien parecía ser un proveedor competente y formal, sólo para descubrir después que no tenía capacidad ni formalidad, y que cometió un gran error. Lo primero es saber si está atrapado en un acuerdo del cual no podrá librarse por años, o si incluyó cláusulas de cancelación.

Luego de haber llegado a la conclusión de que no se contrató a la compañía adecuada es necesario plantearse las siguientes interrogantes:

¿Puede uno recuperar el trabajo internamente al finalizar el contrato?

¿Que contingencias necesitan planearse?

¿Ha evaluado los riesgos?

¿Qué requisitos debe uno imponer a los proveedores?

¿Ha conservado usted la habilidad clave para reiniciar la función?

¿Puede usted cambiar de proveedores si lo necesita? En caso de que esto ocurriera es esencial asegurarse que el contrato cubra todas las eventualidades que puedan presentarse.

#### **d) METODOLOGÍA PARA ESTABLECER PROYECTO DE SUBCONTRATACIÓN**

Una metodología práctica para establecer proyecto de Subcontratación incluye: Combinar tecnología, recursos humanos y recursos financieros.

Analizar si la empresa esta preparada cultural, técnica y gerencial para ser sometida a un proceso de Subcontratación en un momento determinado.

Diseñar un programa de Subcontratación partiendo de este análisis, establecer cronogramas, necesidades y todos los recursos que se requieren para llevar a cabo el proceso.

Prepararse para la implementación, y adquirir los recursos necesarios para que pueda ser manejado por control remoto (vía Internet, por ejemplo).

- Convencer de la necesidad

Poner en manos de otros la administración de servicios que son vitales para la empresa, causa cierto recelo; sin embargo no se puede negar que esto agiliza las acciones en el desempeño cotidiano de las organizaciones.

"La situación actual, es que las empresas absorban la totalidad del costo de los procesos, el cual es trasladado al cliente vía precio; además de la ineficiencia, distracción de recursos y poca especialización".<sup>7</sup>

- Implementar la Subcontratación

La metodología de la Subcontratación es esencialmente la incorporación de una buena práctica en la toma de decisiones gerenciales. La decisión para subcontratar necesita estar sujeta a un proceso administrativo apropiado y no tomarse simplemente, como es caso de muchas decisiones más, sobre bases financieras o técnicas.

La metodología incluye los pasos sencillos de evaluación, planeación y ejecución de un conjunto de decisiones. Se deberá ver como un conjunto de herramientas, la cual debe ser personalizada para satisfacer las necesidades del proyecto de Subcontratación que se está considerando. Este es un paso vital y generalmente da como resultado un programa general más adecuado, con un esfuerzo más dirigido por parte del equipo del proyecto.

**Pasos de la Metodología (Ver Anexo 3)**

Fase 0	Inicio
Fase 1	Evaluación
Fase 2	Planeación
Fase 3	Contratación
Fase 4	Transición
Fase 5	Administración

**4. VENTAJAS DE LA SUBCONTRATACIÓN**

El mensaje claro, es que la Subcontratación no solo tiene que ver con la reducción de costos; también puede proporcionar mejoras en el negocio y los servicios de tecnología.



Éste debe ser estudiado como un proceso de largo plazo, en el cual se compran servicios con la función básica de integrarlos a la empresa, pero sin que esto intervenga en su misión o en sus procesos medulares. Además, al llevar a cabo un proceso de este tipo la empresa puede ofrecer un valor agregado en términos de una estrategia competitiva de diferenciación que supere las expectativas de los clientes.

Bajo este concepto se lleva a cabo una alianza estratégica entre la empresa y el subcontratista, para que uno o varios procesos salgan de la empresa, o para que otros que anteriormente eran centros de costos se conviertan en centros de ganancias. Esto le da valor agregado a la empresa: aportar tecnología de vanguardia, adquirir una metodología de trabajo, estándares de calidad internacionales, aumentar los beneficios operativos y poner a su disposición un grupo multidisciplinario de especialistas que van a ayudar al logro de las metas.

Entre los beneficios que aporta este modelo es la producción de ventajas competitivas. En primer lugar facilita el liderazgo, porque al quitarse el lastre de aquellos procesos que no son medulares, la empresa desarrolla tendencia a ser líder en su negocio, tiende a ser más eficiente porque se olvida definitivamente de algunas tareas

que le obligan a dedicar mucha atención y tiempo; la satisfacción de las expectativas del cliente es otra ventaja competitiva indudable.

La proporción de mayor veracidad de respuestas, la protección de inversiones perdidas, el evitar quedar "atrapados" con el proveedor y la reducción del riesgo del negocio son puntos que permiten que se lleve a cabo un proceso de reducción de costos, una actividad para mejorar el valor que se le puede estar agregando al negocio ya existente, (quizás mediante mejores productos y servicios) y agregando valor mediante la innovación.

#### **D. GENERALIDADES DEL RIESGO DE LA SUBCONTRATACIÓN**

##### **1. CONCEPTO DE RIESGO**

La definición de riesgo se encuentra a menudo relacionada con diferentes tipos de actividades, financieras, políticas, ambientales, etc., sin embargo el riesgo que a continuación se describirá es el riesgo que conlleva la aplicación de la subcontratación en las operaciones de una empresa.

En sentido amplio el término Riesgo significa:

“Posibilidad de que se produzca un acontecimiento que conlleve pérdidas materiales. Valores asegurables expuestos a sufrir pérdidas”<sup>8</sup>

## **2. TIPOS DE RIESGOS DE LA SUBCONTRATACION**

No cualquier actividad que se subcontrate va a ocasionar un resultado positivo dentro de las operaciones de las empresas. Este enfoque tiene algunos riesgos que han ocasionado que las organizaciones que lo han practicado se vean perjudicadas<sup>9</sup>; entre los principales riesgos se pueden encontrar los siguientes.

### a) Incrementos en costos

Así como una de las ventajas principales de la subcontratación es la disminución de costos, esto puede ocasionar también el efecto contrario si no se tiene cuidado al identificar las habilidades centrales de la empresa o también si se elige a un proveedor no capacitado o no especializado.<sup>10</sup>

### b) Selección deficiente de proveedores

---

<sup>8</sup> Diccionario de Administración y Finanzas. OCÉANO/CENTRUM. Pag. 448

<sup>9</sup> [www.google.com/search/subcontrat.pdf](http://www.google.com/search/subcontrat.pdf)

<sup>10</sup> [www.google.com/search/subcontrat.pdf](http://www.google.com/search/subcontrat.pdf)

Uno de los riesgos más importantes de la subcontratación, es que el proveedor seleccionado no tenga las capacidades para cumplir con los objetivos y estándares que la empresa requiere.<sup>11</sup>

Puede parecer atractivo para una empresa un proveedor que ofrezca, en cierta actividad, un precio menor que los costos que tiene ésta sobre la misma, sin embargo puede ocurrir que los niveles de calidad no sean los requeridos por la compañía para esta actividad.<sup>12</sup>

c) Rechazo del concepto de subcontratación

La idea de que una empresa puede o debe hacer todas sus actividades mejor que cualquier otra, sin considerar las habilidades centrales de la misma, es una idea que todavía tiene mucha fuerza en la mayoría de las organizaciones actuales, mucho más en países latinoamericanos, en que la cultura en el sentido de la subcontratación es prácticamente nula.

### **3. MECANISMOS DE REDUCCIÓN DEL RIESGO**

---

11 [www.google.com/search/subcontrat.pdf](http://www.google.com/search/subcontrat.pdf)

12 [www.google.com/search/subcontrat.pdf](http://www.google.com/search/subcontrat.pdf)

No son pocas las empresas que han fracasado en sus intentos por subcontratar algún proceso dentro de sus actividades (Avery, 1997). Entre estos efectos gracias al descuido de ciertos aspectos son los siguientes:

- Pérdida de control
- Riesgos de seguridad
- Amenazas a la confidencialidad
- Calidad / Experiencia del subcontratista ( proveedor Subcontratación)
- Escala de costos
- Posibilidad de eliminación de la actividad por parte del cliente final, es decir, romper el contacto entre el cliente y quien hace el desarrollo
- Pérdida de talento experto dentro de la compañía
- Cambio en compromiso / estabilidad financiera del subcontratista
- Cambio en el negocio y la tecnología durante la vida de un contrato (también cambio del producto)
- Retorno del servicio a la compañía original

- Incompatibilidad de las motivaciones / habilidades, cliente - proveedor
- Cambios en el entorno.

De acuerdo a la literatura consultada, se pueden identificar tres puntos básicos para lograr una subcontratación exitosa, estos son: a) revisar la estructura de la empresa, b) determinar las actividades a subcontratar y c) seleccionar al proveedor. A continuación se detallan estos puntos:

**a) Revisar la estructura de la empresa**

Según Avery, todas las empresas son diferentes, por lo que el éxito de la subcontratación depende en parte de la situación de la estructura de la empresa, es decir, es importante ver si la empresa cuenta con lo necesario para subcontratar una actividad; sin embargo se pueden identificar cuatro puntos básicos para que una empresa cuente con la estructura adecuada para llevar a cabo una subcontratación exitosa. Estos puntos son:

- Contar con una buena administración del proceso de abastecimiento

La subcontratación debe tener una misión definida: aumentar el valor del producto percibido por los consumidores (Morgan, 1997).

Un diseño exitoso de la estrategia del proceso de abastecimiento consiste en aprovechar al máximo las ventajas o habilidades principales de la organización y subcontratar todo lo demás.

- Determinar habilidades principales e identificar cuellos de botella

Uno de los pasos clave para que una empresa pueda lograr la subcontratación exitosa de un proceso, es identificar cuáles de las actividades que realiza son las centrales o principales para el negocio. Estas generalmente son aquellas en las que tiene alguna ventaja sobre sus competidores ya sea mejor tecnología, mejor calidad, menores costos, etc. 13

- Cambiar la cultura organizacional

Un paso importante dentro de una subcontratación es lograr que los integrantes de las organizaciones entiendan los fundamentos de esta separación de actividades, así como los motivos que llevan a ésta y los beneficios que puede traer para las compañías. Es muy común el rechazo de la alta

gerencia ante este concepto, debido a que impera el criterio que considera que las empresas deben o pueden hacer todas sus actividades de manera eficiente<sup>14</sup>.

Es importante también que los trabajadores de la compañía comprendan el porqué de estos cambios, ya que es un concepto que en cuestiones laborales tiene aspectos delicados por el hecho de que, generalmente, una subcontratación viene acompañada de una reducción de personal.

- Contar con la tecnología de información adecuada

Una vez que se han establecido los puntos básicos para una subcontratación, es importante que la empresas cuente con la tecnología necesaria para poder mantener una relación de este tipo. Relaciones como ésta, requieren que las empresas involucradas mantengan comunicación en todo momento, por lo que las técnicas convencionales, como la comunicación por mensajería, muchas veces se quedan cortas, teniendo que recurrir a sistemas de redes de cómputo en las que ambas compañías pueden supervisar todo el proceso de compra<sup>15</sup>.

#### **b) Determinar las actividades a subcontratar**

Las organizaciones como primer paso identificar cuáles son aquellos procesos que se pueden subcontratar o cuáles son las tareas que no forman parte de sus habilidades principales. Una forma sencilla de examinar la decisión puede observarse en la tabla 1.

---

<sup>14</sup> [www.oit.or.cr/oit/papers.subcontrat.pdf](http://www.oit.or.cr/oit/papers.subcontrat.pdf)

<sup>15</sup> [www.oit.or.cr/oit/papers.subcontrat.pdf](http://www.oit.or.cr/oit/papers.subcontrat.pdf)



**Tabla 1. Tabla de decisión para subcontratar**

Valor/Naturaleza de la actividad	Decisión
Estratégica	Conservar internamente
Altamente rentable	Conservar internamente
Rutinaria/de apoyo	Subcontratar

**Fuente:** Rothery y Robertson, 1997.

El segundo paso en un proyecto de subcontratación y probablemente el más importante, consiste en seleccionar los procesos que podrían ser subcontratados. Es útil, por lo tanto, tener una lista de los criterios para decidir cuáles son las áreas probables para una subcontratación (Rothery y Robertson, 1997).

De acuerdo a los textos consultados, se pueden identificar tres criterios para determinar las actividades a subcontratar, estos son:

- Actividades que hacen uso intensivo de recursos
- Actividades que usan servicios especializados.
- Actividades relativamente independientes.

### **c) Seleccionar al proveedor**

Este paso es delicado, ya que el proveedor tiene que contar con la experiencia y la capacidad necesarias para

hacer frente a los requerimientos de la empresa (Millen, 1996).

De acuerdo a la literatura consultada, se identificaron tres puntos mediante los cuales se puede lograr una selección adecuada de proveedores en una subcontratación; estos puntos son:

- Análisis claro de la relación costo/beneficio
- Selección cuidadosa de proveedores
- Contar con un contrato escrito.

**CAPITULO II****DIAGNOSTICO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS SUBCONTRATADOS Y  
LOS RIESGOS ASUMIDOS POR LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE  
ENERGIA ELECTRICA EN EL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL**

En este capítulo se analizan los indicadores de las variables que se relacionan en las hipótesis planteadas en torno a esta investigación, que permiten diagnosticar el tipo de relación existente entre la calidad de los servicios subcontratados y los riesgos que asumen las empresas distribuidoras de energía eléctrica en la ciudad de San Miguel.

Se establecen las ventajas y riesgos de la subcontratación, así como el tipo de servicio que prestan las subcontratistas a partir de su capacidad operativa.

Se explica los métodos e instrumentos que se diseñaron y utilizaron para indagar en el comportamiento de las variables de estudio, de esta manera, al recolectarla, se hace un diagnóstico de cómo en la actualidad, se desarrolla el fenómeno de la subcontratación de servicios de las empresas distribuidoras de energía eléctrica en la ciudad de San Miguel.

