

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



**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA  
“INVERSIONES LA FUENTE” PARA FORTALECER LA CALIDAD EN LA  
INSTALACIÓN DE SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y  
COMUNICACIÓN EN LA CIUDAD DE COJUTEPEQUE, DEPARTAMENTO  
DE CUSCATLÁN**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**PRESENTADO POR**

Arias de Polío, María de los Ángeles	AA98079
Córdova Palacios, Raquel Betsabé	CP12058
Membreño González, Karen Gabriela	MG13001

**PARA OPTAR AL GRADO DE**

Licenciada en Administración de Empresas

**NOVIEMBRE 2018**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMERICA**

# **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rector:** Msc. Roger Armando Arias

**Secretario General:** Msc. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

## **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Decano:** Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

**Vicedecano:** Lic. Mario Wilfredo Crespín Elías

**Secretaria:** Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

## **DIRECTOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN**

Lic. Mauricio Ernesto Magaña

## **TRIBUNAL CALIFICADOR**

Ing. Mauricio Alberto Rivas Romero

Lic. José Francisco Cartagena Tejada

Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras (Docente Asesor)

**NOVIEMBRE 2018**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMERICA**

## AGRADECIMIENTOS

Quiero dar gracias principalmente a **Dios** por darme la oportunidad de terminar mis estudios de licenciatura y darme el apoyo necesario a través de mi amada familia que son mi fortaleza y motor para culminar la carrera: mi esposo **Waldy Polío Arce** quien siempre me apoyo incondicionalmente y mis hijos **Andrea Melissa** y **Fernando Josué** que me han tenido paciencia y consideración en mis actividades estudiantiles. Además deseo ofrecer este logro a mi padre de corazón **Ricardo Arias** que está en el cielo quien me inculco que estudiara para tener mejores oportunidades en la vida y finalmente, agradezco a mis compañeras y amigas Betsabé Córdova y Karen Membreño que con mucho esmero y dedicación hemos logrado este triunfo.

María de los Ángeles Arias de Polío

En primer lugar, mis agradecimientos van dirigidos a **Dios** por haberme permitido culminar mis estudios y haber logrado presentar mi trabajo de graduación, orientándome en todo tiempo. Posteriormente, quiero agradecer a mi padre **Samuel Mardoqueo Córdova Linares** que tanto amo y que me apoyo de manera incondicional, por esforzarse tanto y darme lo necesario para lograr convertirme en una profesional. A mi madre **María Paz Palacios Monje** que por voluntad de Dios ya partió a su presencia, quien me mostró que la vida debe continuar pase lo que pase, que me dio la fortaleza y la motivación, le dedico este logro que tanto anhelaba. **A todos/as mis hermanos/as**, los/as cuales me limito a nombrar porque son 9, quiero agradecerles con todo mi corazón porque me han motivado a seguir adelante, me mostraron su apoyo cuando más lo necesite, finalmente a mis compañeras y amigas con quienes comparto este triunfo, María de los Ángeles Arias y Karen Membreño.

Raquel Betsabé Córdova Palacios

En primera instancia agradezco a Dios quien ha forjado mi camino y estuvo conmigo ayudándome a culminar mi carrera universitaria, agradezco con todo mi amor y cariño a mi madre **Graciela Cruz González Berciano** por apoyarme de manera incondicional y no dejarme decaer para seguir adelante y siempre perseverar para cumplir mis ideales. A mi amado padre **Carlos Abel Membreño Martínez** por su apoyo incondicional en cada una de las etapas de mi vida. **A mis hermanos** por el apoyo brindado día a día en el transcurso de mi carrera. Así también a mi amado hijo **Liam Eduardo Franco Membreño** y mi compañero de vida **Nelson Eduardo Franco Rodas** por ser mi fuente de inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor. Agradezco de todo corazón a mi tía **Vilma Elizabeth Godoy Valladares** por todo su apoyo y esfuerzo en apoyarme en esta etapa tan importante de mi vida, para finalizar a mis compañeras y amigas a quienes les agradezco este triunfo, María de los Ángeles Arias y Betsabé Córdova.

Karen Gabriela Membreño González

A nuestro apreciado asesor del trabajo de investigación, **Ing. José Ciriaco Gutiérrez**, por habernos brindado su tiempo, apoyo, conocimiento y dedicación.

## ÍNDICE

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO RELACIONADO A LA CALIDAD EN LA INSTALACIÓN DE SERVICIOS DE TECNOLOGÍA, INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y GENERALIDADES DE LA EMPRESA “INVERSIONES LA FUENTE” .....	1
A.HISTORIA DE LA CALIDAD .....	1
1.Inicios de la calidad .....	1
2.Primeras estrategias de la gestión para la calidad .....	1
3.El sistema Taylor y su impacto.....	2
4.Desarrollo del departamento de calidad.....	3
5.La Segunda Guerra Mundial y su impacto .....	3
6.La Revolución Japonesa de la calidad y su Impacto.....	4
B.ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN.....	5
1.Principios de la comunicación .....	6
2.Evolución de las telecomunicaciones .....	8
C.GENERALIDADES DE LA EMPRESA “INVERSIONES LA FUENTE” .....	11
1.Antecedentes.....	11
2.Misión.....	11
3.Visión.....	11
4.Objetivos estratégicos .....	12
5.Funciones principales .....	12
6.Políticas institucionales.....	12
7.Estructura Organizativa .....	13
8.Sucursales .....	14
D.EL MUNICIPIO DE COJUTEPEQUE.....	14
1.Geografía de Cojutepeque .....	14
2.Historia y Patrimonio.....	14
3.División administrativa.....	15
4.Servicios públicos .....	15
E.MARCO LEGAL .....	16
1.Constitución de la República de El Salvador.....	16
2.Código de Trabajo .....	16

3.Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones (SIGET) Ley de telecomunicaciones .....	17
4.Ley del Seguro Social y Reglamentos del Régimen General de Salud y Riesgos Profesionales .....	18
5.Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo .....	18
6.Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.....	19
7.Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios	20
8.Ley de Impuestos Sobre la Renta.....	20
9.Ley de Contribución Especial para la Seguridad Ciudadana y Convivencia.....	21
<b>F.GENERALIDADES DE LOS MODELOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....</b>	<b>21</b>
1.Conceptos .....	21
a.Modelo .....	21
b.Gestión.....	22
c.Modelo de gestión.....	22
d.Administración.....	22
e.Calidad .....	23
f.Servicios .....	23
g.Tecnología .....	24
h.Información.....	25
i.Comunicación.....	25
j.Las TIC .....	26
2.Análisis estratégicos .....	26
3.Cómo dominar el sistema de gestión .....	28
1ª Fase: Desarrollar la estrategia.....	29
2ª Fase: Traducir la estrategia .....	30
3ª Fase: Planificar las operaciones.....	31
4ª Fase: Monitorear y aprender.....	33
5ª Fase: Comprobar y adaptar la estrategia.....	34
4.Los 14 principios de Deming.....	35
5.Las siete herramientas básicas de los círculos de calidad.....	37
6.Las 8 dimensiones de la calidad.....	41
7.El poder de la garantía incondicional de los servicios .....	42

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA “INVERSIONES LA FUENTE” .....	44
A. INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	44
1. Objetivos .....	44
2. Métodos y técnicas de investigación.....	44
3. Tipo de investigación.....	45
4. Tipo de diseño de investigación.....	46
5. Fuentes de información.....	46
6. Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	47
7. Unidades de análisis.....	48
8. Ámbito de la investigación .....	48
9. Determinación del universo y muestra .....	49
10. Tabulación de la Información .....	51
11. Análisis e Interpretación de Datos .....	52
B. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA CON BASE A LA CALIDAD DE LA EMPRESA “INVERSIONES LA FUENTE” .....	53
1. Con relación a la estabilidad laboral .....	53
2. Con relación al clima laboral .....	53
3. Con relación a la gestión.....	54
4. Con relación a servicios demandados .....	56
5. Con relación a la competencia .....	57
C. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA CON BASE A LA INSTALACIÓN DE LOS SERVICIOS DEL ÁREA TÉCNICA DE LA EMPRESA “INVERSIONES LA FUENTE” .....	58
1. Con relación a la instalación.....	58
D. CONCLUSIONES .....	60
E. RECOMENDACIONES .....	61
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA FORTALECER LA CALIDAD EN LA INSTALACIÓN DE SERVICIOS DE TECNOLOGÍA, INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA “INVERSIONES LA FUENTE” .....	62
A. MODELO PROPUESTO.....	62
1. Objetivos.....	63
B. CÓMO DOMINAR EL SISTEMA DE GESTIÓN.....	64
1. DESARROLLAR LA ESTRATEGIA .....	65

2. TRADUCIR LA ESTRATEGIA .....	72
3. PLANIFICAR LAS OPERACIONES .....	74
4. MONITOREAR Y APRENDER .....	77
5. COMPROBAR Y ADAPTAR LA ESTRATEGIA .....	80
6. EL PODER DE LA GARANTÍA INCONDICIONAL DE LOS SERVICIOS .....	82
C. BIBLIOGRAFÍA .....	84
ANEXOS .....	87
ANEXO 1: Carta solicitud .....	88
ANEXO 2: Carta compromiso .....	89
ANEXO 3: Cuestionario General .....	90
ANEXO 4: Cuestionario Técnico .....	93
ANEXO 5: Guía de entrevista .....	78
ANEXO 6: Guía de observación .....	80
ANEXO 7: Resultado del cuestionario dirigido a los empleados de la empresa “Inversiones La Fuente” en el área de móviles .....	81
ANEXO 8: Resultado del cuestionario dirigido a los empleados de la empresa “Inversiones La Fuente” en el área de rutas .....	90
ANEXO 9: Resultado del cuestionario dirigido a los empleados de la empresa “Inversiones La Fuente” en el área de multimedia .....	99
ANEXO 10: Resultado del cuestionario dirigido a los empleados de la empresa “Inversiones La Fuente” en el área de técnicos .....	108
ANEXO 11: Resultado del cuestionario únicamente dirigido a todos los empleados del área técnica de la empresa “Inversiones La Fuente” .....	117
ANEXO 12: Resultado de la entrevista dirigida al Gerente Operativo .....	126
ANEXO 13: Resultado de la entrevista dirigida al Supervisor de ejecutivos de venta .....	129
ANEXO 14: Entrevista dirigida al Supervisor de Móviles .....	132
ANEXO 15: Entrevista dirigida al Supervisor de Multimedia .....	135
ANEXO 16: Fotografías .....	138

## LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1.....	37
Imagen 2.....	38
Imagen 3.....	38
Imagen 4.....	39
Imagen 5.....	39
Imagen 6.....	40
Imagen 7.....	40
Imagen 8.....	64
Imagen 9.....	77
Imagen 10.....	78
Imagen 11.....	78
Imagen 12.....	79

## RESUMEN

Actualmente, la mayoría de las empresas que ofrecen servicios a la sociedad, no le dan la importancia que requiere al fortalecimiento de la calidad, siendo ésta la base para mantener a los clientes satisfechos. Por tal motivo, el presente trabajo de investigación se originó a partir de la idea de mejorar la calidad en las instalaciones que realiza la empresa “Inversiones La Fuente” ubicada en el Municipio de Cojutepeque, Departamento de Cuscatlán. Por tanto, surge la necesidad de crear un modelo de gestión administrativo para fortalecer la calidad en la instalación de servicios de tecnología de información y comunicación para lograr obtener mejoras que permitan brindar a los clientes los más altos estándares de calidad.

La presente investigación tiene como finalidad ofrecer métodos de análisis estratégicos y su aplicación, con el objetivo principal de ser de utilidad para la empresa “Inversiones La Fuente”, en relación a ofrecer servicios de calidad para los usuarios del operador tales como una buena atención al cliente, ofreciendo productos y servicios acorde a las necesidades.

Los usuarios del operador necesitan calidad en la prestación de servicios de instalación y una mejor atención, esto se logrará por medio de la aplicación de los métodos de análisis de estratégicos, tomando decisiones acertadas y buscando satisfacer cada una de las necesidades que los clientes demandan.

La investigación que se realizó es de tipo descriptiva, bibliografía y de campo, la cual permitió detallar las características y propiedades de los elementos que influyen actualmente en el problema, por lo que fue útil para guiar la recolección de información y sustentar la propuesta del estudio realizado. La investigación se efectuó por medio de técnicas de recolección de información como la encuesta, entrevista y la observación directa. La población y muestra que se utilizó para el estudio está constituida por los empleados, el Gerente Operativo y los Supervisores de “Inversiones La Fuente”.

Con el análisis de la información realizado, se concluyó que la empresa “Inversiones La Fuente” en gran medida, logra atraer y mantener la preferencia de los clientes hacia el operador por medio de la garantía y calidad de instalaciones realizadas por parte de los técnicos, pero en relación (espacio) a las capacitaciones se encuentran deficientes y con respecto a las fallas de los servicios que brindan, en ocasiones son responsabilidad del operador debido a diferentes factores que influyen en éste, también se detectó que el Gerente Operativo es quién mayormente se dedica a la formulación de las políticas y que la responsabilidad en relación al funcionamiento de la empresa recae sobre él.

Se debe proveer a los técnicos de “Inversiones La Fuente” los conocimientos necesarios para ofrecer un servicio de calidad, por medio de capacitaciones constantes acerca de la buena atención al cliente y brindándoles los recursos necesarios para poder realizar un buen servicio a los usuarios del operador; además, valorar la idea de delegar a un supervisor o empleado para que pueda colaborar o aportar en la formulación de las políticas, así como en el funcionamiento de las responsabilidades.