## **A. OBJETIVOS**

### **1. GENERAL**

Determinar si existe relación entre la calidad de los servicios subcontratados y los riesgos que asumen las empresas distribuidoras de energía eléctrica en la ciudad de San Miguel

### **2. ESPECIFICOS**

- Indagar sobre las ventajas y riesgos que presenta la subcontratación de servicios a las empresas distribuidoras de energía eléctrica en la ciudad de San Miguel
  
- Establecer el tipo de servicio que prestan las empresas subcontratistas a las empresas distribuidoras de energía eléctrica en la ciudad de San Miguel
  
- Determinar la capacidad operativa de las empresas subcontratistas para implementar un programa sobre la calidad de los servicios subcontratados.

## **B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION**

La investigación realizada en relación con el tipo de servicio que ofrecen actualmente las empresas subcontratistas a las distribuidoras de energía eléctrica de San Miguel, tiene su importancia a partir de la determinación de la necesidad de un programa sobre la calidad de los servicios, así como la medición de la capacidad operativa y organizacional con que cuentan y el interés o compromiso por parte de los empleados y directivos de estas empresas, para ponerlo en práctica.

Desde el punto de vista de las distribuidoras de energía eléctrica, es necesario evaluar los riesgos a los que se someten al momento de subcontratar, desde la perspectiva de cada Unidad de Trabajo dentro de la empresa contratante, para que en el diseño del programa de calidad se contemplen los puntos críticos de riesgo, permitiendo de esta manera, la reducción al mínimo posible de los mismos.

## **C. RECOLECCION DE LA INFORMACION**

A fin de obtener la mayor información posible con respecto a la investigación, se recurre a la obtención de

datos primarios y secundarios, haciendo uso de diferentes instrumentos y métodos de recolección y medición de datos.

### **1. DATOS PRIMARIOS**

Son los datos e información que se obtienen de primera mano, es decir, son provenientes del contacto directo con el sujeto de estudio. Para lograrlo se utilizaron los siguientes instrumentos.

#### a) Cuestionario

Se elaboraron cuestionarios dirigidos a diferentes sectores de la unidad de análisis de la investigación, para ser administrados de la siguiente forma:

- Guía de la Entrevista

Se aplica a miembros que conforman la parte directriz de la empresa distribuidora de energía eléctrica de San Miguel, que según su estructura organizativa representan a los líderes de las Unidades de Trabajo; a su vez éstos proporcionan valiosa información específica sobre los beneficios y riesgos que surgen al subcontratar los servicios, así como la función hasta ahora ejecutada, por

parte de las empresas subcontratistas de estos servicios.

También se efectuó una guía de entrevista a los directivos de las empresas subcontratistas, para obtener información complementaria de la visión a largo plazo con que administran estas empresas.

De esta manera, se recopilan datos que generan acciones que enriquecen la efectividad de la aplicación del Plan sobre la Calidad y los Riesgos de la Subcontratación de Servicios.

- Encuesta

Se elaboró un cuestionario en torno a las variables de investigación, con el propósito de obtener de los directivos y empleados de las subcontratistas de servicios algún tipo de información que permita establecer si toman en consideración la calidad al ofrecer sus servicios y de qué manera lo hacen, identificando así las necesidades específicas en cuanto a calidad y riesgo se refiere.

b) Observación

Esta técnica de medición se llevó a cabo en forma simultánea con la encuesta, lo que permitió conocer el

progreso o los problemas que atraviesan las empresas subcontratistas a través del comportamiento, compañerismo y disposición de los trabajadores.

## **2. DATOS SECUNDARIOS**

Este tipo de información, es la que se recolecta a través de fuentes bibliográficas; para este estudio la información fue obtenida a través de consultas a libros, revistas, periódicos, monografías, sitios web, informes de las empresas y otras publicaciones relacionadas a la investigación.

## **D. METODOLOGIA**

### **1. AMBITO DE LA INVESTIGACION**

En la realización de este estudio se utiliza en método científico inductivo, el cual consiste en hacer un análisis que va de lo particular a lo general, tomando la información proveniente de los datos secundarios.



Debido a las características de esta investigación fue necesario utilizar diferentes tipos de estudio tales como: el exploratorio, el descriptivo y el de correlación, como a continuación se explican:

El Exploratorio; se utilizó con el propósito de recopilar información para reconocer, ubicar y definir problemas, fundamentar hipótesis, recoger ideas y sugerencias que permitieran afirmar la metodología y así poder formular con mayor exactitud el esquema definitivo del estudio.

El descriptivo; buscando especificar las características del proceso, investigando el grado de conocimiento, orientación e interés por parte de los directivos y empleados de las subcontratistas y los líderes de la empresa distribuidora de energía eléctrica de San Miguel.

El de correlación múltiple; se orienta el estudio al grado de asociación de las variables calidad y riesgo de los servicios subcontratados, planteadas en las hipótesis.

## **2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y SU MUESTRA**

El universo del estudio lo constituyen las 69 personas que laboran en las tres empresas subcontratistas de servicios, los 6 directivos de las mismas empresas y los 7 líderes de las Unidades de Trabajo de la empresa de distribuidora de energía eléctrica de San Miguel.

Para este caso, se determinó que el universo es finito, con una población pequeña relativa a la investigación, que tanto en espacio como en cantidad es posible estudiarla en su totalidad, y por dichas características se optó por utilizar el método del censo, considerando como unidad de análisis las tres empresas subcontratistas de servicio.

En las tres empresas subcontratistas se encuestó a todos los empleados y directivos de las mismas, así como se entrevistó a todos los líderes de la empresa distribuidora de energía eléctrica de San Miguel.

## **3. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION**

El desarrollo de la investigación, se vio entorpecida por algunos inconvenientes de carácter práctico que a continuación se listan:

- Al momento de encuestar a los empleados de las empresas subcontratistas de servicios, debido a las irregulares jornadas de trabajo, se dificultó encontrar a todos los trabajadores en jornadas iguales, lo que hizo más extenso el proceso de investigación de campo.
  
- Para entrevistar a los líderes de la empresa distribuidora de energía eléctrica de la ciudad de San Miguel, requirió establecer citas con anticipación, las cuales en diferentes ocasiones se cancelaban por las muchas ocupaciones de los mismos, influyendo directamente en el tiempo de ejecución de esta etapa.

La empresa distribuidora de energía eléctrica de la ciudad de San Miguel, atravesó, en los primeros meses del año, una serie de cambios internos, lo que generó incomodidad e inseguridad laboral en algunos líderes de las unidades, imposibilitando que el 100% de los líderes contestaran la entrevista con total sinceridad, aduciendo que la misma era un tipo de evaluación.

## **E. TABULACION Y ANALISIS DE LOS DATOS**

Para efectos de hacer un diagnóstico del estudio se tabula la información recopilada en la investigación de campo, efectuándose un análisis del comportamiento de las variables y la interpretación de las mismas para la investigación.

### **1. RECOLECCION, TABULACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

Los datos recolectados por el instrumento de investigación diseñado se detalla a continuación y es el utilizado para la encuesta realizada a todo el personal de las empresas subcontratistas; está estructurado de manera que la tabulación de las preguntas generan una figura o gráfico que representa las frecuencias de las respuestas, seguido de un corto análisis e interpretación del efecto que estas respuestas aportan al desarrollo de la investigación.

Cuestionario dirigido a los empleados de las empresas subcontratista de las distribuidoras de energía eléctrica.

## I. GENERALIDADES DEL ENCUESTADO

### PREGUNTA A

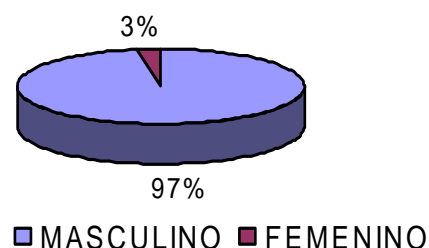
A) SEXO:

**OBJETIVO:** Establecer la diferencia de género de las personas que laboran en este tipo de empresas.

**CUADRO A**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	67	97.10 %
FEMENINO	2	2.90 %
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100.00 %</b>

**GRAFICO A**



### ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Del total de encuestados se determinó que el 97% corresponden al sexo masculino y sólo un 3% aproximadamente, al sexo femenino, destacándose que la labor que estos desempeñan es estrictamente de oficina. Por lo que se establece una diferencia marcada en el ámbito laboral de este tipo de empresas.

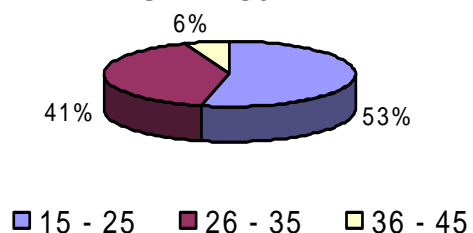
**PREGUNTA B**

B) EDAD:

**OBJETIVO:** Identificar los rangos de edad en la que se encuentran los trabajadores.

**CUADRO B**

RANGOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
15 - 25	37	53.62%
26 - 35	28	40.58%
36 - 45	4	5.80%
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100.00%</b>

**GRAFICO B****ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

En la investigación se establecieron rangos de edad que permiten conocer en qué niveles están distribuidos los empleados; para el caso, el 53.62%, la mayoría no pasa de los 25 años, es decir, que las empresas subcontratistas están constituidas por recurso humano joven, muy seguido por el rango de 26 a 35 años, que conforman el 40.58% y sólo 4 personas están entre los 36 y 45 años.

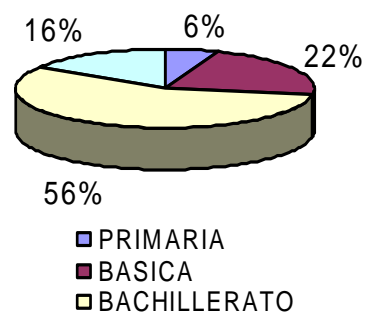
**PREGUNTA C**

C) GRADO DE ESTUDIO:

**OBJETIVO:** Determinar el nivel educativo de los trabajadores y así medir el grado de especialización que podrían alcanzar.

**CUADRO C**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA PORCENTAJE	
	A	E
PRIMARIA	4	5.80%
BASICA	15	21.74%
BACHILLERATO	39	56.52%
EST. SUPERIORES	11	15.94%
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100.00%</b>

**GRAFICO C****ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN****DE RESULTADOS**

De las 69 personas involucradas, se detectó que 39 de ellos, es decir el 56.52%, tienen un nivel académico medio y junto al 15.94% de nivel superior constituyen la parte técnica de las empresas, por lo que cuentan con conocimientos que le permiten asumir roles más especializados. Sin embargo, no se debe obviar que una considerable cantidad -15 trabajadores- que también son soporte de las organizaciones, tiene un nivel académico básico.

**PREGUNTA D**

D) ACTIVIDAD O CARGO QUE DESEMPEÑA:

**OBJETIVO:** Conocer la posición dentro de la estructura organizativa de la persona encuestada.

**CUADRO D  
GRAFICO D**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	A	PORCENTAJE
LECTOR	19	27.54%
INSTALADOR	18	26.09%
NOTIFICADOR	28	40.58%
SECRETARIA	2	2.90%
MOTORISTA	2	2.90%
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100.00%</b>

**ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

En la estructura organizacional el cargo con más personal es el de notificador con el 40.58%, seguido por el lector con 27.54%, analizándose que el cargo de instalador, que sería en el área técnica, tiene 18 personas encargadas realizando estas funciones; se confirma entonces que el 97% de la población es personal de campo.



## II. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACION

### PREGUNTA 1

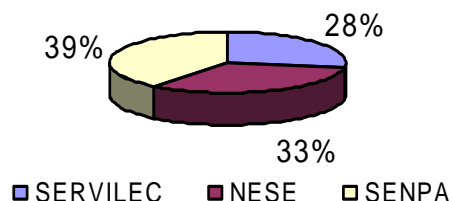
NOMBRE DE LA EMPRESA A LA QUE PERTENECE:

**OBJETIVO:** Identificar la empresa a la que presta sus Servicios.

**CUADRO N° 1**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	IA	PORCENTAJE
SERVILEC	19	27.54%
NESE	23	33.33%
SENPA	27	39.13%
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100.00%</b>

**GRAFICO N° 1**



### ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Del total del censo, que corresponden a tres empresas, 27 personas corresponden a SENPA un 39.3%, un 33.33% a NESE Y 27.54% a SERVILEC, lo que indica que en la primera trabaja la mayor cantidad de personas encuestadas, debido a que la empresa constituye una Institución sólida y con experiencia en la prestación de estos servicios y de ahí que los empleados se identifiquen con ella.

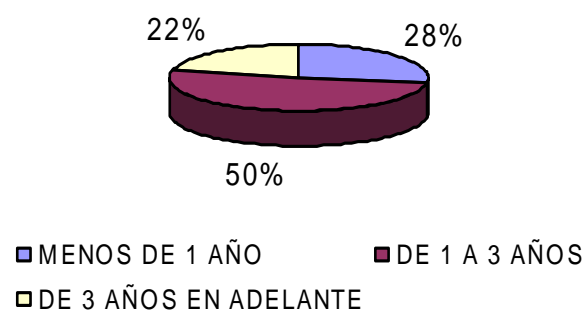
**PREGUNTA 2**

TIEMPO DE OPERACIONES EN LA EMPRESA:

**OBJETIVO:** Determinar la antigüedad del empleado en la empresa

**CUADRO N° 2**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
MENOS DE 1 AÑO	19	27.54%
DE 1 A 3 AÑOS	35	50.72%
DE 3 AÑOS EN ADELANTE	15	21.74%
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100.00%</b>

**GRAFICO N° 2****ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Desde la creación de este tipo de empresas de servicio, 15 personas se mantienen dentro de su planilla laboral, aunque se destaca que el 50% de ellos tiene entre 1 y 3 años prestando sus servicios. Eso es más representativo en el gráfico de pastel del cuadro N° 2. Interpretándose que la rotación de personal es poca ya que la mayoría se mantiene en sus puestos de trabajo; los empleados que tienen mayor tiempo de laborar es porque prácticamente están desde la creación de la empresa.