## INTRODUCCIÓN

La participación de las telecomunicaciones en la actualidad han llegado a ser parte imprescindible de la sociedad para el desarrollo de la gran mayoría de las áreas en que se incurre, es así que se requiere de las empresas que prestan este tipo de servicios se esfuercen por brindar a los clientes los más altos estándares de calidad, para lograr cubrir la gran variedad de necesidades de los usuarios y liderar entre la población.

El presente trabajo consta de tres capítulos que están interrelacionados entre sí, porque muestran los resultados obtenidos durante la investigación, la cual se detalla a continuación:

En el primer capítulo se presenta el marco teórico o referencial sobre el desarrollo de las comunicaciones tecnológicas, su influencia en la sociedad y sus características como servicio. Además, se aborda lo relacionado a la calidad, sus principios, herramientas y finalmente la descripción de un modelo de gestión y sus fases que son la herramienta clave para formular la propuesta que permitirá fortalecer la calidad de la empresa “Inversiones La Fuente”.

También se detalla el marco legal que regula a las empresas que ofrecen servicios de telecomunicaciones, desde la normativa general para su funcionamiento como las específicas para este rubro como lo es la Ley de Telecomunicaciones y la Ley de Contribución Especial para la Seguridad Ciudadana y de Convivencia.

En el capítulo dos se muestran los resultados obtenidos en la investigación de campo en “Inversiones La Fuente” efectuada a cada área que la constituye: el área administrativa, el área de la fuerza de ventas y principalmente el área técnica que es la que tiene el trato más delicado con los clientes al instalar o reparar cualquiera de los servicios ofrecidos por lo que es necesario fortalecer las estrategias en todas las actividades que se realizan para posicionarse como la empresa que ofrece el mejor servicio de calidad.

En el área administrativa se efectuó una entrevista al Gerente Operativo y a Supervisores para conocer la forma de gestión en la empresa y así realizar el diagnóstico

respectivo; además, a cada área de ventas se realizó encuesta, la cual permitió conocer las fortalezas y debilidades que los empleados identifican de la empresa.

Con la información obtenida se formó el diagnóstico que sirvió de base para elaborar la propuesta en el capítulo III, que consta de la elaboración de un modelo de gestión, en el que se detalla cada una de sus fases:

En la primera fase se presenta el análisis estratégico de la información obtenida a través del uso de herramientas como el FODA, análisis PESTEL y la aplicación de las cinco fuerzas de Michael Porter, que permitieron tener un panorama amplio de las necesidades de la empresa y formular la estrategia que favorezca a mejorar su desempeño en el mercado. En la segunda y tercera fase se detallan acciones a ejecutar para propiciar las condiciones que permitan que la estrategia se lleve a cabo con éxito, entre lo que se propone la incorporación de un puesto adicional al organigrama: un Subgerente para la empresa, que favorezca a la ejecución y seguimiento de dichas acciones y que sirva de apoyo al Gerente Operativo.

En la cuarta y quinta fase, se propone la implementación de algunas herramientas de calidad con los grupos de trabajo para lograr monitorear e identificar los problemas que se vayan presentando y poder darle una pronta solución, otra herramienta es la aplicación de las dimensiones de la calidad que permitirán mejorar el servicio ofrecido, buscando que cada empleado se comprometa a realizar sus funciones según le corresponda para que el cliente se sienta satisfecho y decida mantener su lealtad con “Inversiones La Fuente”. Además, la empresa debe considerar implementar una nueva política: la garantía del servicio para que cada cliente tenga la seguridad de que se le cumplirá con los estándares de calidad ofrecidos, repercutiendo cada acción en el aumento de rentabilidad de la empresa.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO RELACIONADO A LA CALIDAD EN LA INSTALACIÓN DE SERVICIOS DE TECNOLOGÍA, INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y GENERALIDADES DE LA EMPRESA “INVERSIONES LA FUENTE”**

### **A. HISTORIA DE LA CALIDAD**

A continuación, se presentan apartados en donde se proporciona una perspectiva sobre los orígenes e inicios de la calidad, volviendo atrás hacia el camino recorrido hasta el momento de las primeras etapas de la gestión para la calidad y cómo el concepto de calidad se fue desarrollando a lo largo de los años, hasta convertirse en uno de los principales requisitos para los procesos que rigen en las organizaciones.

#### **1. Inicios de la calidad**

Las necesidades humanas de calidad han existido desde el alba de la historia. Sin embargo, los medios para satisfacer esas necesidades y los procesos de gestión para la calidad han sufrido unos cambios amplios y continuos (Juran 1977).



**Joseph M. Juran**

#### **2. Primeras estrategias de la gestión para la calidad**

En la antigüedad, la gestión de la calidad se centraba únicamente en dos principios del siglo veinte:

- Inspección del producto por los consumidores, el cual se sigue utilizando en la actualidad en algunos mercados.
- El concepto de artesanía, en donde los consumidores confían en la reputación y la habilidad de los artesanos experimentados, ya que se les consideraba un tesoro nacional.

Fue entonces que se expandió el comercio más allá de las fronteras de los pueblos y con la ayuda de la tecnología, se inventaron nuevos conceptos y herramientas para generar ayuda en la gestión de la calidad: especificaciones por muestra y garantías de calidad en los contratos de venta.

A diferencia de los pueblos, en las grandes ciudades los artesanos se organizaron en gremios, los cuales eran estrictos en el cumplimiento de la calidad del producto y dentro de esos cumplimientos se incluían las siguientes estrategias:

- Especificaciones impuestas para los materiales de entrada, procesos y artículos terminados.
- Auditorías del comportamiento de los miembros del gremio.
- Controles de exportación sobre los artículos terminados.

En cuanto al enfoque norteamericano sobre el concepto de calidad se siguieron las prácticas que regían en los países europeos los cuales colonizaron el continente norteamericano; con esto se lograba establecer una cadena, los aprendices aprendían, perfeccionaban un oficio, se preparaban hasta llegar a ser artesanos y después de un tiempo se convertían en maestros de talleres independientes. Con la revolución industrial en Europa se desarrolló un sistema de factorías que rápidamente sobrepasó a los talleres independientes, los artesanos se convirtieron en empleados de las factorías y los maestros en capataces y fue así como la revolución industrial apresuró el desarrollo de nuevas estrategias:

- Especificaciones escritas para los materiales, procesos, artículos terminados y ensayos.
- Mediciones y los correspondientes instrumentos de medida y laboratorios de ensayo.
- Formas de normalización. Fue así como la revolución industrial se expandió de Europa a América siguiendo las prácticas europeas.

### **3. El sistema Taylor y su impacto**

A finales del siglo diecinueve, los Estados Unidos rompieron bruscamente con la tradición europea, adoptando el sistema Taylor de gestión científica (Juran 1973)



Frederick Winslow Taylor

El enfoque central de dicho sistema fue separar la planificación y la ejecución y se logró gracias a un crecimiento considerable de la productividad. Para establecer un equilibrio, los directores de fábrica adoptaron una nueva estrategia: un departamento central de inspección, encabezado por un inspector jefe.

#### **4. Desarrollo del departamento de calidad**

Las empresas ante las nuevas especialidades necesitaban un lugar en el organigrama y fue entonces que se crearon departamentos de amplia base, los cuales los nombraron como control de calidad, garantía de calidad, etc.

Dichos departamentos estaban dirigidos y supervisados por un director de calidad y realizaban actividades orientadas a la calidad: inspección y ensayos, ingeniería de calidad e ingeniería de fiabilidad.

El objetivo de los departamentos de calidad orientado hacia la calidad siguió siendo la inspección y ensayo; es decir, la separación del producto bueno del malo y fue así como se logró la idea de gestión para la calidad: cada departamento funcional ejecutaba la función que tenía asignada y luego pasaba el resultado al siguiente departamento funcional. Al final, el departamento de calidad separaba el producto que cumplía con los estándares de calidad del que no cumplía con los estándares establecidos.

Con las reglas de los últimos años, el concepto de calidad en algunas líneas de productos de empresas americanas eran líderes en cuanto a calidad y productividad, así la economía se convirtió en superpotencia.

#### **5. La Segunda Guerra Mundial y su impacto**

En la segunda guerra mundial la industria norteamericana tuvo que darse a la tarea de producir grandes cantidades de productos militares, como también hacer frente a cumplir con las fechas de entrega y fue así como la calidad de los productos disminuyó.

Durante la segunda guerra mundial resurgió una nueva estrategia: el control estadístico de la calidad (CEC) y la War Production Board proporcionó cursos sobre las técnicas

estadísticas desarrolladas por Bell System durante los años 20 como un intento por mejorar la calidad de la producción de artículos militares.

Fue así como muchos asistentes se reunieron para construir la Sociedad Americana para el Control de Calidad (ASQC) la cual se centró en principalmente en el control estadístico de la calidad, como resultado la mayoría de las empresas se enfocaron más en la calidad de las herramientas que en los resultados.

Al transcurrir el tiempo se terminaron los contratos gubernamentales (el gobierno pagaba todo y las empresas no perdían) y los programas de control estadístico de la calidad se reexaminaron de acuerdo de la eficacia de los costos y la mayoría de las empresas no pasaron la prueba.

## **6. La Revolución Japonesa de la calidad y su Impacto**

Después de la segunda guerra mundial, los japoneses se enfocaron en un programa para lograr los objetivos nacionales a través del comercio en vez de hacerlo por medios militares. Para resolver los problemas de calidad, los japoneses aprendieron cómo otros países gestionaban el concepto de calidad y fue así como enviaron equipos visitantes a empresas extranjeras para estudiar sus enfoques y recaudaron una selecta bibliografía extranjera, como también invitaron a conferencistas extranjeros a Japón y proporcionaron cursos de formación para los directivos.

Los japoneses a partir de estas entradas idearon estrategias sin precedentes para crear una revolución en la calidad, entre las cuales se encuentran:

- Los altos directivos tomaron parte personalmente en liderar la revolución.
- Todos los niveles y funciones se sometieron a formación en la gestión para la calidad.
- Se acometió la mejora de la calidad a un ritmo continuado y revolucionario.
- La mano de obra se enroló en la mejora de la calidad a través del concepto del círculo de CC.

Entonces las empresas norteamericanas ante la creciente competencia japonesa consideraron que la competencia japonesa se debía al precio más que a la calidad y la respuesta fue desplazar la fabricación de productos de mano de obra intensiva a áreas de bajo costo de mano de obra, la mayoría de las veces en el extranjero.

Al pasar de los años, declinó la competencia en el precio, mientras que se incrementó la competencia en la calidad (Juran 1981). Durante los años 60 y 70, numerosos fabricantes japoneses incrementaron su participación en el mercado norteamericano. Una razón fundamental era su calidad superior. Se vieron afectadas muchas industrias, por ejemplo, los aparatos electrónicos de consumo, automóviles, acero y máquinas herramienta. Algunos investigadores cuantificaron las diferencias en calidad (Juran 1979; Garvin 1983).

El efecto más notable de la revolución japonesa de la calidad fue la exportación masiva de bienes y el impacto sobre los Estados Unidos fue considerable.

Algunos observadores hicieron sonar señales de alarma: Los japoneses se dirigen hacia el liderazgo mundial en calidad y lo conseguirán dentro de las dos próximas décadas porque nadie se mueve en la misma dirección al mismo ritmo (Juran 1967).<sup>1</sup>

## **B. ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN**

La comunicación es fundamental en el ser humano para su desarrollo individual y social, es por ello que a través de su existencia ha utilizado diferentes formas de comunicación según su desarrollo evolutivo desde el uso de señas, dibujos o las diversas lenguas que se han desarrollado alrededor del mundo, todas han tenido el objetivo común de la comunicación de ideas, experiencias, sentimientos, órdenes o respuesta ante un mensaje recibido; es así como al transcurrir el tiempo y la evolución de las sociedades las necesidades de comunicación fueron aumentando traspasando fronteras y la reducción del tiempo se hizo imprescindible para una comunicación eficaz.

La comunicación es uno de los más influyentes, importantes y complejos aspectos de las conductas de las personas. La actividad cotidiana de un profesional está llena de

---

<sup>1</sup> [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/gonzalez\\_z\\_md/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/gonzalez_z_md/capitulo2.pdf)

actividades en las que la comunicación es imprescindible. Las áreas verbales y no verbales de la comunicación con las personas a nuestro alrededor son básicas para realizar un buen trabajo. Mailhiot comenta que la comunicación humana no existe sino cuando entre dos personas o más se produce un contacto psicológico.<sup>2</sup>

También los fenómenos corporales involuntarios (sudor, temblor, etcétera), serán de utilidad para la comunicación. Comunicar es intercambiar, un proceso por el cual el emisor transmite información al receptor, una relación humana por la cual dos o más individuos logran entenderse.