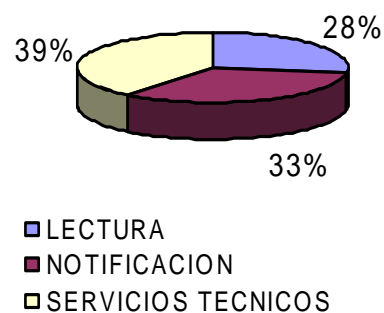
**PREGUNTA 3**

QUE TIPO DE SERVICIOS OFRECE LA EMPRESA:

**OBJETIVO:** Determinar el tipo de servicio que ofrece la empresa para la cual labora el encuestado.

**CUADRO N° 3**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA PORCENTAJE	
	A	E
LECTURA	19	27.54%
NOTIFICACION SERVICIOS TÉCNICOS	23	33.33%
	27	39.13%
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100.00%</b>

**GRAFICA N° 3****ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

De las tres empresas existentes y que prestan servicios de lectura, notificación y servicios técnicos, el 27.54% se ubican en la primera, el 33.33% en la segunda y el 39.13% en la tercera respectivamente. Lo que significa que la mayor cantidad de personas, está en el área de notificación, es decir, que la entrega de facturas a los usuarios; esto no quiere decir que las empresas se especializan en un solo servicio, todas ofrecen las alternativas descritas.

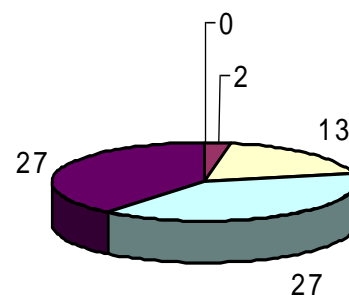
**PREGUNTA 4**

LA EMPRESA PARA LA CUAL TRABAJA, ¿DE QUE MANERA OFRECE LOS SERVICIOS CON CALIDAD?

**OBJETIVO:** *Conocer cómo los empleados evalúan los servicios de la empresa para la cual trabajan.*

**CUADRO N° 4**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA PORCENTAJE	
	A	JE
MALA	0	0.00%
REGULAR	2	2.90%
BUENA	13	18.84%
MUY BUENA	27	39.13%
EXCELENTE	27	39.13%
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100.00%</b>

**GRAFICO N° 4**

MALA
  REGULAR
  BUENA

MUY BUENA
  EXCELENTE

**ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

Se observa que dos de las alternativas, la de "muy buena" y la de "excelente" resultaron con mayores puntajes, significando que los empleados están conformes con el servicio que prestan a los usuarios. Según su propia opinión evalúan con una alta ponderación su propio desempeño, si se considera que el recurso humano es la empresa misma.

**PREGUNTA 5**

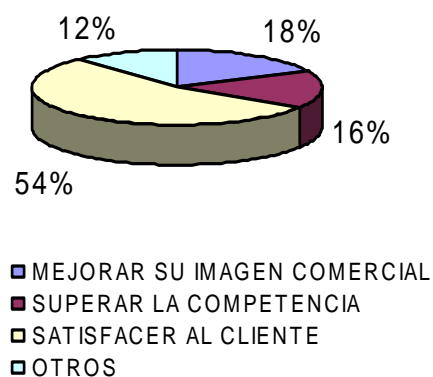
QUE SE ESPERA AL OFRECER SERVICIOS CON CALIDAD:

**OBJETIVO:** *Jerarquizar las categorías de los servicios de Calidad.*

CUADRO N° 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA PORCENTAJE	
	A	JE
MEJORAR SU IMAGEN COMERCIAL	14	18.18%
SUPERAR LA COMPETENCIA	12	15.58%
SATISFACER AL CLIENTE	42	54.55%
OTROS	9	11.69%
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100.00%</b>

GRAFICO N° 5

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Aproximadamente el 55% de los encuestados establecen que lo que se busca es la satisfacción de los clientes, es decir, pensar en el beneficio social antes que el propio. Sin embargo, contra este porcentaje, existe un 33.76% que considera que la calidad en los servicios es para el beneficio de la empresa. No se debe obviar un 12% aproximadamente que aunque mínimo, es determinante para establecer y concretizar la calidad misma de la organización; ya que para implementar políticas de calidad total se deben tomar en consideración esas respuestas aisladas.

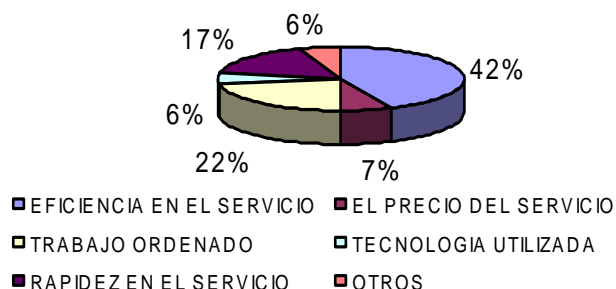
**PREGUNTA 6**

CUAL O CUALES DE LAS SIGUIENTES CARACTERISTICAS TIENE SU EMPRESA, QUE LA HACE MEJOR DE LAS DEMAS QUE OFRECEN LOS MISMOS SERVICIOS:

**OBJETIVO:** Medir la identidad del encuestado con la empresa vía calificación de sus propias labores.

**CUADRO N° 6**

ALTERNATIVA	FRECUEN PORCEN	
	CIA	TAJE
EFICIENCIA EN EL SERVICIO	39	43.33%
EL PRECIO DEL SERVICIO	6	6.67%
TRABAJO ORDENADO	20	22.22%
TECNOLOGIA UTILIZADA	5	5.56%
RAPIDEZ EN EL SERVICIO	15	16.67%
OTROS	5	5.56%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100.00%</b>

**GRAFICO N° 6****ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

De una serie de opciones, la que alcanzó mayor porcentaje de aceptación es la eficiencia en el servicio con un 43%, seguida por el trabajo ordenado con un 22%. Lo que indica que los empleados consideraron ciertos puntos de referencia que los hace sobresalir como organización, volviéndolos competitivos y logrando aceptación en los usuarios. Por lo cual se determina el involucramiento del empleado con la empresa para la cual labora; es decir, que ofrecen eficiencia y eficacia en el servicio debido a que se identifican con la organización.

**PREGUNTA 7**

QUE TIPO DE CONTROL DE LA OPERACIONES TIENE LA EMPRESA PARA SUPERVISAR SUS FUNCIONES:

**OBJETIVO:** Determinar el tipo de control interno de las operaciones que se ejecutan en la empresa.

**CUADRO N° 7**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA PORCENTAJE	
	A	JE
SUPERVISION DIRECTA	39	55.71%
REPORTES ESCRITOS	6	8.57%
TELECOMUNICACIONES	20	28.57%
OTROS	5	7.14%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100.00%</b>

**GRAFICO N° 7****ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

Los entrevistados en total manifestaron que de una u otra forma siempre se da la supervisión, la manera de aplicarla es la que varía. Para el caso concreto, el 56% especificó que reciben una supervisión directa, el 29% vía telecomunicación y sólo un 9%, por reportes escritos, lo que indica que están siempre en comunicación con la oficina y ellos tienen que estar dando algún tipo de reporte.

**PREGUNTA 8**

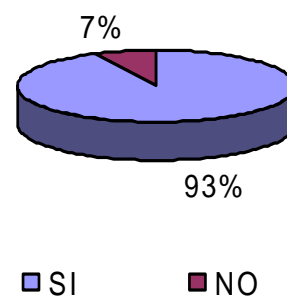
RECIBIO ENTRENAMIENTO AL INICIAR SUS FUNCIONES EN  
LA EMPRESA:

**OBJETIVO:** Conocer si las empresas ofrecen entrenamiento

CUADRO N° 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	IA	PORCENTAJE
SI	64	92.75%
NO	5	7.25%
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100.00%</b>

GRAFICO N° 8

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El resultado reflejado es lo suficientemente revelador, ya que se va de un extremo a otro. Esto significa que aproximadamente el 93% si recibe algún tipo de entrenamiento al empezar a trabajar en estas empresas y sólo un 7% dijo no haber recibido nada. Es notoria la diferencia en cifras, sin embargo en honor a mantener la calidad en el servicio se debe tomar en cuenta ese porcentaje de negación; a razón de investigar a profundidad la causa por los cuales no tuvieron entrenamiento.



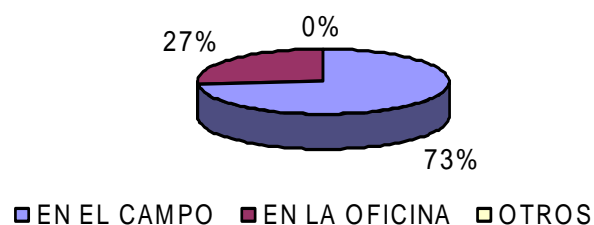
**PREGUNTA 9**

QUE TIPO DE ENTRENAMIENTO RECIBIO:

**OBJETIVO:** Determinar el tipo de entrenamiento que ofrecen y comparar los resultados del mismo en el desempeño de las operaciones de las empresas.

**CUADRO N° 9**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA PORCENTAJE	
	A	E
EN EL CAMPO	47	73.44%
EN LA OFICINA	17	26.56%
OTROS	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100.00%</b>

**GRAFICO N° 9****ANÁLISIS DE INTERPRETACION DE RESULTADOS**

Se determinó, a través de los resultados, que el entrenamiento recibido es en sí mismo práctico, es decir, que lo realizan en el trabajo diario, lo que en términos cuantitativos serían, 73% recibe un tipo de entrenamiento directamente aplicado a sus funciones y sólo un 27% en la oficina. Para lo que se considera que se realiza un aprendizaje más rápido y eficaz. Esto se debe a que la mayor parte del personal es operativo y las empresas consideran que aprenderán fácilmente en la práctica.

**PREGUNTA 10**

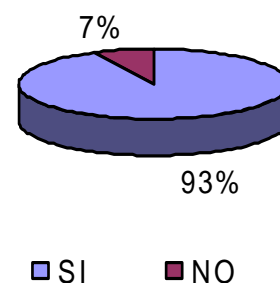
RECIBEN CAPACITACIONES DE PARTE DE LA EMPRESA:

**OBJETIVO:** Conocer si los empleados participan de algún proceso de mejora operacional.

CUADRO N° 10

GRAFICO N° 10

ALTERNATIV A	FRECUENCI PORCENTA	
	A	JE
SI	64	92.75%
NO	5	7.25%
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Los encuestados manifestaron en un 93% aproximadamente, algún tipo de capacitación, seminario, taller o curso que ayuda a su mejor desempeño dentro de la empresa, nuevamente sólo un porcentaje bajo, 7%, dice no haber recibido ningún tipo de capacitación lo cual dentro de la calidad en el servicio es determinante. Se debe considerar que de las personas que manifestaron recibir capacitación, fue por charla del I.S.S.S. y no así por tener un programa organizado de capacitaciones en las Instituciones.

**PREGUNTA 11**

QUE TIPO DE CAPACITACIONES RECIBEN:

**OBJETIVO:** Establecer el tipo de mejora que las empresas pretenden implementar en los empleados.

**CUADRO N° 11**

ALTERNATIVA	FRECUENC PORCENTA	
	IA	JE
DE ATENCION AL CLIENTE	45	44.55%
TECNICAS OPERATIVAS	31	30.69%
SEGURIDAD INDUSTRIAL	23	22.77%
OTROS	2	1.98%
<b>TOTAL</b>	<b>101</b>	<b>100.00%</b>

**GRAFICO N° 11****ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

Las capacitaciones más frecuentes para este tipo de empresas de servicio es la de atención al cliente con un porcentaje de 45%, seguido por técnicas operativas con 31% y seguridad industrial con 23%. Lo que indica que son las áreas de mayor incidencia y las que le generan mayor competitividad en el sentido de servicios al usuario, tecnología y seguridad al empleado; todo con el fin de lograr un mejor desempeño dentro de la organización.

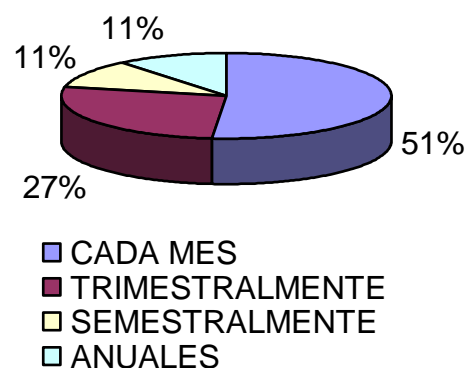
**PREGUNTA 12**

CADA CUANTO TIEMPO RECIBEN ESTAS CAPACITACIONES:

**OBJETIVO:** Medir el nivel de compromiso de la empresa en función de los períodos de capacitación

**CUADRO N° 12**

ALTERNATIVA	FRECUENC PORCENTAJ	
	IA	E
CADA MES	19	27.54%
TRIMESTRALMENTE	10	14.49%
SEMESTRALMENTE	4	5.80%
ANUALES	4	5.80%
EVENTUALMENTE	32	46.38%
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100.00%</b>

**GRAFICA N° 12****ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

Las capacitaciones tienen todo tipo de variación o frecuencia de realización, se observó que las de más alto porcentaje son los que reciben sin previo aviso, sin períodos establecidos, con 46%, otros expresaron que cada mes y 8 dijeron que semestral o anualmente, 4 y 4 personas respectivamente. Esto indica que los responsables en las empresas de planificar seminarios o cursos a impartirles a los empleados, no lo hacen organizadamente, aún sabiendo lo importante que es para su propio desempeño.

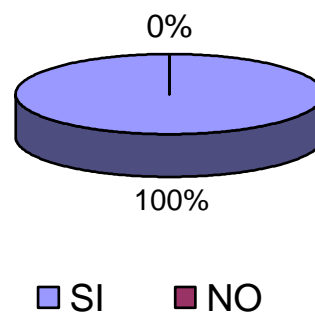
**PREGUNTA 13**

TIENE EQUIPO Y HERRAMIENTA APROPIADA PARA EL  
DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES:

**OBJETIVO:** Conocer si las empresas tienen conciencia de la  
seguridad industrial

**CUADRO N° 13**

ALTERNATIVA	FRECUENC	
	IA	PORCENTAJE
SI	69	100.00%
NO	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100.00%</b>

**GRAFICO N° 13****ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

En este caso el 100% de los encuestados coinciden en tener seguridad e higiene en es trabajo, lo que significa que tienen acceso a equipo, mobiliario e herramientas apropiadas para el desempeño de sus funciones y su seguridad en el área laboral

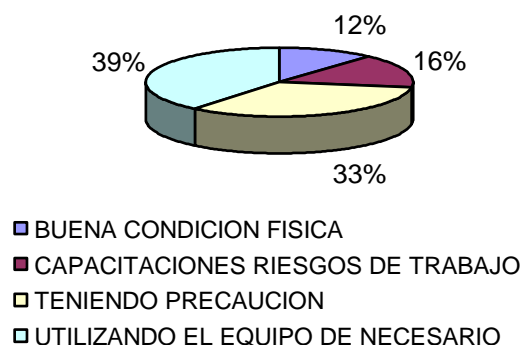
**PREGUNTA 14**

COMO PREVIENEN LOS ACCIDENTES LABORALES:

**OBJETIVO:** Conocer si las empresas toman las consideraciones necesarias para prevenir accidentes laborales.

**CUADRO N° 14****GRAFICO N° 14**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA PORCENTAJE	
	A	JE
BUENA CONDICION FÍSICA	8	11.59%
CAPACITACIONES RIESGOS DE TRABAJO	11	15.94%
TENIENDO PRECAUCION	23	33.34%
UTILIZANDO EL EQUIPO DE NECESARIO	27	39.13%
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100.00%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

El 39% de los encuestados asegura que la manera más eficaz para protegerse de los accidentes de trabajo, es utilizando el equipo necesario de acuerdo a la labor que desempeña, a un 33% de los mismos, le basta con tener precaución en área de trabajo; sin embargo a un 11% de las personas les han ayudado las charlas y capacitaciones de prevención de accidentes, sin dejar atrás la importancia de mantenerse en buena condición física, reflejada en una opinión del 8% de los trabajadores.

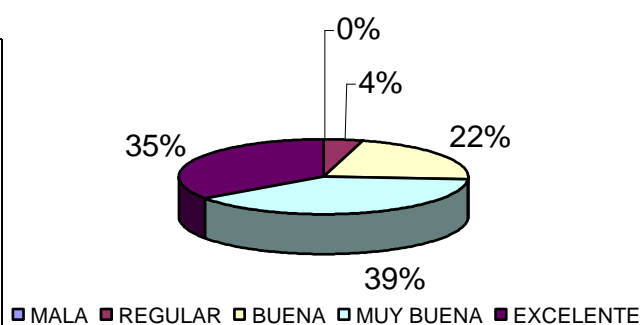
**PREGUNTA 15**

COMO CALIFICA LAS CONDICIONES LABORALES DE LA  
EMPRESA:

**OBJETIVO:** Conocer si las empresas facilitan a los empleados el desempeño de sus funciones.

**CUADRO N° 15**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	
		A	AJE
MALA	0		0.00%
REGULAR	3		4.35%
BUENA	15		21.74%
MUY BUENA	27		39.13%
EXCELENTE	24		34.78%
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>		<b>100.00%</b>

**GRAFICA N° 15****ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

El ambiente laboral es este tipo de empresa de servicios, es considerado, en su punto más alto, como muy buena con un 39.13% y como excelente con 34.78%, esto contra un 4.35% que expresó y la calificó como regular. Se determina que el 75% de los empleados se encuentra satisfecho con la empresa en su ámbito general; por lo cual tienen facilidades por parte de los empleados para desempeñarse óptimamente en sus funciones.

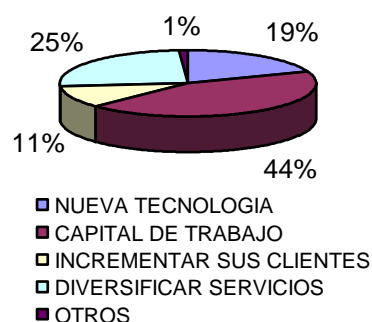
**PREGUNTA 16**

QUE NECESITA ADEMAS LA EMPRESA PARA REALIZAR SUS OPERACIONES CON CALIDAD:

**OBJETIVO:** Conocer las necesidades de la empresa por medio de la apreciación de los empleados para mejorar sus servicios.

**CUADRO N° 16**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA PORCENTAJE	
	IA	JE
NUEVA TECNOLOGIA	16	19.28%
CAPITAL DE TRABAJO	36	43.37%
INCREMENTAR SUS CLIENTES	9	10.84%
DIVERSIFICAR SERVICIOS	21	25.30%
OTROS	1	1.20%
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100.00%</b>

**GRAFICO N° 16****ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

Existen variables que los empleados consideran como determinantes para lograr la calidad en el servicio, de los cuales el poseer un aumento en el capital de trabajo es el determinante con un 43.37%, seguido con la diversificación de servicios, ampliar los servicios que ofrece, con un 25.30% y otros como una nueva tecnología e incrementar sus clientes que aunque sus porcentajes conjuntamente representan un 20.48%, es de considerarse ya que constituye una asignación importante. Las respuestas obedecen al hecho de que los entrevistados desean mantenerse en empresas líderes, visionarias y modernas.



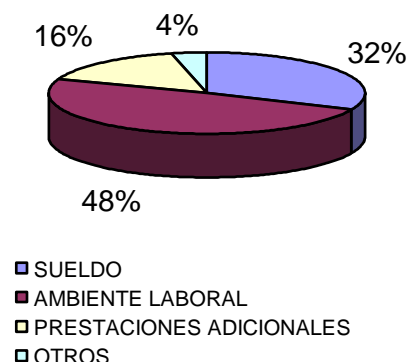
**PREGUNTA 17**

QUE LO MOTIVA SEGUIR LABORANDO EN ESTA EMPRESA:

**OBJETIVO:** Conocer la característica de la empresa que denote ventaja competitiva en el área laboral, para garantizar empleados satisfechos y dispuestos a ofrecer servicios de calidad.

**CUADRO N° 17**

ALTERNATIVA	FRECUENC PORCENTAJ	
	IA	E
SUELDO	26	31.71%
AMBIENTE LABORAL	40	48.78%
PRESTACIONES ADICIONALES	13	15.85%
OTROS	3	3.66%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100.00%</b>

**GRAFICO N° 17****ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

La motivación de los trabajadores se debe principalmente al ambiente laboral imperante en la empresa, con un nivel de aceptación de 48.78%, de le sigue el sueldo con el 31.71% y sólo un 15.85% expresó que son las prestaciones adicionales las que incentivan su permanencia. Estas respuestas demuestran el grado de compañerismo y hermandad que existe en su entorno organizacional, tanto para el área administrativa como operativa.

## **2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS GUÍAS DE ENTREVISTA**

Para extraer información de parte de las áreas gerenciales de las empresas involucradas en esta investigación, se diseñaron y utilizaron dos guías de entrevistas, una dirigida a la parte administrativa de la empresa distribuidora de energía eléctrica y la otra al área gerencial de las empresas subcontratistas de servicios.

### **a) Entrevista a Líderes de Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica**

Con el objetivo de recopilar información sobre la calidad de los servicios ofrecidos por las subcontratistas y los riesgos asumidos por la Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica de la ciudad de San Miguel, se entrevista a los líderes de la empresa distribuidora de energía eléctrica.

**1. DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR LA EMPRESA, ¿CUÁLES SON SUBCONTRATADOS?**

El servicio de notificación, la lectura de medidores, instalaciones en general como son instalación de medidores, acometidas, conexiones, desconexiones, etc., lo que denominados Servicios Varios.

**2. ¿DE QUE MANERA LOS SERVICIOS SUBCONTRATADOS PERMITEN MEDIR SU CALIDAD EN RELACIÓN A LOS SERVICIOS OFRECIDOS ANTERIORMENTE?**

En general, los servicios han mejorado, debido a que las personas que lo desempeñan ahora se han especializado en brindarlos con prontitud, eficiencia y mejor atención al cliente, aunque esto se logró después de un proceso bastante contencioso para la administración de la empresa eléctrica.

**3. ¿QUE VENTAJAS PRESENTA LA SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS PARA QUE LA EMPRESA DECIDA ADOPTARLA?**

La reducción de los costos sociales, costos de operación y administrativos, ahorro en la compra de activos fijos, no existe responsabilidad laboral, facilita en control de costos, se puede prescindir de ellos cuando sea necesario.

**4. ¿CONOCE CUALES SON LOS RIESGOS A QUE SE EXPONE LA EMPRESA AL SUBCONTRATAR ESTOS SERVICIOS?**

Quejas de los clientes, incremento en los costos por reparaciones que se hagan por mal servicio, multas y sanciones por los entes reguladores, pérdida de imagen, poca responsabilidad, crea dependencia y se pierde la confiabilidad.

**5. ¿CUAL O CUALES HAN SIDO LAS DIFICULTADES ENCONTRADAS EN EL PROCESO DE LA SUBCONTRATACIÓN DE LOS SERVICIOS?**

Las empresas subcontratistas no tienen estructura organizativa, la falta de equipo y herramientas, falta de capital de trabajo y liquidez económica, no imparten capacitaciones, contratan personal no capacitado, no hay en el mercado competitividad de este tipo de empresas, poca responsabilidad y confianza.

**6. ¿QUE TIPO DE CONTROL O EVALUACIÓN EJERCEN SOBRE LAS OPERACIONES DE LAS SUBCONTRATISTAS?**

Existen controles por escrito del avance del trabajo asignado, se supervisa constantemente en el campo, el cumplimiento de las órdenes de trabajo, además de fomentar las relaciones interpersonales para establecer estrechos

vínculos entre el personal interno y el subcontratado y se cooperen mutuamente.

**7. SABEMOS QUE SU EMPRESA SE PREOCUPA MUCHO POR OFRECER SERVICIOS DE CALIDAD. ¿EXISTEN PLANES PARA ELLO?**

Mejorar y mantener la calidad en el servicio a través de diferentes formas como evaluaciones, capacitaciones, etc., también establecer alianzas estratégicas con las empresas subcontratistas, pretendiendo inclusive hacerlos partícipes, en un futuro, de las utilidades de la empresa de energía eléctrica.

**b) Entrevista a Líderes de Empresas Subcontratistas de Servicios**

La presente guía de entrevista es con el propósito de conocer los logros y limitaciones de las empresas subcontratista por medio de los líderes y miembros del área gerencial de dichas empresas de servicio, para indagar información complementaria con respecto a la visión de largo plazo con que se administran estas empresas.

Se entrevistó a miembros representantes de los directivos de cada empresa subcontratista, de la siguiente manera: 3 representando a Negocios y Servicios Eléctricos, S.A. de C.V. (NESE, S.A. de C.V.); 4 de Servicios de Notificación Particular, S.A. de C.V. (SENPA, S.A. de C.V.) y 3 de Servicios de Lectura, S.A. de C.V. (SERVILEC, S.A. de C.V.).

**1. ¿CUÁL ES LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA?**

Tanto la misión como la visión se consolida y generaliza en las tres empresas subcontratistas, la misión radica en realizar el trabajo encomendado de la manera más eficiente posible; la visión es constituirse como las mejores empresas de servicios en el campo que se desarrollan actualmente, ampliando su cartera de clientes en la zona oriental, vía calidad en el servicio.

**2. ¿CUÁLES SON SUS OBJETIVOS A CORTO O LARGO PLAZO?**

Expandir los servicios para otras empresas, es decir, incrementar el mercado actual, a nivel local y nacional.

**3. ¿ CUÁLES SON LAS ESTRATEGIAS A CORTO O LARGO PLAZO,  
PARA LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS?**

Mejorar el servicio hasta ahora proporcionado, cumplir y rebasar metas establecidas por la actual empresa cliente, y darse a conocer en el servicio que se proporciona a otro tipo de empresas que se potencien como futuros clientes.

**4. ¿QUÉ ASPECTOS PUEDE CONSIDERAR COMO FORTALEZAS DE LA  
EMPRESA?**

El conocimiento a fondo del trabajo a realizar, la experiencia adquirida en los años anteriores, el excelente ambiente laboral, desde la relación patrono-empleado hasta las prestaciones adicionales que se proporcionan, y la calidad del servicio garantizado.

**5.¿QUÉ ASPECTOS PUEDE CONSIDERAR COMO DEBILIDADES DE LA  
EMPRESA?**

El depender actualmente de un solo cliente, y falta de conocimiento administrativo y organizacional.

**6. ¿QUE CONSIDERARÍA COMO UNA OPORTUNIDAD PARA LA EMPRESA?**

Abrir el mercado del tipo de servicio que prestan, ofrecer sus servicios a otras empresas, la competencia.

**7. ¿QUÉ CONSIDERARÍA COMO UNA AMENAZA PARA LA EMPRESA?**

Que el personal no desempeñe el trabajo con eficiencia, realizar un servicio de mala calidad, perder de vista los objetivos de expansión, que la competencia supere la calidad de nuestros servicios.

**8. ¿ELABORAN PRESUPUESTOS?, ¿PARA QUE PERIODO LOS ELABORAN?**

Si se elaboran, para cada período de contrato, que puede ser un año o seis meses, en base al precio ajustado del valor del servicio, y cuando es necesaria la compra de equipo y mobiliario.

**9. ¿QUÉ OTRAS EMPRESAS SE BENEFICIARÍAN CONTRATANDO EL SERVICIO QUE USTEDES OFRECEN?**

De acuerdo al servicio que proporcionan cada empresa; la notificación, toda empresa que requiera el envío de



correspondencia, la de lectura, servicios de inspección como ANDA, etc.; las de servicios varios, para empresas que requieran conexiones eléctricas, posteo y otros servicios técnicos como las alcaldías, servicios de cable, telefonía, etc.

### **3. DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO**

Para efectos de determinación de un instrumento destinado a permitir el amplio análisis de la mayoría de los problemas que enfrentan este tipo de empresas y ofrecer a su vez, métodos de organización capaces de lograr la mejor utilización de los recursos, para el máximo beneficio con el mínimo costo; se hace necesario la elaboración de un diagnóstico que permita conocer los aspectos de requerimiento técnico y humano e identifica sus fortalezas y carencias.