### **1. Principios de la comunicación**

Se pueden identificar los siguientes principios de la comunicación:

- La comunicación es organizada y plena de significados. Toda comunicación tiene un contenido y un aspecto relacional llamado “meta comunicación” (actitudes, comunicación no verbal). La comunicación no es una suma de elementos aislados.
- La comunicación de los seres humanos puede ser analógica (no arbitraria, existe relación entre significante y significado por ejemplo, una radiografía), o digital (arbitraria, no existe relación por ejemplo, el lenguaje). La interacción simétrica refleja un mismo nivel de comunicación (un profesional con un colega), la complementaria indica distinto nivel en el organigrama (supervisora con subordinada).
- En toda situación comunicativa la fuente y el receptor son interdependientes. Debido a la interdependencia de los elementos del proceso de la comunicación se produce la interacción, la cual es esencial en la comunicación para lograr lo que se denomina isomorfismo de los significados.
- La dinámica de la comunicación oral determina los aspectos biopsicosociales del individuo y del entorno en una relación transaccional.

---

<sup>2</sup> Bernard Mailhiot (1975), Dinámica y génesis de grupos.

- La comunicación puede estar sujeta a las creencias, costumbres, nivel sociocultural e intelectual y circunstancias socioeconómicas, tanto del que emite, como de aquel que recibe el mensaje.
- La distorsión y la proyección personal alteran el proceso comunicativo. Efectivamente, el emisor comunica más de lo que pretende. A menudo, estos mensajes armónicos o paralelos se transmiten mediante canales no verbales como gestos, posturas y tono de voz. Estos mensajes paralelos pueden distorsionar, negar, e incluso, contradecir el mensaje pretendido. La comunicación será más fidedigna cuanto más pequeña sea la amplitud del espectro de distorsión.
- En toda comunicación hay una selección particularizada de los contenidos del mensaje. La selección puede tomar las siguientes formas: exposición selectiva (la gente se inclina a elegir los mensajes que están de acuerdo con las actitudes que ellos ya sienten), percepción selectiva (la gente tiende a entender mejor los mensajes que van de acuerdo con su propio punto de vista) y retención selectiva (la gente recuerda mejor los mensajes que concuerdan con su punto de vista). La fuerza de la actitud ya arraigada también influye en la eficacia de los mensajes.
- La comunicación es bilateral. Por el análisis de sus elementos, la comunicación es necesariamente bipolar, pero toda comunicación tiende a cambiar de sentido al convertirse la fuente en receptor, y viceversa. Por ello, no sólo causa graves daños el olvido de la bilateralidad de la comunicación, sino que, cuanto mayor sea, o cuanto más se favorezca esa bilateralidad, la comunicación tiende a ser más enérgica y efectiva.
- La comunicación debe revisarse constantemente. La comunicación tiende, por su propia naturaleza, a hacerse más difícil si no se tiene un cuidado permanente en mejorarla. Los canales de comunicación tienden a obstruirse y no todos sirven para

la transmisión del mensaje que se desea transmitir. Además, los ambientes suelen presentar dificultades para la comunicación adecuada.<sup>3</sup>

## **2. Evolución de las telecomunicaciones**

El hombre ha hecho uso de su capacidad de raciocinio e inventiva con la aplicación de sus conocimientos a la tecnología en el área de comunicación.

### **a. Avances tecnológicos**

La mayor parte de los avances tecnológicos se han realizados en tres áreas principalmente:

El envío de información de un lugar a otro, para almacenar y obtener información y para cambiar la forma de procesar la información dentro de una empresa.<sup>4</sup> El inicio de los aportes tecnológicos en el área de la comunicación está marcado por el telégrafo<sup>5</sup> el cual se adjudica su invento a Samuel Finley Beese Morse<sup>6</sup> en 1837, además de crear el alfabeto para comunicarse después llamado código morse aunque se sabe que es el resultado de una cadena de aportes de varios investigadores. El telégrafo revolucionó la comunicación en los años 30 utilizando su código Morse de punto-y- raya, lograba recibir mensajes concretos y precisos a larga distancia utilizado por los soldados que fueron a servir en la segunda guerra mundial, era el medio para que estos informaran de la situación en la guerra y para afirmar a sus familiares que aún seguían vivos.<sup>7</sup>

Después fue Alexander Graham Bell en 1876 quien a través del estudio del telégrafo logró inventar el primer teléfono que es el instrumento diseñado para transmitir la voz y demás sonidos a distancias a través de la electricidad dejando atrás el telégrafo múltiple. Aunque el 11 de junio de 2002 en el boletín oficial de la cámara de representantes de Estados Unidos se publicó la resolución número 269 en la que se reconoce a Antonio Meucci como el inventor verdadero del teléfono en 1860.

---

<sup>3</sup>Samuel Castellón Gallardo, Principio de Administración \*comunicación humana empresarial - cap.4 - principios y funciones de la administración.

<sup>4</sup> Castellón Gallardo, Samuel, 2010, Comunicación humana y empresarial, primera edición, editorial Pearson Educación, México.

<sup>5</sup> <https://redhistoria.com/la-invencion-del-telegrafo/> página 1 telégrafo

<sup>6</sup> <https://es.wikipedia.org/wiki/Teléfono>

<sup>7</sup> <http://mediamatica.pbworks.com/w/page/24008790/Consecuencias%20sociales%20en%20los%20or%C3%ADgenes%20del%20tel%C3%A9fono>

El teléfono inicio siendo de uso exclusivo para asuntos del gobierno, algunas empresas privadas para realizar sus operaciones comerciales con sus proveedores, clientes y las familias de dinero para comunicarse con sus seres queridos, pero este invento poco a poco revolucionó a la sociedad por su utilidad para la comunicación más rápida y eficaz al no utilizar intermediarios, así es como en el ámbito de negocios, familiar y social, fue sustituyendo al telégrafo de tal manera que nadie podía estar lejos de un teléfono, los cuales estaban disponibles a través de redes telefónicas.

Luego del teléfono se dio la posibilidad para que apareciera el fax y el correo de voz, el primero se comenzó a usar para enviar y recibir imágenes impresas en el área periodística por su ventaja de disminuir los costos y el aumento de velocidad al realizar el intercambio de información, su utilidad y eficacia del aparato se llevó a las empresas para facilitar el intercambio de información en el desarrollo de transacciones. El correo de voz se utiliza por su facilidad de reproducir tantas ocasiones se requieran un mensaje para comprender mejor la información enviada o porque se está ocupado.

El correo de voz permite grabar mensajes recibidos para su posterior reproducción, en el caso de que la llamada no pudiera ser atendida, lo cual permitía que los empleados de una empresa lograran compartir los mensajes, reenviarlos o guardarlos para posteriormente atenderlos, evitando así que la información se distorsione al pasar un mensaje de un empleado a otro.

La expansión del teléfono fue tan grande a nivel mundial que el hombre comenzó a realizar modificaciones al invento con la finalidad de proporcionar a los usuarios mayor comodidad, creando así los teléfonos inalámbricos, estos permiten la comunicación sin que el auricular esté conectado a cables en una línea, funciona utilizando ondas de radio, al inicio las frecuencias de radio no ofrecían calidad de la voz emitida y recibida, debilidad que pronto fue superada y la variedad de modelos de teléfonos inalámbricos se ofertaban en muchos negocios.

#### **b. Aparición de red (INTERNET)**

Un elemento esencial en los avances tecnológicos fue la creación de la Red Internacional (INTERNET) que es un sistema de interconexión de computadoras que se ha efectuado

en los últimos años alrededor del mundo a través de líneas telefónicas o cables de fibra óptica.

El internet tuvo sus inicios en un proyecto del Departamento de Defensa de los Estados Unidos en 1969 para crear una red que no tuviera un solo punto de falla en caso de un ataque nuclear. A esta red de computadoras se le llamo “ARPANet” que es la precursora del internet.

El internet comenzó su auge 1987, cuando gracias a un protocolo llamado TCP/IP, la Fundación Nacional de Ciencias de Estados Unidos permitió que muchas universidades y compañías se conectaran a su supercomputadoras. Posteriormente, apareció la Intranet que es una red que pertenece a una organización, generalmente una corporación, accesible para los miembros, empleados u otro que tiene autorización de hacerlo. Al igual que la Internet se utiliza para compartir información. Red de Área Local (Local Área Network –LAN) es una red de computadoras que está localizada en un área relativamente pequeña; las LAN se confinan a un solo edificio o grupo de edificios, sin embargo una LAN puede conectar a otras sobre cualquier distancia vía por líneas telefónicas. Un sistemas de LAN conectada de esta manera es llamada una red de área amplia (WAN).

Otra forma de comunicación tecnológica que apareció como consecuencia del internet es el correo electrónico (e-mail) que consiste en la transmisión de mensajes a través de las redes de comunicaciones. La mayoría de empresas poseen un sistema de correo electrónico por su bajo costo, rapidez y confiabilidad.

### **c. La telefonía inalámbrica**

Paralelamente a todos estos avances en el área de computacional los teléfono también fueron incorporando dichos avances, es así como se renuevan los teléfonos fijos y nace el teléfono inalámbrico el cual tuvo bastante aceptación por lo que a los pocos años de implementarse se comenzó a saturar el servicio y además fue la base para que aparecieran los teléfonos celulares, siendo el doctor Martin Cooper, director general de la división de los sistemas en Motorola es el inventor del primer microteléfono portátil

moderno en 1943. Pero fue hasta 1947 en los laboratorios Bell que introdujeron la comunicación celular a automóviles de policía.<sup>8</sup>

## **C. GENERALIDADES DE LA EMPRESA “INVERSIONES LA FUENTE”**

### **1. Antecedentes**

Su sede central se encuentra ubicada en la Colonia San Francisco en San Salvador y sus agencias en Santa Ana, La Libertad y Cuscatlán. También cuenta con un centro de llamadas (call center) quienes realizan la labor de tele ventas.

“Inversiones La Fuente” cuenta con un Gerente Operativo, a quién cada supervisor le reporta las ventas diarias realizadas en la zona correspondiente, a los vendedores se les asigna un monto que deben repartir según la demanda de tiendas y otros negocios, al final del día cada vendedor informa sobre los montos colocados y teniendo en cuenta que hay más vendedores, en ocasiones no hay un correcto registro de los montos provocado por el mecanismo que se utiliza.

### **2. Misión**

Ser el mejor proveedor de Servicios de Instalación de Telecomunicación alámbrica e inalámbrica, así como también brindar servicios de venta de productos prepago, teniendo como pilar fundamental, apoyar a los miembros de nuestro equipo para que ellos puedan dar un servicio de calidad a nuestros clientes.

### **3. Visión**

Ser una empresa líder en el mercado nacional, capaz de brindar y ofrecer servicios de calidad, que puedan satisfacer íntegramente las necesidades de nuestros clientes, basándose en altos estándares de calidad. Nuestra organización aspira a tener un crecimiento continuo y sustentable, que brinda oportunidades de desarrollo profesional y personal a su equipo de trabajo.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> <http://telefonianicolmayor.galeon.com/aficiones2336545.html>

<sup>9</sup> Información proporcionada por Gerente Operativo de la empresa “Inversiones La Fuente”

#### **4. Objetivos estratégicos**

- a) Dar cobertura con calidad en la instalación de cable y telefonía residencial en todo el país.
- b) Dar cobertura total de la venta de tarjetas prepago de telefonía móvil a la población del departamento de Cuscatlán y Cabañas.
- c) Alcanzar el 98% de las metas en ventas propuestas por parte del operador.
- d) Contratar personal capacitado para cada puesto de trabajo.
- e) Mantener la armonía entre los empleados y el patrono para tener un ambiente laboral favorable.

#### **5. Funciones principales**

- a) Realizar instalaciones de cable y telefonía residencial
- b) Dar la asistencia y mantenimiento correspondiente del servicio al cliente en caso de que sea requerido.
- c) En el área de ventas se encarga de la distribución de tarjetas prepago y saldo para telefonía móvil.

#### **6. Políticas institucionales**

- a) Brindar un servicio de calidad en las instalaciones de cable y telefonía residencial en la zona autorizada.
- b) Reconocimiento por su buen trato al cliente al ofrecer atención personalizada, rápida y amable.
- c) Mantener presencia del operador en cada punto de venta asignado, de forma actualizada y con una imagen aceptable (afiches, banderolas, banner, rotafolios, botón).
- d) Generación de empleo en la zona autorizada.
- e) Dar cobertura total a la zona asignada.
- f) Es obligatorio para los activadores de una ruta prepago realizar dos depósitos en el día independientemente del monto: siendo el primer depósito entre 10:00 a.m y

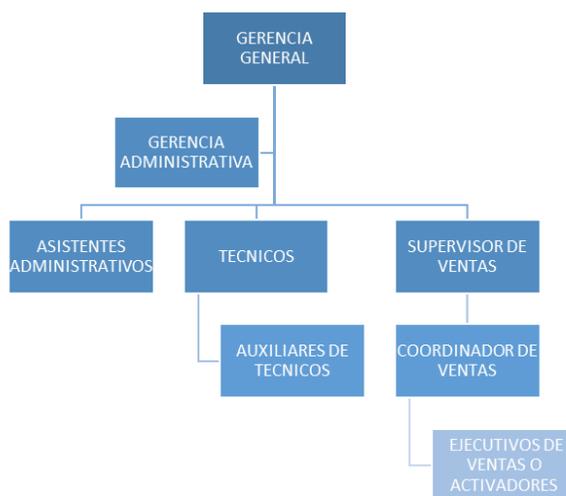
11:00 a.m y el segundo depósito las 3:00 p.m. Los depósitos se podrán realizar en el banco, caja de crédito o cajero automático establecidos.

Para el caso del pago de comisiones se realiza de forma escalonada (por montos alcanzados así es el porcentaje ganado), las políticas a aplicar son:

- a) La venta debe ser de contado y en el caso de que exista crédito deberá ser recuperado a más tardar en tres días, de lo contrario puede perderse el pago de la comisión a la fecha de corte.
- b) Para el caso de apertura clientes nuevos se le paga una comisión de \$2.00 por cada uno al alcanzar cinco clientes en adelante.

## 7. Estructura Organizativa

“Inversiones La Fuente” posee la siguiente estructura organizativa:<sup>10</sup>



Fecha: 23 de Marzo de 2018

Fuente: Gerente Operativo de la empresa

<sup>10</sup> El organigrama que se muestra, fue proporcionado directamente por el Gerente Operativo de “Inversiones La Fuente”

## **8. Sucursales**

“Inversiones La Fuente” cuenta con las siguientes sucursales:

- “Inversiones La Fuente” Santa Ana
- “Inversiones La Fuente” Santa Tecla
- “Inversiones La Fuente” Ciudad Merliot
- “Inversiones La Fuente” Cojutepeque

Para efectos de la investigación, solo se tomó en cuenta la sucursal del Departamento de Cuscatlán, Municipio de Cojutepeque, ésta tiene 112 empleados.

## **D. EL MUNICIPIO DE COJUTEPEQUE**

### **1. Geografía de Cojutepeque**

Se encuentra a 34 km al oriente de San Salvador, a 1003 msnm en las faldas del Cerro de las Pavas, tesoro natural. Su clima es fresco. Anteriormente, cuando las calles eran empedradas y había una adecuada filtración de agua hacia el subsuelo, por las tardes y noches solía formarse una densa capa de niebla, por lo que era conocida poéticamente como "La Ciudad de las Neblinas". El nombre emblemático aún persiste, aunque ahora sólo eventualmente se cubre de neblina.

### **2. Historia y Patrimonio**

La Ciudad de Cojutepeque es uno de los más antiguos de El Salvador, existiendo en tiempos precolombinos desde que emigrantes náhuatl se establecieron en cantón Cajuapa el arenal y cantón ojo de agua base de asentamientos náhuatl esto se da en el siglo XI. Formaba parte del señorío cuzcatleco, era sólo indígena y no fue hasta 1659 cuando comenzaron a llegar familias españolas. Ha sido capital de la República en cuatro ocasiones (1832, 1834, 1839, y de 1854 a 1858). En la plaza de San Juan existió, hasta principios de este siglo, una hermosísima ceiba, a la que cantó con inspirados versos el bardo lugareño Rafael Cabrera: "La Ceiba de mi Pueblo", "Poema de la Nostalgia". El nombre de Rafael Cabrera está unido, en la inmortalidad, al de Ana Rosa Arias, como "Los poetas novios de Cuscatlán".

### 3. División administrativa

Cojutepeque está dividido en 7 barrios:

- Calvario, al oeste de la ciudad, con la iglesia de su nombre, el Tiangué y la pila de Cujuapa.
- San Nicolás, al suroeste.
- San José, al Sur.
- San Juan, al este, donde se ubica el cementerio. De ese barrio puede decirse que arrancan las carreteras que conducen a San Vicente, a una vía de San Ramón, y a la vía de San Cristóbal.
- Santa Lucía, también al este, inclinado al norte. De allí arranca otra carretera para San Vicente, vía San Rafael.
- Barrio Concepción, al norte, contiene el hospital, el parque y los riachuelos Tempisque y Tetita.
- Centro de Cojutepeque.

### 4. Servicios públicos

Los servicios públicos con los que cuenta Cojutepeque son: Mercado, rastro, correo, telecomunicaciones, agua potable, alumbrado eléctrico, alcantarillado, buses, aseo, agencias bancarias, Alcaldía Municipal, Hospital Nacional, clínicas asistenciales, consultorios de ISSS, guardería infantil, Caja de Crédito, Juzgado de Paz, y Primera Instancia, Cámara de la Segunda Sección del Centro, radiodifusoras, cuerpo de seguridad, parques, canchas deportivas, centros escolares, Policía Nacional Civil (PNC), Cuerpo de Bomberos y una Oficina de Turismo.<sup>11</sup>

En los diferentes barrios de Cojutepeque se cuenta con un servicio de telecomunicaciones que posee una amplia cobertura, a través de una red estable y segura en cuanto al servicio de internet ofrece una buena experiencia de navegación, en relación a la estabilidad de la señal existen antenas distribuidas a nivel de todo el municipio de Cojutepeque y si se presenta una falla existe lo que es el servicio de soporte técnico de la

---

<sup>11</sup> <http://www.cojutepeque.gob.sv/>.

empresa de comunicación, así también los usuarios cuenta con ancho de banda eficiente y tarifas competitivas las cuales son accesibles.

## **E. MARCO LEGAL**

La empresa “Inversiones La Fuente” como cualquier otra entidad debe someterse a Leyes tales como:

### **1. Constitución de la República de El Salvador**

Los artículos 3, 38, 43 y 44 de la Constitución de la República de El Salvador, establecen los derechos y obligaciones de los empleados y patronos, tales como que la empresa no podrá establecer restricciones que se basen en diferencias de nacionalidad, raza, sexo o religión, debido a que estará fundamentado en principios generales.

Así también, la empresa está obligada a pagar indemnización y a prestar servicios médicos, por la tanto para la prevención de éste, la ley reglamentará las condiciones que deban reunir los talleres, fábricas y locales de trabajo para velar por el fiel cumplimiento de las normas legales de trabajo, asistencia, previsión y seguridad social, a fin de comprobar sus resultados y sugerir las reformas pertinentes.<sup>12</sup>

### **2. Código de Trabajo**

Por medio de este código se establece fundamentar los principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, entre los cuales son de carácter importante los siguientes artículos 1, 3, 7, 8, 16, 17, 19, 119, 128, 302 y 314, ya que estos establecen aspectos como armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones entre los principales se encuentran:

- El monto de los salarios que devenguen los salvadoreños al servicio de una empresa, no deberá ser inferior al ochenta y cinco por ciento de la suma total que por ese concepto pague la misma

---

<sup>12</sup> Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constituyente N° 38. 15/12/1983. Diario Oficial N° 234, del 02 de octubre del 2003, tomo 361, del 15 de octubre del 2003.

- El contrato de trabajo se probará con el documento respectivo y, en caso de no existir el documento, con cualquier clase de prueba.
- Entre los integrantes del salario los sobresueldos y bonificaciones habituales; remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto, participación de utilidades.
- Todo patrono debe adoptar y poner en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores.<sup>13</sup>

### **3. Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones (SIGET) Ley de telecomunicaciones**

Esta ley establece los artículos 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8 y 42, bajo los cuales deben operar las empresas tales como “Inversiones La Fuente”, que establece que es una empresa contratista del ramo de la telecomunicación y por lo tanto debe regirse por los siguientes aspectos:

- Los precios y condiciones de los servicios de telecomunicaciones entre operadores serán negociados libremente.
- Todo equipo de telecomunicaciones deberá sujetarse a las normas y estándares recomendados por la Unión Internacional de Telecomunicaciones o por otras organizaciones internacionales reconocidas por El Salvador.
- La SIGET determinará el valor máximo tanto de las tarifas básicas del servicio público de telefonía fija y móvil, como de los cargos básicos de interconexión, en ambos casos que vienen siendo ya regulados por SIGET, de acuerdo a normativa reglamentaria, que se basará en estudios de costos y en comparaciones internacionales de precios, cuya metodología sea reconocida por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT).
- Los operadores de redes comerciales de telecomunicaciones se asegurarán que la solicitud de información de identificación de llamadas y de acceso a información

---

<sup>13</sup> Código de Trabajo. Decreto n° 15. San Salvador, a los treinta días del mes de junio de mil novecientos setenta y dos. n° del Diario Oficial 142. Tomo n° 236, 31 de julio de 1972.

de resguardo sea emitida mediante la correspondiente orden judicial o del Ministerio Público.<sup>14</sup>

#### **4. Ley del Seguro Social y Reglamentos del Régimen General de Salud y Riesgos Profesionales**

En esta ley regula el bienestar social relacionado con la protección o cobertura de las necesidades reconocidas socialmente, entre los cuales se destacan los artículos 2 y 48, ya que estos establecen los riesgos por los que el seguro se hará responsable, tales como:

- Enfermedad
- Accidente común
- Accidente de trabajo
- Enfermedad profesional
- Maternidad
- Invalidez
- Vejez
- Muerte

Asimismo tendrá derecho a prestaciones por las causales.<sup>15</sup>

#### **5. Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo**

La presente ley tiene como objeto establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades para los trabajadores frente a riesgos derivados del trabajo.

En el artículo 3 del capítulo I de la Ley General de Prevención de Riesgo en los Lugares de Trabajo explica cómo las empresas deben aplicar la legislación:

- Todo riesgo siempre deberá ser prevenido y controlado preferentemente en la fuente y en el ambiente de trabajo, a través de medios técnicos de protección colectiva, mediante procedimientos eficaces de organización del trabajo y la utilización del equipo de protección personal.

---

<sup>14</sup> Ley de Telecomunicaciones. Decreto N° 142, del 6 de noviembre de 1997, Diario oficial N° 218. Tomo 337, del 21 de noviembre de 1997.

<sup>15</sup> Ley del Seguro Social. Decreto N° 927, del 20/1/96. Diario Oficial No. 243. Tomo 333, del 23/12/96

- Adecuar el lugar de trabajo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como la elección de los equipos y los métodos de trabajo y de producción, con miras en particular a atenuar el trabajo monótono y repetitivo, y a reducir los efectos del mismo en la salud.
- Sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún peligro.
- Planificar la prevención, buscando un conjunto coherente que integre en ella la técnica de cada tipo de trabajo, la organización y las condiciones de trabajo, las relaciones sociales y la influencia de los factores ambientales en el mismo.
- Se prohíbe toda forma de discriminación directa o indirecta en la implementación de las políticas y programas de protección de la salud y la seguridad ocupacional.
- Se garantiza el respeto a la dignidad inherente a las personas, y el derecho a un ambiente laboral libre de violencia en todas sus manifestaciones.
- Todo trabajador y trabajadora tendrá derecho a la igualdad efectiva de oportunidades y de trato en el desempeño de su trabajo, sin ser objeto de discriminación y en la medida de lo posible, sin conflicto entre sus responsabilidades familiares y profesionales, esto incluye, entre otros aspectos, tomar en cuenta sus necesidades en lo que concierne a su participación en los organismos que se crean para la aplicación de la presente ley.

También esta Ley obliga a las empresas que tengan más de 15 empleados, a formar un comité, por eso el ministerio ha realizado capacitaciones específicas para que conozcan la importancia y la formen.<sup>16</sup>

## **6. Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones**

La presente ley establece la protección para que el trabajador tenga seguridad en relación a su futuro, entre los cuales sobresalen los artículos 4, 8, y 9, ya que estos mencionan que podrán afiliarse al sistema todos los salvadoreños domiciliados que ejerzan una actividad mediante la cual obtengan un ingreso, incluidos los patronos de la micro y pequeña empresa así también podrán afiliarse al sistema, los salvadoreños no residentes, los trabajadores agrícolas y domésticos serán incorporados al sistema de acuerdo a las

---

<sup>16</sup> Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo

condiciones y peculiaridades de su trabajo debido a que la afiliación es una relación jurídica, que origina los derechos y obligaciones, en especial el derecho a las prestaciones y la obligación de cotizar.<sup>17</sup>

### **7. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios**

Esta ley regula el impuesto que la empresa deberá pagar debido al tipo de prestación de servicios que ellos brindan a sus usuarios, por lo tanto se debe aplicar el artículo 1, que menciona lo siguiente:

La presente ley se establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.<sup>18</sup>

### **8. Ley de Impuestos Sobre la Renta**

El impuesto sobre la renta es un impuesto que grava la utilidad de las personas, empresas u otras entidades legales, por lo tanto son aplicables a “Inversiones La Fuente” los artículos 1 y 2, los que indican que la obtención de rentas genera la obligación de pago del impuesto establecido en esta ley, tales como todos los productos o utilidades percibidas o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente, tales como:

- Del trabajo, ya sean salarios, sueldos, honorarios, comisiones y toda clase de remuneraciones o compensaciones por servicios personales;
- De la actividad empresarial, ya sea comercial, agrícola, industrial, de servicio y de cualquier otra naturaleza;
- Del capital tales como, alquileres, intereses, dividendos o participaciones; y

---

<sup>17</sup> Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones. Decreto N° 927, 20/12/1996. Diario Oficial N° 243. Tomo 333, 23/12/1996

<sup>18</sup> Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. Decreto N° 296, 24/07/1992. Diario oficial N° 143. Tomo N° 316, 31/07/1992

- Toda clase de productos, ganancias, beneficios o utilidades, cualquiera que sea su origen.<sup>19</sup>

### **9. Ley de Contribución Especial para la Seguridad Ciudadana y Convivencia**

De acuerdo al decreto No. 162, la Asamblea General de la República de El Salvador, estableció en su artículo 7, que todo lo relacionado a los servicios de telecomunicaciones se le imputa un impuesto de contribución especial del 5% adicional (siendo 18% el monto adicional a pagar a los usuarios finales) y lo que detalla en el artículo 8 es que el agente de retención (para el caso “Inversiones La Fuente”) debe realizar la retención y llevar el registro detallado de:

- El nombre del usuario
- Período del servicio prestado
- Monto del servicio prestado detallando el IVA
- Monto de contribución especial
- Número correlativo del documento emitido autorizado por la DGII.