Para realizar el diagnóstico se consideran ciertos aspectos que son necesarios para un completo análisis de la realidad propia de la subcontratación y la implementación del diseño del plan a proponer.

- La investigación se llevó a cabo con personas del sexo masculino en su mayoría, lo cual indica que el recurso humano se encuentra en la fuerza de trabajo operativa o de campo.
- Los empleados en general se encuentran dentro de la población económicamente activa para nuestra región latinoamericana, es decir entre los 15 y 35 años de edad.
- Es de considerar como importante que la mayor parte del recurso humano que labora en estas empresas, han cursado estudios intermedios, por lo que les permite realizar este tipo de trabajo; sin embargo hay dentro del grupo personas con niveles superiores y también básicos.
- En cuanto al área laboral; se destaca, como se mencionó anteriormente, que la mayor parte es personal de campo u operativo, lo que indica que su trabajo es específico de la calle.
- Las empresas encuestadas y establecidas en la prestación de este tipo de servicios, solo son tres para la zona oriental, y en las cuales tienen similitud de empleados, en términos de cantidad y distribución de funciones.
- Para efectos de ambiente laboral, los empleados se sienten satisfechos con las empresas para las cuales laboran y sobre todo porque para ellos lo mas importante

que tienen para ofrecer a los clientes o usuarios de los servicios que brindan; es la calidad en este mismo servicio.

- Como toda empresa, ya sea de productos o servicios, lo importante es mantener al personal al corriente de los adelantos tecnológicos y capacitarlos en distintas áreas que son de trascendencia para un mejor desempeño en sus labores y así lograr a su vez un incremento de clientes por la prestación de mejores servicios; sin embargo se debe mencionar que los empleados consideran una debilidad de la empresa no darles un mayor entrenamiento y capacitación técnica.
- Las empresas subcontratistas, proveen al personal operativo y administrativo, de equipo necesario para evitar los riesgos y los accidentes laborales.
- Lo que este tipo de empresas necesita es de una inyección de capital para modernizar sus equipos de trabajo, tanto dentro como fuera de oficina, así como también brindándole a los empleados lo necesario para el uso adecuado de los equipos; incentivándolos a superarse diariamente y todo con el fin de actualizarse y ser más competitivas no sólo a nivel regional sino también nacional.
- Los líderes de la empresa distribuidora de energía eléctrica, opinan que la subcontratación de los

servicios, ha sido efectiva en lo que respecta a la reducción de costos, tanto operativos como administrativos.

- En general, los servicios ofrecidos han mejorado, debido a la especialización, adiestramiento y experiencia adquirida por los miembros de las directivas de las subcontratistas, cuando aún eran parte del personal de la empresa contratista.
- El riesgo de imagen y confiabilidad que enfrenta la distribuidora de energía eléctrica al subcontratar sus servicios, radica en la falta de organización y capacitación continua al personal de parte de las empresas subcontratistas de servicios.
- La manera forzada con que fueron creadas las subcontratistas las han obligado a ejercer sus labores por la vía del empirismo y la necesidad de mantenerse en el mercado, las ha hecho trabajar sin tener clara sus operaciones futuras o planificar sus operaciones a largo plazo.
- La amenaza mayor para las subcontratistas de servicios es depender de un solo cliente, razón por la cual su visión, está encaminada no solamente en ser las mejores empresas subcontratistas de servicio en su respectiva área, sino ampliar su cartera de clientes vía calidad en el servicio, ofertándose a diferentes empresas en la

zona oriental.

## **F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Después de haber realizado la investigación de campo sobre las empresas subcontratistas de servicios, y posteriormente analizar e interpretar los resultados obtenidos, se puede identificar y señalar ciertas conclusiones relevantes que son la base de las recomendaciones; entre ellas se mencionan:

### **1. CONCLUSIONES**

- a) Las empresas subcontratistas de servicios no tienen estructura organizativa definida, lo cual es determinante para el funcionamiento de la misma, así como también para su operacionalización y eficiencia. (Ver Pregunta No.5 de la Guía de Entrevista dirigida a Líderes de la Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica).
- b) El ofrecer sus servicios a un solo cliente limita sus posibilidades de inversión en equipo y herramientas así como de capacitar constantemente al personal, lo que impide por ende, convertirse en las mejores empresas subcontratistas de servicios en el

área que se desempeñan. (Ver pregunta No.5 de la Guía de Entrevista dirigida a los Líderes de las Empresas Subcontratistas de Servicios).

- c) La falta de confianza por parte de las empresas contratistas en el desempeño de la labor de las subcontratistas de servicio, se centra en que, si bien, los dirigentes de las subcontratistas están bien capacitados para ofrecer los servicios, no todos los trabajadores de las mismas, tienen igual compromiso o experiencia, lo que se demuestra en ocasiones en mal servicio al usuario, afectando su imagen o confiabilidad. (Ver Pregunta 10,11 y 12 de la Encuesta realizada a los trabajadores de las subcontratistas)
- d) Las subcontratistas de servicios desempeñan sus funciones por la vía del empirismo y no con un plan trazado de acuerdo a objetivos a largo plazo definidos. (Ver pregunta 3 de la Guía de entrevista dirigida a los líderes de las Subcontratistas de Servicios)
- e) La manera de ofertar los servicios de subcontratación a los diferentes clientes potenciales, genera desconfianza por el desconocimiento en el

mercado de este tipo de servicios. (Ver Pregunta 5 de la Guía de entrevista dirigida a los líderes de las Subcontratistas de Servicios)

- f) Los empleados coinciden que la mejor arma con que pueden contar estas empresas para volverse más competitivas en un mundo globalizado, es sin lugar a dudas instituir e implementar en su organización el concepto de calidad en el servicio, a través del diseño de un programa de calidad de los servicios subcontratados que sirva de guía para la consecución de este fin. (Ver Pregunta 6 de la Encuesta realizada a los trabajadores de las subcontratistas)

## **2. RECOMENDACIONES**

- a) Se sugiere diseñar una estructura organizativa funcional, combinado con un Manual Organizativo y de Funciones que guíe y establezca el buen desempeño del personal y por ende de la empresa misma.
- b) Buscar como fin principal, la ampliación de la cartera de clientes, como vía factible de crecimiento económico y profesional.
- c) El diseño de un plan de capacitación



constante, que involucren a todo el personal de campo y oficina en donde se capaciten en aspectos técnicos y de atención al cliente, tanto al cliente directo como al usuario final.

- d) Plantear áreas críticas y planes de acción de objetivos a largo plazo para la consecución de la ampliación de la cartera de clientes.
- e) Crear estrategias para que las empresas subcontratistas oferten sus servicios, disminuyendo principalmente el riesgo potencial de contratación.
- f) Como marco del logro de la eficiencia y efectividad en el cumplimiento de metas, se debe diseñar un programa sobre calidad de los servicios subcontratados basado en los riesgos asumidos por las empresas distribuidoras de energía eléctrica en el municipio de San Miguel.

### CAPITULO III

#### **DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CALIDAD PARA LOS SERVICIOS SUBCONTRATADOS EN BASE A LOS RIESGOS ASUMIDOS POR LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA ELECTRICA EN EL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL**

El presente capítulo es el programa de calidad para las empresas subcontratistas de servicios, diseñado a partir del diagnóstico de los riesgos asumidos por las distribuidoras de energía eléctrica en la Ciudad de San Miguel al subcontratar estos servicios, a fin de ser aplicado a las empresas subcontratistas, proponiéndolo como una herramienta para alcanzar los objetivos que a continuación se detallan.

##### **A. OBJETIVOS DEL PROGRAMA**

###### **1. Objetivo General**

Dotar de un instrumento que norme lo relativo a las actividades administrativas y operativas de las empresas subcontratistas de servicio, a fin de ampliar el potencial de mercado mediante la reducción de los riesgos de la subcontratación a través de la incorporación de la calidad a los servicios.

## 2. **Objetivos Específicos**

- Mantener una motivación continua en el personal de la empresa subcontratista de servicio en todos los niveles organizacionales, de tal forma que permita a cada empleado lograr su auto-realización profesional y humana.
- Lograr una alta productividad de todas aquellas actividades administrativas y operativas de la subcontratista, a través de una adecuada concientización y medición de la calidad de trabajo de cada miembro en su área.
- Reducir el riesgo de la subcontratación de servicios a través de la implementación del programa de calidad en las operaciones de las subcontratistas.

### B. PREPARACIÓN DEL ESCENARIO PARA LA CALIDAD

Lo que a continuación se enumera son las etapas que deberá atravesar la subcontratista, antes de emprender el camino a la aprehensión filosófica de la calidad, para garantizar la idónea aplicación de esta herramienta en su administración.

## **1. Evaluación de la Cultura Corporativa**

Es el personal de la empresa subcontratista, en todos los niveles, el que se involucra en la aplicación de los instrumentos y conceptos de la calidad para satisfacer las necesidades de los clientes y son éstos en última instancia los que indican el punto hasta el cual la empresa está alcanzando la calidad, en lo que se busca satisfacer las necesidades de los clientes. En consecuencia, uno de los primeros pasos que deberá evaluar será el ambiente de las relaciones humanas internas para determinar que tan dispuestos están los empleados a aceptar un cambio significativo en las operaciones de la empresa.

Además necesitarán evaluar las actitudes del cliente hacia la empresa para fijar, una línea de referencia de satisfacción con la cual debemos comparar los resultados futuros y para determinar las principales áreas de insatisfacción.

### **a) Actitud del cliente interno**

Usualmente, en la mayoría de los casos, la población de empleados tiene una actitud pesimista hacia la gerencia de la empresa, sin embargo en éste, al personal de las subcontratistas se les identifica un alto grado de

motivación, ya que en la interpretación de resultados de la pregunta 15 de la encuesta hecha a los empleados, un 75% se encuentra satisfecho con el ambiente laboral de las empresas, lo que facilitará su participación entusiasta y activa en el proceso de implementación de la calidad.

Sin embargo, se recomienda realizar una encuesta de clima (actitud) organizacional, mediante una firma especializada en realizar tales encuestas, resultados que deberán compartirse con los empleados y llevarse a cabo cualquier cambio que sea necesario rápidamente, para corregir los problemas que la encuesta haya puesto en evidencia. Deben conformarse grupos de empleados que contribuyan a desarrollar ideas para el mejoramiento con base en los resultados de la encuesta, determinando cambios que deben llevarse a los programas de la subcontratista y sus políticas, así como el comportamiento de los directivos que son necesarios para respaldar el proceso de la calidad total.

El propósito general de la encuesta es tratar de garantizar que los trabajadores de la subcontratista se encuentre disponible y dispuesta a participar en la construcción de una cultura para la calidad total, es decir una actitud con base en la confianza, el trabajo en equipo, la solución objetiva de los problemas y la responsabilidad

compartida.

### **b) Evaluación del Cliente externo**

Por ultimo, el objetivo de la administración de la calidad total será mejorar ampliamente la forma en la cual sus clientes, las empresas contratistas, observan la calidad de los servicios subcontratados.

La encuesta del clima organizacional servirá para evaluar las percepciones de los clientes internos y externos. También se recomienda que se evalúe las percepciones de los clientes potenciales en forma directa y trate de determinar sus necesidades básicas y los niveles de satisfacción en la medida en que estos se relacionen con su empresa. Esta actividad debe encomendarse a profesionales.

Los resultados de la encuesta de los clientes les proporcionarán una línea de referencia o punto de partida contra la cual podrá evaluar el mejoramiento futuro. Asimismo, los resultados revelaran ciertas áreas de preocupación que deben estudiarse adicionalmente y que deben enfocarse mediante el proceso de la administración de la calidad total. Se sugiere que estas encuestas sean realizadas anualmente.

## **2. Responsables del Programa**

En primera instancia y de acuerdo al tipo de organización actual de las subcontratistas, la responsabilidad de la calidad total la tendrán: El Representante Legal, los miembros de la Junta Directiva y Supervisores, por lo cual, debe iniciarse con una capacitación para ello, en donde se enfocará principalmente la necesidad de establecer: Políticas, Organizar el Consejo de Calidad y hacer conciencia de mejorar el servicio de Subcontratación.

En segundo término, los responsables de continuar serán los supervisores, a quienes se les capacitará específicamente sobre la enseñanza del proceso de solución de problemas relacionados con la calidad, la práctica de herramientas estadísticas y desarrollo de proyectos de mejora.

Posterior a la capacitación adquirida, se seleccionará personal que se vuelvan facilitadores, al mismo tiempo que se conviertan en instructores de los niveles operativos, impartiendo las técnicas básicas de solución de problemas, que como primera tarea tiene que superar los criterios convencionales de calidad, de grupo por grupo y departamento

por departamento, abriendo paso a la participación y apoyo hacia la calidad.

Tales tareas serán fácilmente puestas en práctica, pues existe mucho compromiso de parte de los directivos y personal en general, según el diagnóstico realizado a las subcontratistas anteriormente.

### **3. Estructura Organizativa para llevar a cabo el Sistema de Calidad**

La estructura organizativa de las subcontratistas, si bien, no esta estrictamente definida, en los antecedentes descritos en el Capitulo I se generalizó y diseñó un organigrama, que es el que actualmente se toma como base para establecer la estructura organizativa necesaria para la implementación de la calidad. Conformada en un primer nivel, por el Representante Legal y la Junta Directiva, quienes formarán el Consejo de Calidad, cuya misión será vigilar muy de cerca la ejecución de la Calidad Total en las diferentes áreas, así como realizar sesiones periódicas, para que los diferentes supervisores expongan sus problemas y necesidades que afectan al área específica bajo su control; este consejo será el encargado de emitir las alternativas para obtener los

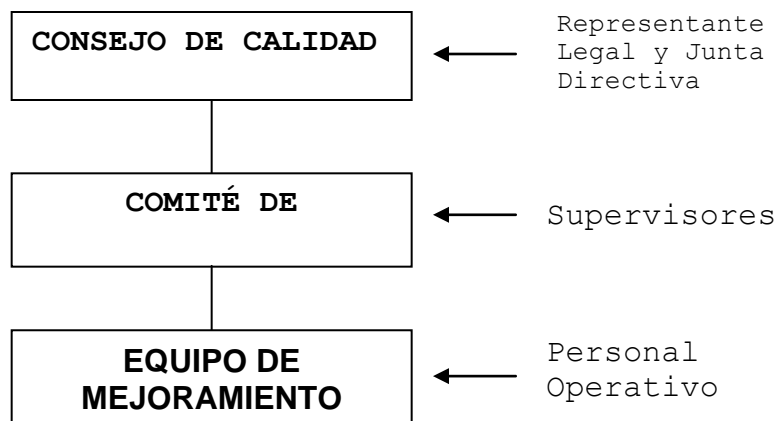


objetivos propuestos. Los que integren este grupo, serán los primeros en recibir el adiestramiento sobre dicho programa.