Por consecuencia se establece las sanciones correspondientes a quien no cumpla el mencionado mandato.<sup>20</sup>

## **F. GENERALIDADES DE LOS MODELOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

### **1. Conceptos**

#### **a. Modelo**

La palabra modelo proviene del concepto italiano “modelo”. Cuyo término puede ser utilizado en diferentes ámbitos y puede poseer diversos significados. Para el campo de las ciencias sociales, un modelo se refiere al arquetipo que debido a sus características idóneas, es digno de imitación o reproducción.

---

<sup>19</sup> Ley de Impuestos Sobre la Renta. Decreto No 134, 18/12/1991. Publicado en el Diario Oficial No. 242. Tomo No 313, 21 de diciembre de 1991.

<sup>20</sup> Ley de Contribución Especial a la Seguridad Ciudadana y Convivencia. Decreto No. 162, 25 de octubre de 2015. Publicado en el diario oficial No. 203, 5 de noviembre del 2015.

## **b. Gestión**

El término gestión proviene del latín *gesio* y se refiere a la acción de gestionar o administrar. Es decir, generar diligencias con el objetivo de obtener un logro dentro de una empresa. Así mismo, conlleva el acto de gobernar, ordenar, dirigir u organizar.

## **c. Modelo de gestión**

La unión de ambos términos hace énfasis a un esquema o marco de referencia para ejecutar la administración dentro de una empresa. Dicho modelo puede ser aplicado en empresas o instituciones privadas como en públicas.

## **d. Administración**

Es la ciencia y técnica que lleva un proceso lógico relacionado a la planeación, organización, dirección y control de todas las actividades dentro de una entidad, haciendo un uso eficiente y eficaz de los recursos que se disponen dentro de la misma, buscando lograr un objetivo o alcanzar una meta específica.<sup>21</sup>

### **i. Etapas de la administración**

El proceso administrativo y sus componentes, planeación, organización, dirección y control, resultan de la mayor importancia para la empresa dentro del sistema de toma de decisiones.

- **Planeación:** Es la primera fase del proceso administrativo, que consiste en definir los objetivos por lograr y medios a utilizar en un periodo futuro. Esto trata de responder por anticipado a las preguntas claves ¿Qué hacer? ¿Cómo se hará? ¿Cuándo realizarlo? ¿Quién será el responsable de hacerlo? ¿Dónde hacerlo? Intentar responderlas es obligarse a otear el futuro.
- **Organización:** Es el proceso que consiste en fijar funciones, autoridad y responsabilidades entre los miembros de la organización; de tal manera que la estructura organizativa que se diseñe sirva para lograr los objetivos establecidos en la planeación.

---

<sup>21</sup>Idalberto Chiavenato. Copyright 2001 por McGraw-Hill Interamericana, Administración – Proceso Administrativo. S.A. Av. Las Américas No 46-41, Bogotá. D.C. Colombia.

- **Dirección:** Es la fase del proceso administrativo donde se logra la realización efectiva de todo lo planeado, practicando el liderazgo, la motivación, toma de decisiones, delegación y comunicación efectiva con todos sus colaboradores, a fin de obtener el apoyo en el logro de las metas.
- **Control:** Es la última etapa del proceso administrativo y consiste en verificar que los objetivos previamente establecidos, se estén cumpliendo a entera satisfacción; de lo contrario, proceder oportunamente a realizar los ajustes necesarios.

## ii. **Importancia de la administración**

- Se constituye en un medio útil, para comprender mejor lo que deben hacer las personas que administran y trabajan en una empresa.
- Permite desarrollar un trabajo ordenado, obteniendo en ahorro de esfuerzo, tiempo y dinero.
- Se logra una mejor coordinación en la ejecución de las tareas de la empresa.<sup>22</sup>

### e. **Calidad**

El 15 de junio de 1986, la Norma Internacional ISO 8402 definió calidad de la siguiente manera: es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes explícitas o implícitas.<sup>23</sup>

### f. **Servicios**

El sector servicios es el más heterogéneo de la actividad económica por su naturaleza, los servicios se contraponen a los bienes ya que los primeros se producen en el momento que se consumen como es el caso de una clase es impartida a los alumnos a la vez que se está produciendo.

La clasificación de los servicios es una ardua tarea a la que muchos autores se han dedicado, para la investigación se retomará una mezcla de la clasificación propuesta por

<sup>22</sup> Alexis Serrano. Administración I y II. 2ª Edición. San Salvador, El Salvador. 2011. Talleres Gráficos UCA.

<sup>23</sup> [http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Lic\\_virt/Mercadotecnia/DMKT004/Unidad%201/pre\\_p70115\\_calidad.pdf](http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Lic_virt/Mercadotecnia/DMKT004/Unidad%201/pre_p70115_calidad.pdf)

Browning y Silgenmann y las de las Naciones Unidas, que privilegia sobre todo el uso al que se destinan los servicios, según este criterio se diferencian:

- **Servicios comerciales y de distribución:** se incluyen aquí todas las actividades que hacen llegar los productos que consumen directamente a las empresas, aquellos que usan en su proceso de producción. Se incluyen los transportes de mercancías y actividades de logística.
- **Servicios a la población:** están todas las actividades que cubren necesidades específicas de la población, como la información, entretenimiento audio visual (medios de comunicación), las comunicaciones (telefonía, internet) reparaciones de objetos y vehículos, los desplazamientos (transportes) y el ocio (cine, teatro, bares, restaurantes).
- **Servicios empresariales y financieros:** se incluyen todas las actividades que permiten mejorar el funcionamiento de las empresas sobre todo en el movimiento de capital (bancas, seguros), innovación de tecnología (laboratorios de investigación e ingeniería), asesoría legal (abogados, consultoría).
- **Administración pública y servicios sociales:** se incluyen todas las actividades de la administración pública y aquellas consideradas “sociales” en beneficio a la sociedad como la educación, la sanidad, la justicia o la seguridad.<sup>24</sup>

#### **g. Tecnología**

Constituye un conjunto de conocimientos científicamente ordenados, que permiten diseñar y crear bienes o servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y la satisfacción de las necesidades esenciales y los deseos de la humanidad.<sup>25</sup>

Anteriormente, las tecnologías han sido usadas para satisfacer necesidades esenciales (alimentación, vestimenta, vivienda, protección personal, relación social, comprensión del mundo natural y social); en la actualidad la tecnología aporta grandes beneficios a la

---

<sup>24</sup> <http://clio.rediris.es/n37/oposiciones2/tema08.pdf>

<sup>25</sup> <https://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADa>

humanidad, su papel principal es crear mejores herramientas útiles para simplificar el ahorro de tiempo y esfuerzo de trabajo.<sup>26</sup>

La tecnología juega un papel principal en nuestro entorno social ya que gracias a ella es posible comunicarse de forma inmediata gracias a la telefonía celular.

#### **h. Información**

Es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje.

El valor social y económico de la información radica en su reconocimiento individual o colectivo, así como en la necesidad de utilizarla o poseerla. La sociedad actual, denominada sociedad de la información, no sería tal si no se considera como prioridad el que todos los grupos que la forman ejerzan la lectura como parte de la riqueza humana que propiciará el crecimiento sostenido.

#### **i. Comunicación**

En sentido estricto se define como el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.<sup>27</sup>

Es un fenómeno de carácter social que comprende todos los actos mediante los cuales los seres humanos se comunican con sus semejantes para relacionarse, expresarse y sobre todo; transmitir o intercambiar información relevante. Es el intercambio de ideas, sentimientos y experiencias que han ido modelando las actitudes, conocimientos, sentimientos, y conductas ante la vida y sociedad.<sup>28</sup>

Las áreas de la información y de la comunicación han sido potenciadas gracias al desarrollo de la tecnología, creándose lo que se conoce bajo el nombre de TIC o

---

<sup>26</sup> Shepherd, Charles D., Ahmed, Pervaiz K., Ramos Leticia, Ramos, Claudia México, 2012. 1ª Edición Administración de la innovación. Pearson Educación.

<sup>27</sup> <https://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>

<sup>28</sup> <https://importanciade.com/la-comunicacion/>

tecnologías de la información y la comunicación, las cuales han revolucionado los procedimientos de transmisión de la información.

### **j. Las TIC**

Sirven para facilitar la emisión, acceso y tratamiento de la información mediante códigos variados que pueden corresponder a textos, imágenes, sonidos, entre otros.

Como es común en todo proceso de comunicaciones, existe la emisión de un mensaje, y en el caso de las TIC, este mensaje corresponde a datos e instrucciones enviadas de un usuario a otro por medio de un canal digital o hardware y definido por un código o software, en un contexto determinado por convenios internacionales.

Las TIC involucran además el desarrollo de las redes, por lo que permiten un mayor y más fácil acceso a la información.

Se puede afirmar que el uso de instrumentos tecnológicos es una prioridad en la comunicación de hoy en día, ya que las tecnologías de la comunicación son una importante diferencia entre una civilización desarrollada y otra en vías de desarrollo.<sup>29</sup>

## **2. Análisis estratégicos**

Es el proceso que se lleva a cabo para investigar sobre el entorno de negocios dentro del cual opera una organización y el estudio de la propia organización, con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos.

Para mejorar, las empresas deben realizar periódicamente un análisis estratégico el cual servirá para determinar las cosas que deben mejorar y aquellas que marchan bien. Siempre pensando en incrementar la eficiencia de la organización y la eficacia mediante el aumento de la capacidad de la organización para implementar sus recursos de forma inteligente.

---

<sup>29</sup> <http://www.eumed.net/rev/cccss/02/vsp.htm>

El análisis estratégico sirve principalmente para que la empresa sepa hacia dónde quiere ir y hasta dónde quiere llegar.<sup>30</sup>

Entre las herramientas que se pueden utilizar para realizar un análisis estratégico se cuenta:

#### **a. Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter**

Es un modelo de gestión empresarial, desarrollado por Michael Porter, uno de los mejores economistas de todos los tiempos.<sup>31</sup>

Este modelo permite analizar una industria o sector a través de la identificación y análisis de las cinco fuerzas de ella:

- Rivalidad entre empresas
- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores
- Amenaza de nuevos competidores entrantes
- Amenaza de productos sustitutos

#### **b. Análisis PESTEL**

Es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de factores externos como lo son:

- Políticos
- Económicos
- Socio-culturales
- Tecnológicos
- Ecológicos
- Legales

---

<sup>30</sup> <https://www.questionpro.com/es/analisis-estrategico.html>

<sup>31</sup> <https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

Es útil para entender el crecimiento o decrecimiento del mercado, la posición del negocio, el potencial y dirección de las operaciones.<sup>32</sup>

### c. Matriz FODA

Es una herramienta de diagnóstico y planificación estratégica realizada para hacer un análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) de la empresa. Es fundamental en la administración y en proceso de planificación, con este estudio se beneficia el plan de negocios, logrando además la situación real en la que se encuentra la empresa y poder planificar una estrategia a futuro.<sup>33</sup>

### 3. Cómo dominar el sistema de gestión

El Modelo de Gestión es creado por Robert S. Kaplan y David P. Norton.

A continuación, se muestra una breve reseña histórica sobre los autores del Modelo:

#### **Robert D. Kaplan** (nacido en 1940)

Es periodista, analista político, escritor y viajero estadounidense. Profesor emérito de Desarrollo del Liderazgo en la Harvard Business School. Anteriormente pasó dieciséis años en la Graduate School of Industrial Administration de la Universidad Carnegie-Mellon, donde ocupó el cargo de decano de 1977 a 1983. Kaplan se licenció en Ingeniería Eléctrica por el MIT y tiene un doctorado en Investigación de Operaciones por la Universidad de Cornell.<sup>34</sup>

#### **David P. Norton** (nacido en 1941)

Es un teórico de negocios estadounidense, ejecutivo de negocios y consultor de gestión. Fundador de Palladium Group. Comenzó su carrera académica en el Polytechnic Institute de Worcester donde se licenció en Ingeniería Eléctrica. Tiene también un máster en Investigación de Operaciones del Florida Institute of Technology, un MBA de

---

<sup>32</sup> <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

<sup>33</sup> <http://www.analisisfoda.com/>

<sup>34</sup> <https://www.planetadelibros.com/autor/robert-s-kaplan/000022589>

la Florida State University y un doctorado en Administración de Empresas por la Harvard Business School.<sup>35</sup>

Se dispone de un Modelo de 5 fases donde se muestra la vinculación de la gestión de las diversas estrategias y las diferentes operaciones que se desarrollan. Las cuales se presentan a continuación:

### **1ª Fase: Desarrollar la estrategia**

El ciclo de gestión se inicia con la articulación de la estrategia de la empresa. Esto normalmente tiene lugar en una reunión anual fuera de las instalaciones de la empresa, durante el cual el equipo de gestión mejora de manera gradual una estrategia existente o en algunas ocasiones, introduce una completamente nueva.<sup>36</sup>

El desarrollo de una estrategia completamente nueva puede implicar dos conjuntos de reuniones cada uno de ellos de una duración de 2 a 3 días. En el primero, los ejecutivos deberían volver a analizar las suposiciones empresariales básicas de la empresa, así como su entorno competitivo. Después de hacer algunas tareas e investigaciones, los ejecutivos llevarán a cabo el segundo conjunto de reuniones para tomar decisiones sobre la nueva estrategia. Normalmente, los asistentes a estas sesiones estratégicas son el director ejecutivo, otros funcionarios corporativos las cabezas de unidades de negocios y regionales y el personal funcional senior. El orden del día debería analizar las siguientes preguntas:

#### **¿En qué negocio estamos y por qué?**

Para responder a esta pregunta, se debe tomar en cuenta la misión, la visión los objetivos y además, los valores.