En un segundo nivel en la organización, se encontrarán los Comités de Calidad, que estarán formados por los niveles medios: Supervisores y para un tercer nivel los Equipos de Mejoramiento de Calidad (EMC), formados por el personal operativo de la subcontratista y a quienes se les asignará responsabilidad total e individual por la labor que cada uno desempeñe.

El siguiente cuadro nos muestra a manera de ejemplo, la ubicación de los niveles de la estructura de la organización antes mencionada.

#### **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**



### C. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL

Una vez trazados los planes y decidida la estructura organizativa propuesta de la Subcontratista, corresponderá actuar a cada uno de los miembros, de tal forma, que se contribuya a la consecución de los objetivos.

Para la ejecución se recomienda propiciar un ambiente laboral de motivación, platicando directamente con la gente, brindando capacitación en cada uno de los puestos, estableciendo necesidades para que cada miembro ponga en práctica sus destrezas y habilidades en el desempeño de sus labores y pueda mostrarse una nueva imagen de servicio para todos aquellos que lo requieran.

#### **1. Cronograma de Implantación del Programa de Calidad**

A partir del insumo de información recopilada en el Diagnostico de la investigación y la teoría consultada, se diseñó un programa de calidad adecuado a las necesidades y posibilidades de las empresas subcontratistas.

La ejecución del programa que se propone, parte desde la concientización de la calidad, contempla los tiempos de capacitaciones, formación para la estructura organizativa del programa, los pasos de la ejecución misma, las formas

del control y su evaluación así como la retroalimentación del programa.

Cabe mencionar que en su primer ciclo de ejecución deberá realizarse en 20 semanas, sin embargo se plantea que éste es un proceso continuo indefinido que se refrescará con nuevas ideas y nuevos miembros en los diferentes Comités y Equipos, con el fin de incorporar el proceso a ser parte de la administración misma y a practicarse de manera automática.



## **1. Concientización hacia la Calidad de la alta Dirección y Niveles Intermedios**

Esta etapa de la calidad tendrá como finalidad ofrecer a la alta dirección de la empresa subcontratista los beneficios generados, al contar con la incorporación y utilización de un programa de calidad, ante la necesidad de mejorar cada día el servicio administrativo, operativo y otras necesidades requeridas a nivel de organización, que le permitan afirmar su imagen y credibilidad, como una de las mejores subcontratistas de servicio en la ciudad de San Miguel.

El tener conciencia sobre las distintas dificultades, problemas y limitaciones que existen en el funcionamiento de la subcontratista debe mostrar niveles de preocupación; a sus dirigentes que les permita modificar actitudes en el desempeño de sus labores, en beneficio de la empresa.

La formación de conciencia de calidad en todo el personal que ofrece sus servicios a la Subcontratista, se podrá ir concretizando mediante el apoyo de:

- Celebración de reuniones cortas, concretas y objetivas entre directivos y empleados, con el fin de analizar, evaluar y discutir sobre problemas que

afectan el funcionamiento de la empresa subcontratista y plantear propuestas de solución a los mismos.

- Deberá existir una divulgación permanente y adecuada, sobre el proceso de mejoramiento de calidad, a fin de reafirmar esa conciencia de calidad.

## **2. Capacitación del Programa**

Siendo ésta una de las etapas más esenciales del programa de actividades, se planteará a todo el personal la importancia y beneficios que se pueden obtener al contar internamente en la Subcontratista, con un programa de calidad total, conociendo la filosofía y sus principios elementales y describiendo una condición más cerca de la realidad para su organización.

Se deberá capacitar en aspectos propios de la calidad a todo el personal, iniciando por la parte directiva, seguida de los supervisores y éstos a su vez son responsables de la transmisión de esta filosofía a la parte operativa.

### **3. Definición de la Organización del Programa**

#### a. Formación del Consejo de Calidad

El consejo de calidad tendrá como objetivo principal, reunir a todos los profesionales de la calidad y permitirles que aprendan unos de otros. Apoyaran además, el proceso de mejoramiento de la calidad que los supervisores de las subcontratistas implementen. Tendrá como responsabilidad, estimular más y más programas de motivación y comunicación entre los trabajadores y tendrán que convencerse, de que cero efectos definitivamente se puede lograr.

El consejo de calidad estará formado por un grupo de cinco personas de alto nivel jerárquico de la empresa, el un presidente del Consejo será en Representante Legal y un miembro de la junta directiva deberá ser el secretario del Consejo, los demás serían miembros del consejo de calidad.

El representante legal de a subcontratista, a partir de ahora presidente del Consejo, tendrá que coordinar todas las actividades del consejo de calidad; será un facilitador del programa de Mejora continúa. El facilitador será el encargado de hacer menos costosa la aplicación de los principios de calidad total.

El miembro de la junta directiva, en esta estructura, secretario del Consejo, tendrá como función, el recopilar por escrito, toda la información relativa al análisis y solución de los problemas planteados y de las diferentes alternativas propuestas.

Los objetivos del Consejo de calidad serán:

- Controlar la calidad del servicio que se presta en la Subcontratista a través de todo el proceso, de tal forma que prevenga la prestación de un servicio de mala calidad.
- Lograr la excelencia en el servicio.
- Obtener la mejor imagen por la calidad de los servicios que se prestan, tanto operativos como administrativos.
- Desarrollar el hábito de hacer mejoras y reducir demoras, relacionadas con la calidad.

Se sugiere que las reuniones sean por lo menos, cada mes, con agenda establecida tomando en cuenta la cantidad de problemas a tratar en cada una ellas.

El Representante Legal, será el responsable de coordinar la ejecución del Programa de Calidad, el cual debe documentar clara y específicamente a los miembros y establecer niveles de calidad en el servicio, así como plantear el sistema de



calidad.

b. Formación de Comités de Calidad

Los miembros del comité de calidad, serán los coordinadores de los equipos de mejoramiento (EMC)

Su misión será la de plantear al Consejo de Calidad, las alternativas de solución de aquellas acciones que requieran inversión y autorización, para que se puedan llevar a cabo, con la finalidad de eliminar las causas de los problemas planteados por los equipos de mejoramiento de calidad. Como anteriormente se estableció, los miembros del comité de Calidad serán los supervisores de las subcontratistas y éstos a su vez, coordinadores de los equipos de mejoramiento formados por la parte operativa de la empresa.

c. Formación de los Equipo de Mejora

Para la formación de los equipos de mejoramiento de calidad, se reunirá una persona de cada ruta en el caso de las subcontratistas de notificación y lectura y de cada cuadrilla o grupo, para la subcontratista de servicios técnicos, de tal manera que puedan hablar a nombre de su

grupo para ayudar a esa sección a tomar medidas correctivas, si la situación lo amerita.

Se recomienda que en las primeras sesiones, fueran los supervisores de grupos los involucrados.

Se deberá orientar a los miembros del equipo, acerca del contenido y propósito del proceso. Se les explicará su papel, el que consistirá en hacer que tomen las acciones necesarias en cada uno de los departamentos.

El equipo de mejoramiento de la calidad deberá tener una dirección clara y firme; ya que de no ser así, las personas pudieran confundirse, de tal forma, que olvidarían la finalidad del equipo.

El equipo de mejoramiento de calidad realizará su trabajo en tiempo parcial, dentro de su jornada normal de trabajo, no así, el coordinador del equipo, quien se involucrará de una manera más completa en la selección y deberá cumplir con los requisitos siguientes:

- Deberá ser un miembro maduro, con un amplio criterio de ideas, que entienda la necesidad de mejorar y este de acuerdo con el concepto de cero defectos.
- El nivel superior de autoridad, deberán tenerle confianza a la persona que se elija.

Los miembros del equipo, tendrán las siguientes

responsabilidades:

- Representar a su departamento en el equipo
- Presentar al equipo en su departamento
- Hacer que las decisiones del equipo se ejecuten en el departamento o sección
- Contribuir creativamente, a la implantación de la actividad de mejoramiento.

Aunque crear y dirigir el proceso es responsabilidad del equipo, se deberá hacer énfasis en hacer responsables a los departamentos individuales, de desarrollar sus propios planes. El equipo desarrollará su plan de implantación y lo presentará al representante legal y a la junta Directiva de la Subcontratista para su aprobación y apoyo.

Debe hacerse un cronograma y cumplirlo, en cada reunión del equipo, deberá evaluarse el avance. Esto asegurará el éxito. Los miembros del equipo deben poseer una misma base educativa respecto del proceso de mejoramiento de calidad, para poder tener un avance eficaz.

El equipo debe comprender, que lo que se busca es un cambio de actitudes y hábitos personales de superación en la empresa, los cuales requieren ser supervisados.

La estructura del equipo de mejoramiento estará formada por un coordinador, un secretario y los miembros. El

coordinador, asumirá el papel de facilitador y será el encargado de conducir las actividades del equipo. El secretario, tendrá como responsabilidad, plasmar por escrito los problemas que se planteen en el equipo y las diferentes alternativas de solución, la función del resto de los miembros, será la de llevar a cabo las reuniones de equipos, todos los problemas con los que se encuentren en los diferentes departamentos o áreas de trabajo de la Subcontratista y los cuales, no pudieron ser resueltos en su sesión, debido al grado de complejidad y la responsabilidad necesaria para la solución.

#### **4. Ejecución del Programa de Calidad**

##### **a. Fijación de Metas**

Las metas se harán en función de aquellos problemas que más insatisfacciones ocasionan a los clientes. Las metas y sus resultados serán colocados en lugares visibles para todos; es ante los resultados publicados, que cada empleado se auto evalúa y toma nuevos compromisos consigo mismo con el propósito del logro de las metas.

##### **b. Planificación y Ejecución del día Cero Errores**

Como se determinó en el Diagnóstico de la Investigación en el Capítulo II, la empresa distribuidora de energía eléctrica asume que las fallas y errores de parte de los subcontratistas se deben a la falta de equipo, herramientas y sobretodo capacitación en aspectos de atención al cliente y calidad en los servicios.

Solventando lo anterior, y unido al compromiso y buena disposición de los trabajadores permite que el objetivo de llegar a instituir "un día", donde todos se comprometen a adoptar el programa de cero errores, es posible, permitiendo a todos los miembros de la subcontratista darse cuenta, a través de una experiencia personal, que ha existido un cambio y que hacer llegar un servicio con calidad, puede hacerse con cero errores, para un período duradero.

Adquiriendo el compromiso del día de cero errores, cada jefe debe establecer con su personal, metas a corto plazo (no mayor de 3 meses), las cuales deberán ser medibles y alcanzables, lo que ayudará al personal a aprender a pensar en función de lograr metas y realizar tareas específicas en equipo.

Se designa a cualquier equipo de mejoramiento de calidad para llevar a cabo una investigación y poder presentar un plan de acción y sobre la celebración del "Día de cero

errores" que básicamente, como se explica en el Capítulo I, es "Hacer las cosas bien desde la primera vez"

Para efectos de una oportuna planeación de cero errores deben tomarse en cuenta las siguientes partes:

- Explicar el concepto a todo el personal.
- Determinación de necesidades de recursos.
- Mencionar el marco de referencia operacional.
- Revisión de políticas de reconocimiento y decidir cuales de ellas se dispondrá para aquellos que realizan mejor esfuerzo en el desempeño de su trabajo.
- Reconocer el programa de eliminación de las causas de errores.

#### c. Eliminación de Causas y Errores

Esta fase se identificarán aquellos problemas que dificultan la realización del trabajo libre de errores o demoras por parte del personal administrativo y operativo. Luego, cada jefe investigará y reconocerá el problema para proponer alternativas de solución, a fin de eliminar las causas de los errores.

En la medida que se eliminen las causas de los problemas, el personal ahorrará tiempo, haciendo su trabajo más rápido y mejor, lo que redundará en una mayor eficiencia.

Se recomienda tomar en cuenta, que cuando el personal tiene la oportunidad de presentar sus necesidades, algunos abusan al respecto sin hacer previamente un análisis a fin de justificar lo requerido, es ahí la oportuna involucración que se requiere, por parte del jefe, que con un amplio criterio deberá evaluar y analizar dichas necesidades.

## **5. CONTROL Y EVALUACION DEL PROGRAMA**

### **a. Control**

Es una de las etapas más importantes de un proceso y cabe señalar la ausencia, en la Subcontratista, de métodos y herramientas que evalúen el desempeño de las personas, realizando solamente acciones de inspección de campo, lo que en oportunidades no permite tomar medidas correctivas que encausen un nuevo desenvolvimiento de labores.

Como se detalla en los antecedentes de las Subcontratistas, éstas poseen un marco referencial para su operación, que contiene políticas, normas y procedimientos en

bases contractuales con su cliente, la contratista; pero no está definido quienes son los encargados de vigilar el cumplimiento de éstas, generando resultados poco aceptables y que no están de acuerdo a su estructura administrativa y operativa.

Se recomienda diseñar herramientas de control lo menos complejas posibles, de preferencia estandarizadas y condensadas para facilitar su usanza, en las cuales la disposición de la información recopilada sea de rápido análisis y de acuerdo al nivel académico de la mayoría de los trabajadores del área operativa, debido a que como se interpreta en la pregunta C de la encuesta realizada a los empleados de las subcontratistas, refleja que un 78.26% de la población laboral de éstas, es básica y media.