#### **¿Qué problemas clave afrontamos en nuestra empresa?**

Se debe realizar un análisis económico externo, tomando en cuenta las 5 fuerzas que plantea Michael Porter, como el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la disponibilidad de sustituto, la amenaza de nuevos

---

<sup>35</sup> <https://www.planetadelibros.com/autor/david-p-norton/000022662>

<sup>36</sup> La experiencia indica que las estrategias suelen tener una vida útil de 3 a 5 años.

participantes y la rivalidad existente en el sector. Así como realizar el análisis FODA para mostrar cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa y el análisis PESTEL que abarca otra variedad de variables como las políticas, tecnológica, legales, ambientales, etc.

### **¿Cómo podemos competir mejor?**

Dándole respuesta a esta interrogante, los directivos deben decidir sobre el curso de acción que creara una ventaja competitiva sustentable, diferenciando la oferta de la empresa a la de los competidores, lo que, en el último término, llevará a un desempeño financiero superior.

### **2ª Fase: Traducir la estrategia**

Una vez formulada la estrategia, los directivos deben traducirla en objetivos y medidas que puedan comunicarse claramente a todas las unidades y a todos los empleados.

El mapa estratégico proporciona una potente herramienta para visualizar la estrategia como una cadena de relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos. La cadena comienza con los objetivos financieros de la empresa a largo plazo y después los vincula con los objetivos de fidelidad de los clientes y las propuestas de valor de la empresa. A partir de ahí, vincula con los objetivos relacionados con los procesos críticos, y por último, con el personal, la tecnología y el clima y la cultura organizacional que se requieren para ejecutar la estrategia con éxito. Normalmente, una gran empresa creará un mapa general de estrategia corporativa y después lo vinculará con los mapas de estrategia de cada una de sus unidades operativas y funcionales.

Los temas estratégicos ofrecen varias ventajas. A nivel de unidad empresarial, la estructura de temas permite a los directores de la unidad personalizar cada tema con sus condiciones y prioridades locales, promoviendo el enfoque en su situación competitiva y, al mismo tiempo, manteniendo sus objetivos integrados con la estrategia general. En segundo lugar los temas estratégicos verticales normalmente ofrecen sus beneficios durante diversos periodos de tiempo, lo que ayuda a las empresas a gestionar de manera simultánea procesos de creación de valor a corto, mediano y largo plazo. Con estos

temas, los ejecutivos pueden planificar y gestionar los elementos clave de la estrategia de manera independiente, pero haciendo que sigan operando de manera coherente.

### **3ª Fase: Planificar las operaciones**

Con carteras estratégicas de métricas, objetivos e iniciativas establecidas, la empresa entonces desarrolla un plan operativo que define las acciones que llevarán al logro de sus objetivos estratégicos. Esta fase se inicia con el establecimiento de las prioridades para los proyectos de mejora de procesos, y continúa con la preparación de un plan de ventas detallado, un plan de recursos y presupuestos operativos y de capital.

- **Mejora los procesos**

Las iniciativas estratégicas desarrolladas en la Fase 2 están formadas por proyectos a corto plazo (que duran de 12 a 18 meses) seleccionados para ayudar a lograr los objetivos del mapa de la estrategia. Sin embargo, para ejecutar sus estrategias, las empresas también deben mejorar el desempeño de sus procesos continuos, medidos, por ejemplo, por su capacidad de respuesta, su velocidad, su calidad y su costo. Las empresas podrán obtener el máximo provecho de su inversión si centran sus programas de gestión del proceso empresarial, gestión de calidad total, gestión de la eficiencia, Six Sigma y reingeniería, en procesos relacionados directamente con los objetivos en sus mapas estratégicos y en sus cuadros de mando integrales. El objetivo es alinear las mejoras de los procesos a corto plazo con las prioridades estratégicas a largo plazo.

Los directivos tienen que desglosar todos los procesos estratégicos para identificar los factores y métricas de éxito más importantes en los que los empleados pueden centrarse en sus actividades diarias. Los tableros electrónicos y físicos, que muestran datos sobre los indicadores clave del desempeño en los procesos, y les suministrará retroalimentación. Por ejemplo, una gran farmacéutica dispone de un sistema de tableros que proporciona al gerente de cada tienda una visualización personalizada en una sola página de las métricas financieras y operativas, aquellas que el análisis estadístico reveló que tenían más relación con el desempeño global de la tienda.

- **Plan de ventas**

Los directivos también deben identificar los recursos necesarios para implementar su plan estratégico. Antes de hacerlo, tienen que desglosar su objetivo general de ventas en la cantidad, combinación y naturaleza de los pedidos de ventas individuales previstos, series de producción y transacciones.

- **Planificación de los recursos**

Con los datos sobre la productividad de las mejoras de los procesos y las previsiones de las cifras de ventas, las empresas pueden calcular que recursos necesitaran durante el siguiente año para lograr sus objetivos estratégicos. Nuestra herramienta favorita para este paso es el costeo basado en actividades centrado en el tiempo (TDABC). El uso inicial del costeo basado en actividades era cuantificar el costo y la rentabilidad de los procesos, los productos y los clientes (como se explicará en la fase 5). La versión centrada en el tiempo del costeo basado en actividades (ABC) añade una nueva capacidad, la de traducir de manera sencilla las cifras de ventas futuras en una previsión de recursos necesarios. El núcleo del modelo TDABC es un conjunto de ecuaciones basadas en la experiencia histórica que describen como diversas transacciones y demandas y consumen recursos, como por ejemplo personal, equipamiento e instalaciones. La empresa, al ver la capacidad requerida para llevar a cabo su plan estratégico, pueden entonces autorizar la cantidad de personal, equipamiento y otros recursos que se deben suministrar, incluyendo la reserva para tener capacidad de respuesta a las fluctuaciones o picos a corto plazo de la demanda.

- **Presupuestos operativos y de capital dinámicos**

Una vez que los directivos han determinado el nivel autorizado de recursos para el periodo futuro, las implicaciones financieras son más fáciles de calcular. En el caso de Toweron Financial utilizado en la presentación de los recursos, la empresa ya conocía el costo total de cada tipo de personal: agentes, gerentes de cuenta, planificadores financieros, representantes de atención al cliente y consultores de TI, así como el costo mensual de cada servidor, la unidad informática.

Ahora la empresa ha finalizado la planificación integrada de la estrategia y las operaciones, que abarca los siguientes pasos: formulación de la estrategia; traducción de la misma en objetivos, medidas y objetivos vinculados; desarrollo y financiación de la cartela de iniciativas estratégicas; identificación de las prioridades de mejora de procesos; previsión de las ventas de manera consistente con el plan estratégico; cálculo de los recursos; y creación de certificaciones pro-forma de ingresos y estados detallados de pérdidas y ganancias. A partir de aquí, es decisión de los directivos ejecutar, aprender y adaptar, llevando el ciclo de gestión

#### **4ª Fase: Monitorear y aprender**

A medida que las empresas implementan sus planes estratégicos y operativos, necesitan llevar a cabo tres tipos de reuniones para monitorear sus resultados y aprender de ellos. En primer lugar, los directivos deberían acordar reuniones para revisar el desempeño de los departamentos operativos y las funciones empresariales, así como para tratar los problemas que hayan surgido o que aún no se hayan solucionado. También deberían llevar a cabo reuniones de gestión de la estrategia para revisar los indicadores del desempeño de los cuadros de mando integrales, y las iniciativas para analizar el progreso e identificar las barreras en la ejecución de la estrategia.

El personal que asiste a una revisión operativa normalmente proviene de un único departamento, función o proceso. El personal de ventas de una unidad, por ejemplo, se reunirá (a menudo vía conferencia o webcams) para debatir el canal de flujo de ventas, los cierres de ventas recientes, las nuevas oportunidades de clientes y los problemas de producción, incluyendo defectos, rendimientos, cuellos de botella, programas de mantenimiento y reparaciones, fallos del equipamiento, interrupciones de la producción, horarios, expedición problemas de proveedores y distribución. El personal de finanzas trata los problemas de flujo de cada a corto plazo, incluidos los cobros de cuentas pendientes, los pagos retrasados a los proveedores, las operaciones de tesorería y las relaciones bancarias. El grupo de alta dirección puede reunirse mensualmente para revisar el desempeño financiero general.

## **5ª Fase: Comprobar y adaptar la estrategia**

De tanto en tanto, los directivos observarán que algunos de los supuestos subyacentes a su estrategia son incorrectos o han quedado obsoletos. Cuando esto ocurre, los directivos deben volver a analizar de manera rigurosa su estrategia y adaptarla, para decidir si será suficiente aplicar mejoras graduales o si necesitarán una nueva estrategia transformadora. Este proceso cierra el ciclo del sistema de gestión.

- **Reportes de costos y rentabilidad**

Cuando una empresa revisa su estrategia, lo primero que debería hacer es comprender los aspectos económicos actuales de su estrategia existente, examinando los reportes del costeo basado en actividades que muestran las ganancias y las pérdidas de cada línea de producto, cliente, segmento de mercado, canal y región. A continuación, los ejecutivos verán en qué puntos ha tenido éxito y ha fallado la estrategia existente, y pueden formular enfoques para darles un giro a las operaciones que arrojan pérdidas, y ampliar el alcance y la escala de las operaciones rentables.

- **Análisis estadísticos**

Las empresas, especialmente aquellas que tienen una gran cantidad de unidades operativas similares, pueden utilizar los análisis estadísticos para calcular las correlaciones entre los números del desempeño de la estrategia. Dichos análisis normalmente validarán y cuantificarán los vínculos entre las inversiones en, por ejemplo, habilidades de los empleados o sistemas de soporte de TI, así como la fidelidad de los clientes y el desempeño financiero. No obstante, de manera ocasional, los análisis pueden revelar que los vínculos que se daban por supuestos no se han producido, lo que debería conducir a que el equipo ejecutivo se cuestionara o rechazara como mínimo una parte de la estrategia existente. Las empresas que cuantifican el desempeño de la estrategia de manera consistente con herramientas como el mapa de la estrategia y los cuadros de mando integrales, tienen un acceso permanente a los datos necesarios para validar y comprobar la estrategia.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Robert S. Kaplan y David P. Norton. Harvard Business Review. Enero 2008. Cómo dominar la gestión.

#### **4. Los 14 principios de Deming**

También se utilizarán los principios de Deming, los cuales se detallan a continuación:

**Principio 1:** Crear perseverancia en el propósito de mejorar productos y servicios con la meta de ser competitivos, mantenerse en el negocio y generar empleos.

**Principio 2:** Adoptar la nueva filosofía.

Estamos en una nueva era económica, creada por el Japón. La administración occidental debe despertar al reto, debe conocer sus responsabilidades y asumir el liderazgo del cambio.

**Principio 3:** Dejar de depender de la inspección para lograr calidad.

Eliminar la necesidad de inspeccionar masivamente, poniendo, desde el principio, la calidad en el producto.

**Principio 4:** Mejorar de manera constante y permanente el sistema de producción y servicio, con el fin de alcanzar la calidad y la productividad, y reducir así, continuamente, los costos.

**Principio 5:** Eliminar barreras que le quiten al trabajador su derecho a sentir orgullo por su trabajo.

La responsabilidad de los supervisores debe cambiarse para que en lugar de dar importancia a cifras escuetas, más bien enfatizen el logro de la calidad. Eliminar barreras que arrebatan a los empleados administrativos o de ingeniería su derecho a sentir orgullo por su trabajo. Esto significa llegar a un acuerdo entre las partes para abolir las evaluaciones de desempeño y la administración por objetivos.

**Principio 6:** Desterrar temores para que todos puedan trabajar con mayor eficacia para la compañía.

**Principio 7:** Destruir las barreras entre departamentos.

El personal de investigación, diseño, ventas y producción debe trabajar como equipo para prever los problemas de producción y de uso que puedan surgir en el producto o servicio.

**Principio 8:** Eliminar lemas, exhortos y objetivos que pidan a los trabajadores cero defectos y nuevos niveles de productividad.

**Principio 9:** Eliminar los estándares de trabajo (cuotas) en los pisos de producción, sustituirlos por liderazgo. Eliminar la administración por objetivos. Eliminar la administración por números, u objetivos numéricos, sustituirlo por liderazgo.

**Principio 10:** Instituir el liderazgo.

El propósito del liderazgo debe ser ayudar al personal, máquinas y aparatos a hacer un mejor trabajo. La supervisión de la gerencia necesita revisarse por completo, así como la supervisión a los trabajadores de producción.

**Principio 11:** Instituir la capacitación en el trabajo.

**Principio 12:** Instituir un programa vigoroso de educación y superación personal.

**Principio 13:** Acabar con la práctica de cerrar el trato con base en el precio.

En vez de esto, reducir al mínimo el costo total. Evoluciones hacia proveedores únicos para cualquier insumo en la relación a largo plazo con sus proveedores, fincada en la lealtad y la confianza.

**Principio 14:** Que todos en la organización trabajen para lograr la transformación. La transformación es trabajo de todos.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> William W. Scherkenback. La ruta de Deming a la calidad y la productividad. Vías y barreras.

## 5. Las siete herramientas básicas de los círculos de calidad

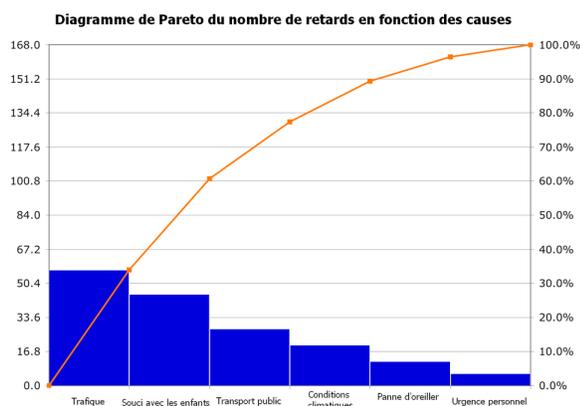
Del mismo modo, se describen las 7 herramientas que se van a utilizar:

En 1968 Ishikawa propone un conjunto de técnicas estadísticas sencillas para su aplicación en los círculos de calidad. Según Ishikawa, con las siete herramientas básicas es posible resolver el 95% de los problemas que presenta una organización.

Las siete herramientas básicas de los círculos de calidad son:

**a. Histograma:** Muestra la relación entre dos conceptos. Éste se representa en un esquema que contiene dos ejes, uno horizontal en el cual se mide uno de los dos conceptos a investigar y en el otro eje, que es vertical, se mide el número de veces en que aparece el segundo concepto. Por ejemplo número de ganaderos contra número de vacas.

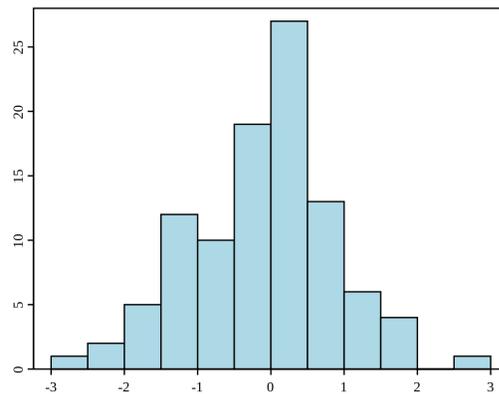
**Imagen 1**



**b. Principe de Pareto:** Se ha convertido en una fórmula mágica que guía la actuación de una persona o proyecto con objeto de tomar las mejores decisiones. Este principio también se conoce como 20-80.

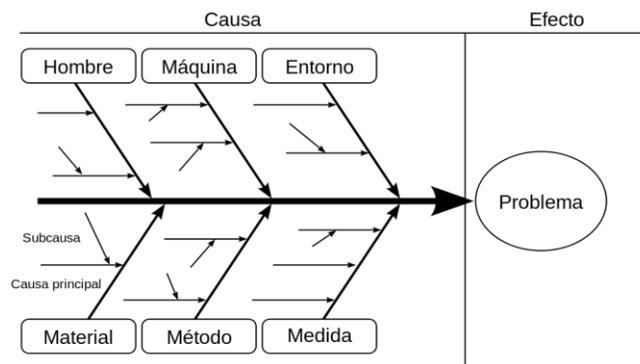
Este principio, se ha denominado “el de los pocos vitales (20%) y muchos triviales (80%)”. Esto significa que solo unos pocos (20%) dan cuenta de los aspectos más importantes y una gran mayoría (80%) de lo poco relevante. Se puede utilizar cuando se desea registrar y jerarquizar los problemas que se están presentando al momento de instalar el servicio de internet.

Imagen 2



**c. Diagrama de Ishikawa:** Este esquema es uno de los instrumentos más útiles y sencillos que se usan dentro de los grupos de trabajo para comenzar a dar solución a los problemas detectados como prioritarios usando el Principio de Pareto. También se le conoce como esqueleto de pescado, por su forma o diagrama de causa-efecto, por tener como cabeza de pescado a un problema o efecto de alguna acción y a las espinas vertebrales como las causantes de tal efecto. Se puede usar para registrar las diferentes causas que provocan baja productividad en un departamento de la empresa y así establecer sus posibles soluciones.

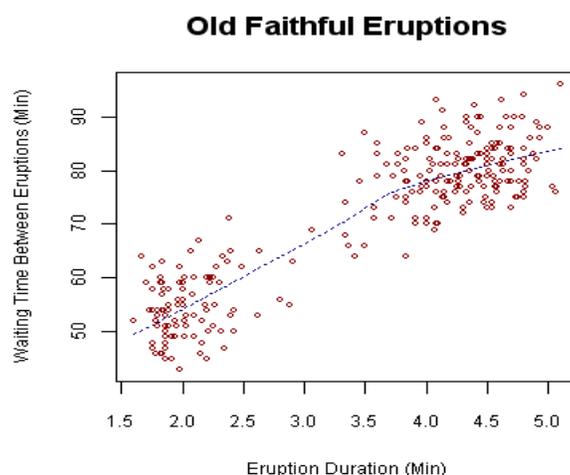
Imagen 3



**d. Diagrama de dispersión:** También llamada función de correlación da el grado de unión o dependencia que tienen dos procesos o características. De esta manera, lo primero que debe tenerse es capacidad de observación que no es lo mismo que simplemente ver las cosas. Observar significa dar una razón de lo que se ve, por lo que es necesario ser curioso y adquirir la habilidad de preguntarse siempre porque los

procesos son así. Una empresa de plástico puede usarlo para conocer la relación entre el grado de humedad que haya en el ambiente y la calidad de sellado que se realiza.

**Imagen 4**



**e. Hoja de estratificación:** Procedimiento consistente en clasificar los datos disponibles por grupos, con similares características. Muestra gráficamente la distribución de los datos que proceden de fuentes o condiciones diferentes<sup>39</sup>. Por ejemplo puede ser útil para determinar nivel cumplimiento de los requerimientos de cada proveedor en diversos aspectos como prontitud de entrega, capacidad de cubrir la demanda de productos solicitada o el tipo de errores más frecuentes.

**Imagen 5**

Causa de errores en el tecleo según la hora del día			
HORA	ERROR	13:30	38
11:00	25	12:15	14
14:15	45	16:30	56
10:00	7	14:45	60
13:45	26	12:30	11
9:15	22	13:30	55
16:00	50	15:15	40
12:30	60	14:45	25
13:45	19	10:45	10
14:30	78	13:45	19
13:00	22	09:30	15
		15:45	72
		10:30	35
		11:30	18
		16:15	63
		15:30	62
		09:45	31
		14:30	32
		14:45	56
		12:15	45
		12:45	33
		10:45	17
		11:45	8
		15:30	30
		09:45	22
		12:45	41
		09:15	22
		15:15	80
		12:00	30
		10:15	22

<sup>39</sup> <https://www.aiteco.com/el-control-de-calidad-herramientas-basicas/>

**f. Hojas de Verificación:** Pueden ser tablas o dibujos que señalen la forma del objeto elaborado para señalar ahí con facilidad el tipo de defecto. Esta herramienta se puede utilizar por ejemplo para que los estudiantes de una universidad observen las fallas presentadas por la plataforma educativa al momento de realizar un examen en línea.

### Imagen 6

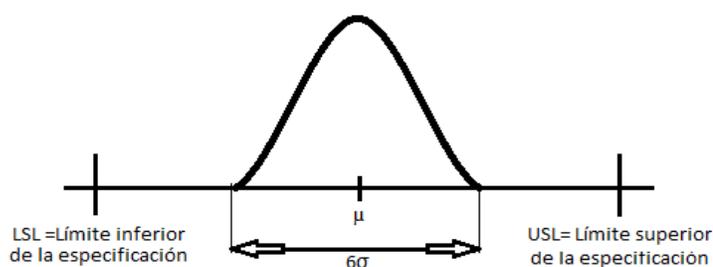
**PRODUCTO:** MUÑECAS NANCY VA A LA PLAYA  
**EMPRESA:** MUÑECAS PARA TODOS, S.L.  
**FECHA DE INICIO:** LUNES 24/04/17  
**FECHA DE FIN:** SÁBADO 29/04/17  
**INSPECTOR/A:** PEPE

Defecto	Frecuencia						Total
	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	
Pintura movida en los ojos	### II	III	###-### I	III	###	### III	36
Cabello mal cosido	II			I	III	II	8
Brazos mal encajados	III	###-	### I	II	###-### III	III	32
Otros	III		I				4
Total	15	8	18	6	20	13	80

aprendiendocalidadyadr.com

**g. Gráficas de control:** Es la última de las herramientas de control que se considera a nivel de un grupo de trabajo, la idea implícita de este método es establece que al producir un artículo los defectos no deben ser más de un cierto número por cada cien o mil producidos, por lo que se dice que el proceso está bajo control si el número de piezas defectuosas son tolerables o casi imposible de eliminar. Así, los intervalos entre los cuales deben estar los defectos dependen de esta cantidad admitida como natural o incontrolable. Por ejemplo cuando se requiere conocer el nivel de producción en cada departamento de producción.

### Imagen 7



Un aspecto importante de las herramientas de calidad es que son complementarias, es decir se puede usar más de una herramienta como en el caso es necesario tener las hojas de verificación o graficas de control y posteriormente construir e histograma.<sup>40</sup>

## 6. Las 8 dimensiones de la calidad

Además, se tomarán en cuenta las 8 dimensiones de la calidad, que se muestran a continuación:

Hay varias herramientas que se han propuesto como aportes para apoyar a las empresas como alcanzar la calidad, en esta investigación se retomarán las ocho dimensiones del profesor de Harvard David A. Garvin, estas son:

**a. Desempeño:** Está asociado a las características y operaciones del producto o servicio, por ejemplo cuantas páginas imprime por minuto un modelo X de impresora. En particular esta dimensión se refiere a atributos medibles.

**b. Características especiales:** Se refiere a aspectos adicionales al desempeño pero que complementan el funcionamiento básico del producto o servicio, por ejemplo el carrito para bebés del supermercado o el control remoto de un televisor, que hoy en día es indispensable pero fue creado como complemento.

**c. Fiabilidad:** Se refiere a la probabilidad de funcionamiento sin fallas o daños en un determinado periodo de tiempo (vida útil), por ejemplo se espera que un alimento o juguete no cause daño a un niño que los use

**d. Conformidad al diseño:** Es el nivel de cumplimiento de las especificaciones diseñadas y planificadas para el producto

**e. Durabilidad:** Es el tiempo en el cual el producto puede ser usado con eficacia, por ejemplo en el caso de una bombilla es el tiempo hasta que el filamento se quemó.

**f. Calidad de servicio:** Se trata de la rapidez, el costo, la facilidad de reparación y la amabilidad del personal de servicio técnico, como en el caso de un reloj de pulsera, se

---

<sup>40</sup> Mercado Ramírez, Ernesto. Calidad integral empresarial e institucional II. Capacitación a empleados. Primera edición . Ed. LIMUSA. 1991

percibirá la calidad de servicio en la atención brindada en la tienda, la agilidad en el servicio de ajuste de la correa o el cambio de batería.

**g. Estética:** Alude a la forma en que el producto o servicio es percibido por los sentidos, por ejemplo la moda

**h. Calidad percibida:** Es la impresión que se forma el cliente de un producto o servicio por la publicidad, promoción de la marca comentarios de otras personas y la propia experiencia de uso, por ejemplo la marca SONY cuenta con la preferencia de los clientes al cumplir estas condiciones.<sup>41</sup>

## 7. El poder de la garantía incondicional de los servicios

Muchos ejecutivos de empresa piensan que, sencillamente por definición, los servicios no se pueden garantizar. Normalmente, los servicios los realizan seres humanos, que supuestamente tienen reacciones menos previsible que las máquinas, y se producen en el mismo momento en que se consumen. Pero eso no significa que la satisfacción del cliente no se pueda garantizar.

Una garantía obliga a centrarse en los clientes, saber lo que quieren es una condición sine qua non<sup>42</sup> a la hora de ofrecer una garantía de un servicio. Una empresa tiene que identificar las expectativas de sus clientes potenciales respecto a los elementos del servicio y la importancia que atribuyen a cada uno. Una garantía genera reflujo de información, crea un objetivo; define lo que se ha de hacer para satisfacer al cliente, por lo que obliga a crear un sistema para detectar los errores.

**Para que una garantía del servicio sea buena debe cumplir los siguientes requisitos:**

**a. Incondicional:** Es decir no tiene condiciones, lo que importa es la satisfacción del cliente.

**b. Fácil de entender y comunicar:** Una garantía debe estar escrita en lenguaje sencillo y conciso, que detalle la promesa, así los consumidores saben exactamente que esperar y los empleados saben exactamente que se espera de ellos.

<sup>41</sup> <https://www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/las-8-dimensiones-de-la-calidad-de-garvin/>

<sup>42</sup> Es una locución latina originalmente utilizada como término legal para decir “condición sin la cual no”

**c. Significativa:** Una garantía de servicio es doblemente significativa: primero garantiza aquellos aspectos de su servicio que son importantes para sus clientes como lo puede ser una entrega inmediata o que el precio sea el más barato de la ciudad como en el caso de un alquiler de autos y segundo, una buena garantía es significativa en el plano económico; obliga a un pago sustancial cuando no se cumple la promesa. Una devolución de dinero debe ser suficientemente cuantiosa para que ofrezca un incentivo a los clientes para hacer valer su garantía si quedan insatisfechos.