#### b. Auditoría de la Calidad

Por medio de las auditorías, la Subcontratista determinará si sus empleados están cumpliendo con su deber y en la forma en que la institución pretende que lo haga. Las auditorías pretenden detectar si la organización de la institución está siendo eficiente así como si éstas están siendo efectivas en cuanto al cumplimiento de las metas



establecidas.

Entre las razones por las cuales se establecerán auditorías están corroborar que los procedimientos y lineamientos existentes en la empresa, se están cumpliendo, así como hacer recomendaciones en caso que se verifiquen algunos procedimientos deficientes y que carezcan de operatividad.

Así, cuando se realicen auditorías en la Subcontratista, deberán llevar el aval de las máximas autoridades, para que se les dé un mayor apoyo para el mejor éxito de las mismas.

Para que una auditoría cumpla con su propósito básico de ser efectiva, deberá maximizar aspectos tales como: eficiencia y eficacia en tiempo y calidad en el servicio que se presta en cada sección de la empresa. Dentro de las empresas subcontratistas de servicio se pueden realizar dos tipos de auditorías: Internas y Externas.

#### i. Auditoría Interna

Como política de calidad, deberá establecerse una revisión constante de las normas, procedimientos y lineamientos para cada acción que se realiza en la

Subcontratista. Y al referirnos, al caso de las auditorías, se deberá pensar en independencia; lo que implicará, crear un departamento separado para dicho fin. Este existirá con el objeto de auditar a todos los demás, por lo que deberá ser un equipo complejo para lograr cubrir todos los aspectos a revisar como son: funciones operativas de campo, de personal, de mercadeo, de atención al público, etc.

Debe ser la autoridad superior la que determine que dichas auditorías se realicen en todos los niveles de la Subcontratista.

#### ii. Auditoría Externa

Deberán ser efectuadas periódicamente por delegados de las empresas contratistas y a quienes se les deberán dar todas las facilidades para que puedan realizarlas sin ningún inconveniente.

Los auditores deberán conocer las operaciones que se realizan en la Subcontratista para que éstas cumplan con su papel de ser efectivas y de ayudar a la empresa. Tendrá que haber medidores para cada proceso y así poder establecer resultados y compararlos.

Las auditorías deberán tener objetivos a alcanzar y al final, proporcionará recomendaciones que converjan con la mejor eficiencia del trabajo y de los empleados.

### c. Evaluación de la Satisfacción de los Clientes

Los directivos de la Subcontratista no debe perder la idea original del porqué del proceso ¿Qué es lo que el cliente de un servicio desea? La única preocupación real de éste, es conseguir exactamente la satisfacción de sus propias necesidades; y para esto, es necesario que la empresa esté consciente de su papel, "ofrecer sus servicios a la contratista, en la manera que ésta lo desee"; razón por la que debe hacer que las acciones de sus empleados y sus servicios, cumplan con los requisitos desde la primera vez.

Para evaluar la satisfacción del cliente, la subcontratista debe establecerse parámetros tales como: trabajos dobles, tiempo perdido, bajo rendimiento; lo que llevará, luego de superar estos obstáculos, a una mejora constante en el servicio.

## 6. RETROALIMENTACION HACIA DEL PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL

### a. Plan de Reconocimiento

La subcontratista debe diseñar un sistema de reconocimiento para distinguir a aquellos trabajadores que alcancen o superen el rendimiento propuesto mediante el establecimiento de metas.

Es necesario considerar y definir un plan anual de reconocimientos. Evitando que éstos sean en dinero; considerando utilizar otro tipo de estímulos promocionales, de tal forma, que el personal pueda percibir premio por alcanzar las metas propuestas. La creación de un cuadro que muestre fotografías con las personas que alcanzan el éxito, contribuirá a generar mejores resultados a los involucrados en el programa.

Los "empleados calidad" son definidos y evaluados por el Consejo y Comités de Calidad, mediante sus propios parámetros de medición, durante un período determinado, tomando en cuenta aquellos que alcanzaron las metas previamente fijadas.

### b. Inicio del Nuevo Ciclo de Calidad

Posteriormente a la implantación del programa de calidad

total, éste requerirá nuevas acciones que se integren y apoyen a la organización de la Subcontratista, con el objeto de dar continuidad al programa mediante los siguientes aspectos:

- Evaluación (¿Dónde estamos?)
- Prepararnos nuevamente (¿Qué debemos hacer?)
- Propiciar el inicio (¿Cómo lo empezamos?)
- Dar realce (¿Cómo lo vamos a mejorar?)
- Institucionalizarlo (¿Cómo lo convertimos en parte de nosotros mismos?)
- Generar una Revitalización (¿Cómo se va a mantener?)

En la medida que las metas se van alcanzando, requieren ser sustituidas de igual forma, aparecen otros tipos de medidores, requiriéndose dar oportunidad a otras personas, para formar nuevos equipos de mejoramiento de calidad.

Las situaciones cambiantes en nuestro medio requieren de un nuevo proceso educacional que incluya al personal incorporado a la empresa. En otras palabras, es necesario comenzar de nuevo el ciclo del proceso de mejoramiento de calidad y que el programa se vuelva parte primordial y elemental en el funcionamiento de las empresas subcontratistas de servicios.

**BIBLIOGRAFÍA****LIBROS**

- JURAN JOSEPH M. 1995. "Análisis y Planeación de la Calidad" Tercera Edición. McGraw Hill.
- SÁNCHEZ MOTOS, ENRIQUE MIGUEL. 2001. "Calidad Total, Organizaciones de Calidad, Organizaciones de éxito", Primera Edición. Ediciones Libertarias.
- HIROTAKATAKEUCHI y JOHN A. QUELCH. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.
- ANASTASI, Maribel. 1992 "Control de Calidad", Editorial AGUILAR. Lima, Perú.
- DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS. OCÉANO/CENTRUM. Pag. 448

**BOLETINES**

- PROGRAMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD, PGCP. INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD TOTAL. Instituto Centroamericano de Investigación y Tecnología Industrial, ICAITI, Pag. 11.

**REVISTAS**

- REVISTA EL PAIS ESPAÑA. 5 de Agosto de 2001. Año XIV. Número 822. Sección Negocios

- REVISTA DE LA CÁMARA DE COMERCIO. Septiembre 2000

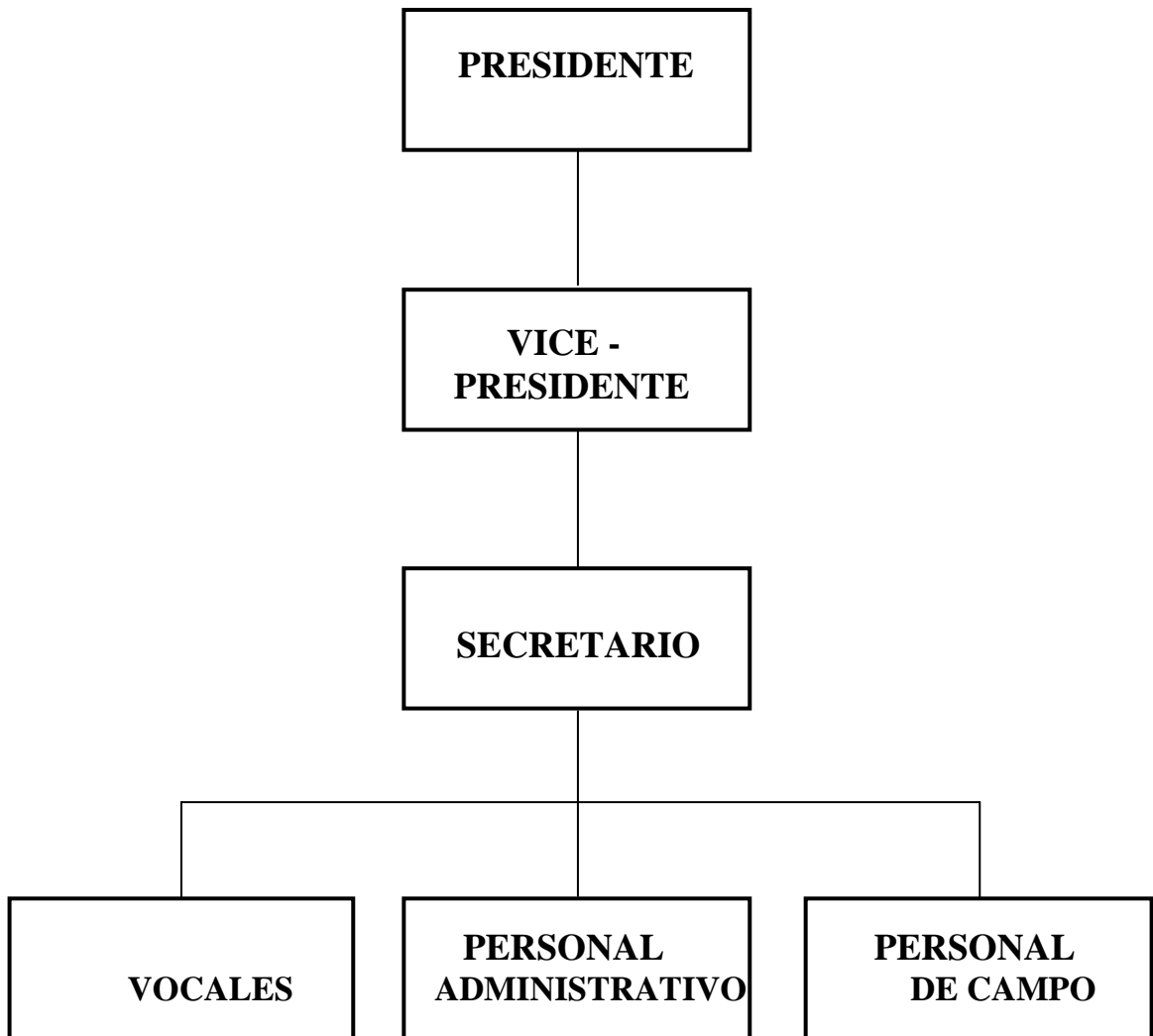
### **WEBSITES ACCESADAS Y VISITADAS**

- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.outsourcing.com](http://www.outsourcing.com)
- [www.geocities.com](http://www.geocities.com)
- [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com)
- [www.google.com](http://www.google.com)
- [www.infoseek.com](http://www.infoseek.com)
- [www.ilo.org](http://www.ilo.org)
- [www.lainsignia.org/2000/octubre/econ\\_007.htm](http://www.lainsignia.org/2000/octubre/econ_007.htm)
- [www.qualidade.org/articles/oct97/1oct97.htm](http://www.qualidade.org/articles/oct97/1oct97.htm)
- [www.joandiazsl.es/revista3/coopera.html](http://www.joandiazsl.es/revista3/coopera.html)
- [www.inei.gob.pe/cpi/bancopub/libfree/lib667/c12.HTM](http://www.inei.gob.pe/cpi/bancopub/libfree/lib667/c12.HTM)
- [www.google.com/search/subcontrat.pdf+subcontratacion](http://www.google.com/search/subcontrat.pdf+subcontratacion)
- [www.oit.or.cr/oit/papers/subcontrat.pdf](http://www.oit.or.cr/oit/papers/subcontrat.pdf)
- [www.colossus.rhon.itam.mx/morris/probout.html](http://www.colossus.rhon.itam.mx/morris/probout.html)
- [www.qualidade.org/articles/sep97/1sep97.htm](http://www.qualidade.org/articles/sep97/1sep97.htm)
- [www.qualidade.org/articles/sep97/2sep97.htm](http://www.qualidade.org/articles/sep97/2sep97.htm)

**A N E X O S**



**ANEXO 1**  
**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL DE LAS**  
**SUBCONTRATISTAS**



**ANEXO 2**  
**ETAPAS DE MADUREZ DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD**

<b>CATEGORÍA DE MEDICIÓN</b>	<b>ETAPA I INCERTIDUMBRE</b>	<b>ETAPA II DESPERTAR</b>	<b>ETAPA III ILUSTRACIÓN</b>	<b>ETAPA IV SABIDURÍA</b>	<b>ETAPA V CERTEZA</b>
<b>Actitud y comprensión de la dirección</b>	No entienden a la Calidad como una herramienta de dirección. Tienen a culpar al departamento de calidad por los "problemas de calidad"	Reconocen que la administración de calidad puede ser utilizada, pero no están dispuestos a tiempo necesario para llevarla a cabo	Al ir realizando el proceso de mejoramiento de calidad, se aprende más de administrar de la calidad; se da ayuda y más apoyo.	Participación. Se entienden los absolutos de la administración de la calidad. Reconocen su papel personal en dar un énfasis continuo.	Consideran a la administración de la calidad una parte esencial de sistema de la compañía
<b>Situación organizacional de la calidad</b>	La función de calidad en los departamentos de ingeniería y producción. La inspección probablemente no forma parte de la organización. Énfasis en la evaluación y selección.	Se nombra un encargado de calidad más enérgico, pero el énfasis principal aún está en la evaluación y en sacar el producto. Aún es parte de la producción o de algún otro departamento.	El departamento de calidad cae bajo la alta dirección; toda la evaluación es incorporada y el gerente desempeña un papel en la administración de la compañía	El gerente de calidad es un ejecutivo de la compañía; reporte eficaz de la situación y acción preventiva. Se ocupa de asuntos del consumidor y proyectos especiales	El gerente de calidad pertenece al comité de dirección. La principal preocupación es la prevención. La calidad encabeza las ideas.
<b>Manejo de los Productos</b>	Se afronta los problemas conforme éstos se presentan; no se resuelven; definición inadecuada; muchos gritos y	Se forman equipos de trabajo para atacar los problemas más importantes. Nadie solicita soluciones a largo plazo	Se tablée comunicación para la acción correctiva. Se afrontan abiertamente los problemas y se resuelven de manera	Se identifican los problemas en sus etapas iniciales de desarrollo. Todas las funciones abiertas a sugerencias y mejoras	Excepto en los casos más raros, se previenen los problemas.

	acusaciones		ordenada		
<b>Acciones para el mejoramiento de la Calidad Total</b>	No existen actividades organizadas. No se entienden estas actividades	Se intentan iniciativas “motivacionales de corto plazo”	Implantación del proceso de 14 pasos, entendiendo y estableciendo cada paso	Se continúa con el proceso de 14 pasos y se inicia la etapa de asegurar (Actuar con certeza)	El mejoramiento de la calidad es una actividad normal y continua
<b>Resumen de la postura de la compañía con respecto a la Calidad</b>	“No sabemos por qué tenemos problemas con a calidad”	“¿Es absolutamente inevitable tener siempre problemas con la calidad?”	“A través del compromiso de la dirección y mejoramiento la calidad, estamos identificando y resolviendo nuestros problemas”	“La prevención de defectos forma parte rutinaria de nuestra operación”	“Sabemos por qué no tenemos problemas con la calidad”

## ANEXO 3

## ETAPAS DE MADUREZ DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD

CATEGORÍA DE MEDICIÓN	ETAPA I INCERTIDUMBRE	ETAPA II DESPERTAR	ETAPA III ILUSTRACIÓN	ETAPA IV SABIDURÍA	ETAPA V CERTEZA
<b>Actitud y comprensión de la dirección</b>	No entienden a la Calidad como una herramienta de dirección. Tienen a culpar al departamento de calidad por los "problemas de calidad"	Reconocen que la administración de calidad puede ser utilizada, pero no están dispuestos a tiempo necesario para llevarla a cabo	Al ir realizando el proceso de mejoramiento de calidad, se aprende más de administrar de la calidad; se da ayuda y más apoyo.	Participación. Se entienden los absolutos de la administración de la calidad. Reconocen su papel personal en dar un énfasis continuo.	Consideran a la administración de la calidad una parte esencial de sistema de la compañía
<b>Situación organizacional de la calidad</b>	La función de calidad en los departamentos de ingeniería y producción. La inspección probablemente no forma parte de la organización. Énfasis en la evaluación y selección.	Se nombra un encargado de calidad más enérgico, pero el énfasis principal aún está en la evaluación y en sacar el producto. Aún es parte de la producción o de algún otro departamento.	El departamento de calidad cae bajo la alta dirección; toda la evaluación es incorporada y el gerente desempeña un papel en la administración de la compañía	El gerente de calidad es un ejecutivo de la compañía; reporte eficaz de la situación y acción preventiva. Se ocupa de asuntos del consumidor y proyectos especiales	El gerente de calidad pertenece al comité de dirección. La principal preocupación es la prevención. La calidad encabeza las ideas.
<b>Manejo de los Productos</b>	Se afronta los problemas conforme éstos se presentan; no se resuelven; definición inadecuada; muchos gritos y acusaciones	Se forman equipos de trabajo para atacar los problemas más importantes. Nadie solicita soluciones a largo plazo	Se establece comunicación para la acción correctiva. Se afrontan abiertamente los problemas y se resuelven de manera ordenada	Se identifican los problemas en sus etapas iniciales de desarrollo. Todas las funciones abiertas a sugerencias y mejoras	Excepto en los casos más raros, se previenen los problemas.
<b>Acciones para el mejoramiento de la Calidad Total</b>	No existen actividades organizadas. No se entienden estas actividades	Se intentan iniciativas "motivacionales de corto plazo"	Implantación del proceso de 14 pasos, entendiendo y estableciendo cada paso	Se continúa con el proceso de 14 pasos y se inicia la etapa de asegurar (Actuar con certeza)	El mejoramiento de la calidad es una actividad normal y continua
<b>Resumen de la postura de la</b>	"No sabemos por qué tenemos problemas con la calidad"	"¿Es absolutamente inevitable tener siempre problemas con la calidad?"	"A través del compromiso de la dirección y	"La prevención de defectos forma parte rutinaria de nuestra	"Sabemos por qué no tenemos problemas con la calidad"

<b>compañía con respecto a la Calidad</b>			mejoramiento la calidad, estamos identificando y resolviendo nuestros problemas”	operación”	
---	--	--	--	------------	--

## ANEXO 4

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**CUESTIONARIO PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION DE PARTE DE  
 LOS SUBCONTRATISTAS**

“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CALIDAD PARA LOS SERVICIOS SUBCONTRATADOS EN BASE A LOS RIESGOS ASUMIDOS POR LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA ELECTRICA EN EL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL”

**OBJETIVO: Recopilar información sobre la calidad de los servicios ofrecidos por las subcontratistas y los riesgos asumidos por la Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica de la ciudad de San Miguel.**

**INDICACIONES: Conteste de acuerdo a su apreciación la opción que crea conveniente. Su colaboración será fundamental para el desarrollo eficiente de la investigación.**

**GENERALIDADES DEL ENCUESTADO**

- a) SEXO:                 MASCULINO       FEMENINO
- b) EDAD: \_\_\_\_\_
- c) GRADO DE ESTUDIO:        PRIMARIA        \_\_\_\_\_
- BASICA         \_\_\_\_\_
- BACHILLERATO   \_\_\_\_\_
- ESTUDIOS SUPERIORES   \_\_\_\_\_    ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_

d) ACTIVIDAD O CARGO QUE DESEMPEÑA: \_\_\_\_\_

### GENERALIDADES DE LA INVESTIGACION

1. NOMBRE DE LA EMPRESA A LA QUE PERTENECE:

\_\_\_\_\_

2. TIEMPO DE OPERACIONES DE LA EMPRESA:

\_\_\_\_\_

3. QUE TIPO DE SERVICIOS OFRECE LA EMPRESA:

\_\_\_\_\_

4. LA EMPRESA PARA LA CUAL TRABAJA, ¿DE QUE MANERA OFRECE LOS SERVICIOS CON CALIDAD?

MALA	_____
REGULAR	_____
BUENA	_____
MUY BUENA	_____
EXCELENTE	_____

5. QUE SE ESPERA AL OFRECER SERVICIOS CON CALIDAD

- a) MEJORAR SU IMAGEN COMERCIAL \_\_\_\_\_
- b) SUPERAR LA COMPETENCIA \_\_\_\_\_
- c) SATISFACER AL CLIENTE \_\_\_\_\_
- d) OTROS ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_

6. CUAL O CUALES DE LAS SIGUIENTES CARACTERISTICAS TIENE SU EMPRESA, QUE LA HACE MEJOR DE LAS DEMAS QUE OFRECEN LOS MISMOS SERVICIOS

- a) EFICIENCIA EN EL SERVICIO \_\_\_\_\_
- b) EL PRECIO DEL SERVICIO \_\_\_\_\_
- c) TRABAJO ORDENADO \_\_\_\_\_
- d) TECNOLOGIA UTILIZADA \_\_\_\_\_
- e) RAPIDEZ EN EL SERVICIO \_\_\_\_\_
- f) OTROS ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_

7. QUE TIPO DE CONTROL DE LAS OPERACIONES TIENE LA EMPRESA PARA SUPERVISAR SUS FUNCIONES:

- a) SUPERVISION DIRECTA \_\_\_\_\_

- b) REPORTES ESCRITOS \_\_\_\_\_  
 c) TELECOMUNICACIONES \_\_\_\_\_, ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_  
 d) OTROS ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_

8. RECIBIO ENTRENAMIENTO AL INICIAR SUS FUNCIONES EN LA EMPRESA:

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

*Si contestó NO pase a la pregunta 10.*

9. QUE TIPO DE ENTRENAMIENTO RECIBIO:

- a) EN EL CAMPO \_\_\_\_\_  
 b) EN LA OFICINA \_\_\_\_\_  
 d) OTROS ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_

10. RECIBEN CAPACITACIONES POR PARTE DE LA EMPRESA:

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

*Si contestó NO pase a la pregunta 13.*

11. QUE TIPO DE CAPACITACIONES RECIBEN:

- a) DE ATENCION AL CLIENTE \_\_\_\_\_  
 b) TECNICAS OPERATIVAS \_\_\_\_\_  
 c) SEGURIDAD INDUSTRIAL \_\_\_\_\_  
 d) OTRO ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_

12. CADA CUANTO TIEMPO RECIBEN ESTAS CAPACITACIONES:

CADA MES \_\_\_\_\_  
 TRIMESTRALMENTE \_\_\_\_\_  
 SEMESTRALMENTE \_\_\_\_\_  
 ANUALES \_\_\_\_\_  
 EVENTUALMENTE \_\_\_\_\_

13. TIENE EQUIPO Y HERRAMIENTAS APROPIADAS PARA EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES:

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

CUALES: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_



14. ¿COMO PREVIENEN LOS ACCIDENTES LABORALES?

---

---

---

15. COMO CALIFICA LAS CONDICIONES LABORALES DE LA EMPRESA:

MALA \_\_\_\_\_  
REGULAR \_\_\_\_\_  
BUENA \_\_\_\_\_  
MUY BUENA \_\_\_\_\_  
EXCELENTE \_\_\_\_\_

16. QUE NECESITA ADEMAS LA EMPRESA PARA REALIZAR SUS OPERACIONES CON CALIDAD:

- a) NUEVA TECNOLOGIA \_\_\_\_\_
- b) CAPITAL DE TRABAJO (DINERO) \_\_\_\_\_
- c) INCREMENTAR SUS CLIENTES \_\_\_\_\_
- d) DIVERSIFICAR SERVICIOS \_\_\_\_\_
- e) OTROS ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_

17. ¿QUE LO MOTIVA SEGUIR LABORANDO EN ESTA EMPRESA?:

- a) SUELDO \_\_\_\_\_
- b) AMBIENTE LABORAL \_\_\_\_\_
- c) PRESTACIONES ADICIONALES \_\_\_\_\_
- d) OTRO ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_

## ANEXO 5

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS LIDERES DE LA EMPRESA ELECTRICA DE ORIENTE PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION PERTINENTE AL ESTUDIO:

“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CALIDAD PARA LOS SERVICIOS SUBCONTRATADOS EN BASE A LOS RIESGOS ASUMIDOS POR LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA ELECTRICA EN EL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL”

**OBJETIVO: Recopilar información sobre la calidad de los servicios ofrecidos por las subcontratistas y los riesgos asumidos por la Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica de la ciudad de San Miguel.**

**INDICACIONES: Conteste de acuerdo a su apreciación. Su colaboración será fundamental para el desarrollo eficiente de la investigación.**

**I. GENERALIDADES DEL ENCUESTADO**

SEXO: MASCULINO  FEMENINO

EDAD: \_\_\_\_\_

UNIDAD A LA PERTENECE: \_\_\_\_\_

ACTIVIDAD O CARGO QUE DESEMPEÑA: \_\_\_\_\_

**II. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACION**

1. DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR SU EMPRESA, ¿CUALES SON SUBCONTRATADOS?

---

2. ¿DE QUE MANERA LOS SERVICIOS SUBCONTRATADOS PERMITEN MEDIR SU CALIDAD EN RELACION A LOS SERVICIOS OFRECIDOS ANTERIORMENTE?

---

---

---

3. ¿QUE VENTAJAS PRESENTA LA SUBCONTRATACION DE SERVICIOS PARA QUE LA EMPRESA DECIDA ADOPTARLA?:

---

---

---

4. CONOCE CUALES SON LOS RIESGOS A QUE SE EXPONE LA EMPRESA AL SUBCONTRATAR ESTOS SERVICIOS:

---

---

---

5. ¿CUAL O CUALES HAN SIDO LAS DIFICULTADES ENCONTRADAS EN EL PROCESO DE LA SUBCONTRATACIÓN DE LOS SERVICIOS?

---

---

---

6. QUE TIPO DE CONTROL O EVALUACION EJERCEN SOBRE LAS OPERACIONES DE LAS SUBCONTRATISTAS:

---

---

---

7. SABEMOS QUE SU EMPRESA SE PREOCUPA MUCHO POR OFRECER SERVICIOS DE CALIDAD. ¿EXISTEN PLANES PARA ELLO?

---

---

---

**ANEXO 6**  
**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**GUIA DE ENTREVISTA COMPLEMENTARIA PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION PERTINENTE AL ESTUDIO:**

“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CALIDAD PARA LOS SERVICIOS SUBCONTRATADOS EN BASE A LOS RIESGOS ASUMIDOS POR LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA ELECTRICA EN EL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL”

**OBJETIVO: Recopilar información sobre la calidad de los servicios ofrecidos por las subcontratistas y los riesgos asumidos por la Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica de la ciudad de San Miguel.**

**INDICACIONES: Conteste de acuerdo a su apreciación. Su colaboración será fundamental para el desarrollo eficiente de la investigación.**

1. NOMBRE DE LA EMPRESA A LA QUE REPRESENTA:  
3 encuestados representan a N.E.S.E., 3 a SENPA y 3 a SERVILEC.
  
2. ¿CUAL ES LA MISION Y VISION DE LA EMPRESA?

---

---

---

3. ¿CUALES SON SUS OBJETIVOS A CORTO O LARGO PLAZO?

---

---

---

4. ¿ CUALES SON LAS ESTRATEGIAS A CORTO O LARGO PLAZO, PARA LA CONSECUCION DE LOS OBJETIVOS?:

---

---

---

5. ¿QUE ASPECTOS PUEDE CONSIDERAR COMO FORTALEZAS DE LA EMPRESA?

---

---

---

6. ¿QUE ASPECTOS PUEDE CONSIDERAR COMO DEBILIDADES DE LA EMPRESA?

---

---

---

7. ¿QUE CONSIDERARIA COMO UNA OPORTUNIDAD PARA LA EMPRESA?

---

---

---

8. ¿QUE CONSIDERARIA COMO UNA AMENAZA PARA LA EMPRESA?

---

---

---

9. ¿ELABORAN PRESUPUESTOS?, ¿PARA QUE PERIODO LOS ELABORAN?

---

---

---

10. ¿QUE OTRAS EMPRESAS SE BENEFICIARIAN CONTRATANDO EL SERVICIO QUE USTÉDES OFRECEN?

---

---

---