**d. Fácil de hacer valer:** Una empresa debe animar a sus clientes insatisfechos a hacer valer su garantía y no debe levantar barricadas para evitar que hablen, ya con que este insatisfecho con el servicio es suficiente, debe dársele solución eficaz.

**e. Fácil y rápida de cobrar:** El procedimiento debe ser sencillo e, igualmente importante, rápido, en el acto, si es posible.

Una garantía es una herramienta poderosa tanto para comercializar la calidad de un servicio, como para lograrla, por las siguientes razones: Primero impulsa a toda la empresa a centrarse en la definición que el cliente hace de lo es un buen servicio, segundo, marca estándares de actuación claros, lo que mejora la moral y la actuación de los empleados. Tercero, genera datos fiables (mediante los reembolsos) de cuando se produce una actuación deficiente. Cuarto, obliga a la organización a examinar todo su sistema de prestación de servicio en busca de posibles puntos débiles. Por último, fomenta la lealtad del cliente hacia la empresa y mejora las ventas y la participación en el mercado.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Christopher W. L. 1er trimestre, 1989. Hart, Harvard-Deusto Business Review.

## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA “INVERSIONES LA FUENTE”**

### **A. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

A continuación, se presenta el proceso de la investigación que se desarrolló en “Inversiones La Fuente”, teniendo como propósito la obtención de información relevante por parte del personal que labora en el establecimiento.

#### **1. Objetivos**

##### **a. General**

- Determinar la situación actual del nivel de calidad de la empresa “Inversiones La Fuente” en relación a otras empresas.

##### **b. Específicos**

- Elaborar a través de la información obtenida el análisis FODA para comprobar la necesidad de contar con un sistema de gestión administrativo basado en la calidad.
- Establecer las respectivas conclusiones y recomendaciones que servirán de base para elaborar la propuesta en el capítulo III.

#### **2. Métodos y técnicas de investigación**

##### **a. Método de Investigación**

Para realizar la investigación se utilizaron métodos y técnicas que facilitaron el poder llevar un adecuado manejo de la información y su respectivo análisis, los cuales mencionamos a continuación:

El método científico está constituido por cuatro etapas, que se encuentran implícitas en el proceso de la investigación científica, estas son:

- Planteamiento del problema
- Formulación de hipótesis
- Operacionalización de hipótesis
- Interpretación de resultados y conclusiones.<sup>44</sup>

Por lo tanto al desarrollar la investigación, del método científico se aplicaron los siguientes tipos:

#### **i. Analítico**

Este método de investigación fue útil, debido a que permitió visualizar los elementos que influyen en la calidad por la gestión que ha tenido actualmente “Inversiones La Fuente”, y establecer una solución que se adapte a la necesidad detectada.

Al momento de aplicarlo, se consideró el problema planteado como un todo que debe ser estudiado, el cual fue dividido en los respectivos elementos de análisis que contribuyen a dar una posible solución.

#### **ii. Sintético**

Este método se utilizó con el propósito de identificar la naturaleza, comportamiento y características de la situación actual que se observó en “Inversiones La Fuente” por lo tanto, los métodos analítico y sintético están interrelacionados y son los recursos claves para dar respuesta al problema de investigación. Con el primer método se identificaron los elementos que influyen en el problema, los cuales fueron analizados para tener una mayor comprensión; luego, con el método sintético, se comenzó con la búsqueda de una respuesta general a partir de los elementos previamente identificados y analizados.

### **3. Tipo de investigación**

Para realizar una investigación se puede seleccionar entre los diferentes tipos que existen, su selección depende del propósito que se persigue y de las características del objeto de investigación que se ha de llevar a cabo.

---

<sup>44</sup> Avila Baray, HL. Edición electrónica. 2006. Introducción a la metodología de la Investigación.

La investigación que se realizó es de tipo descriptiva, bibliografía y de campo.

#### **a. Investigación Descriptiva**

Permitió detallar las características y propiedades de los elementos que influyen actualmente en el problema, por lo que fue útil para guiar la recolección de información y elaborar un diagnóstico sobre la situación actual en cuanto a la gestión de calidad de “Inversiones La Fuente”.

#### **4. Tipo de diseño de investigación**

El tipo de diseño que se utilizó en la investigación fue de tipo no experimental, ya que no se tiene el control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos y por lo tanto solo se debe limitar a la observación de las situaciones existentes.

Por esa razón se utilizó este tipo de diseño de investigación, debido a que el estudio fue establecer la relación que existe entre la forma de gestión de la empresa y el nivel de calidad alcanzado.

#### **5. Fuentes de información**

##### **a. Primarias**

Dentro de este tipo de fuente, se dispuso de la información proporcionada por los encargados de las diversas áreas que integran la empresa, por medio de la entrevista dirigida al Gerente Operativo y Supervisores, como el cuestionario a los empleados.

##### **b. Secundarias**

Para este tipo de fuente, la información se obtuvo por medio de la documentación adquirida a través del Gerente de la empresa “Inversiones La Fuente, libros que facilitaron la realización de la investigación, trabajos de graduación realizados con anterioridad, folletos que poseen información que aportaron a la misma, páginas web para complementar la investigación, así como otras fuentes que contribuyeron en gran medida con el desarrollo del trabajo de investigación.

## **6. Técnicas e instrumentos de recolección de la información**

Para obtener información oportuna, veraz y objetiva, se aplicaron las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de la misma, que favorecieron al proceso de la investigación en la tabulación, análisis e interpretación de la información.

### **a. La entrevista**

Se realizó una entrevista dirigida al Gerente Operativo y a los Supervisores de la empresa, para conocer sus puntos de vista sobre la situación actual y la forma en que ellos plantean buscar una solución para mejorar la instalación en los servicios y así mismo fortalecer la calidad.

### **b. La encuesta**

Para obtener información de los empleados de cada área de “Inversiones La fuente”, se seleccionó por área, una cantidad representativa para conocer cómo ejecutan sus funciones y llevan a cabo los procesos actualmente. Cabe detallar, que en el área técnica se consideró analizar a todos los 24 miembros por ser el objetivo principal de la investigación por lo que se elaboró un cuestionario adicional que incluye todos los aspectos específicos de la instalación de servicios y las características que posee dicha área de la empresa.

Se utilizó para obtener información de los empleados de “Inversiones La Fuente”, para conocer cómo ejecutan sus funciones y llevan a cabo los procesos actualmente.

Para aplicar la técnica de la encuesta se realizaron preguntas, con diferentes ítems de preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple, la cual fue realizada en combinación con la técnica de la entrevista para obtener información oportuna que permitió conocer acerca del funcionamiento de la empresa y el nivel de satisfacción de los clientes.

### **c. La observación**

Esta técnica fue de utilidad ya que por medio de ésta se obtuvo información objetiva para el desarrollo de la investigación que contribuyó a verificar la información obtenida en las encuestas y entrevistas.

#### **d. Los instrumentos**

- La guía de entrevista, la cual nos permitió obtener información directa del Gerente Operativo y Supervisores de las diferentes áreas, dicha información fue retomada así como fue proporcionada para mantener la objetividad de la investigación.
- El cuestionario, con este instrumento se obtuvo información proporcionada por los empleados. Este instrumento consistió en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables del problema.
- La lista de cotejo, se diseñó para determinados parámetros que nos permitieron verificar la información proporcionada por el Gerente y los empleados.

#### **7. Unidades de análisis**

Las unidades de análisis son aquellos elementos donde se obtuvo la información como objeto específico de estudio y se refiere “al que o quién” es el sujeto de interés.<sup>45</sup>

##### **a. Objeto de estudio**

Empresa “Inversiones La Fuente”

##### **b. Unidades de análisis**

Empleados de “Inversiones La Fuente”

#### **8. Ámbito de la investigación**

El desarrollo y elaboración de la investigación se realizó en la empresa “Inversiones La Fuente” específicamente en la sucursal ubicada en el Departamento de Cuscatlán, Municipio de Cojutepeque. Este fue el lugar donde se realizaron las entrevistas directas con el Gerente y los Supervisores de cada área, y así mismo las encuestas al personal de la empresa.

---

<sup>45</sup>Concepto presentado en la Cátedra de Seminario de Graduación. Durante el Ciclo I/2018.

## 9. Determinación del universo y muestra

### a. Universo

La población para la presente investigación está constituida por el personal de “Inversiones La Fuente”, el cual lo conforma un total de 112 personas, entre mujeres y hombres.

### b. Cálculo de la Muestra

Para realizar el cálculo de la muestra se tomó una población finita de 112 empleados los cuales brindaron información de utilidad para el respectivo desarrollo de la investigación. Para realizar la investigación se utilizó el muestreo aleatorio simple porque es un procedimiento probabilístico que da a cada elemento de la población objetivo y a cada posible muestra de un tamaño determinado, la misma probabilidad de ser seleccionado ya que los empleados de la empresa que conforman el total de la población, poseen la misma probabilidad de ser escogidos para la investigación; así también, se aplicó la fórmula de la población finita para el cálculo del tamaño de la muestra.

La fórmula que se estableció para definir el tamaño de la muestra es la siguiente:

Población Finita

$$n = \frac{Z^2 N p q}{E^2 (N-1) + Z^2 p q}$$

#### **Población finita:**

n = tamaño muestra

z = nivel de confianza 95% = 1.96

p = Probabilidad de éxito (variabilidad negativa)

q = Probabilidad de Fracaso (variabilidad positiva)

N = tamaño de la población

e = error permisible 0.10

**Sustituyendo la fórmula:**

$$n = ?$$

$$z = 1.96$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$N = 112$$

$$e = 0.10$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(112)}{(0.10)^2(112-1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{107.5648}{2.0704}$$

$$n = 52 \text{ empleados}$$

En la investigación se utilizó para cálculo de muestra probabilística un nivel de confianza del 0.95, por lo que los resultados que se determinaron es de un 95% de nivel de confianza que son representativos de la población total.

Así también la variabilidad negativa y positiva tiene un valor del 50% siendo de una forma equitativa. Y por último el margen de error permisible tiene un valor asignado del 10%.

**c. Distribución Proporcional**

La distribución proporcional se realizó con base al muestreo aleatorio simple ya que es una técnica de muestreo en la que todos los elementos que forman el universo tienen la misma probabilidad de ser seleccionados para la muestra.

Por consiguiente, las áreas que conforman la población en estudio están compuestas por técnicos, personal administrativo, multimedia y rutas.

A continuación, en el siguiente cuadro se muestra la cantidad de empleados que componen la cada área de la empresa:

**Cuadro N° 1: Empleados de todas las áreas de Inversiones La Fuente**

Área	Cantidad de empleados
Técnicos	24
Personal Administrativo	8
Multimedia	10
Rutas	10
Móviles	60
<b>TOTAL</b>	<b>112</b>

**Cuadro N° 2: Empleados del área técnica de Inversiones La Fuente**

Área	Cantidad de empleados
Técnicos	24
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>

**Fuente:** Manual de procedimientos Inversiones La Fuente

**La distribución muestral se detalla en el siguiente cuadro:**

Unidad de estudio	Cantidad de empleados	% $\frac{Ce}{N}$	Muestra de los Grupos (Ce/N)*n
Técnicos	24	0.21	10
Personal Administrativo	8	0.07	4
Multimedia	10	0.09	5
Rutas	10	0.09	5
Móviles	60	0.54	28
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>	<b>52</b>

## 10. Tabulación de la Información

Los datos fueron procesados por medio del sistema de software llamado Microsoft Excel, por medio del cual se recopiló la información obtenida de la investigación el cual fue de utilidad ya que este programa cuenta con cálculos estadísticos, tablas dinámicas, diversos gráficos que serán utilizados para la investigación y así mismo, para la interpretación de datos.

Por consiguiente, la tabulación se realizó con base a la información recopilada de las preguntas que se realizaron en el cuestionario, de acuerdo a cada uno de sus objetivos la cual se llevará a procesar en tablas estadísticas.

### **11. Análisis e Interpretación de Datos**

La interpretación de los resultados obtenidos en la investigación se procesarán en su mayoría, por medio de gráficos de barra, ya estos tienen mayor nivel de representatividad de la información; los cuales servirán de base para la elaboración del diagnóstico y así mismo para las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Los cuáles se muestran en los ANEXOS 7, 8, 9, 10 y 11.

## **B. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA CON BASE A LA CALIDAD DE LA EMPRESA “INVERSIONES LA FUENTE”**

### **1. Con relación a la estabilidad laboral**

- Se puede observar que para trabajar en la empresa no hay muchas restricciones con respecto a las edades y se renueva constantemente (pregunta b y c del anexo 7, 8, 9 y 10).
- Para realizar el trabajo se requiere poseer experiencia en el área (pregunta 1 del anexo 7, 8, 9 y 10).

### **2. Con relación al clima laboral**

- Se manifestó que efectivamente, al momento de ingresar a la empresa, se les dieron a conocer a los empleados todas las funciones con respecto al área (pregunta 2 del anexo 7, 8, 9 y 10).
- La técnica utilizada por la empresa para darle a conocer las funciones a los empleados, fue a través de la forma oral y escrita (pregunta 3 del anexo 7, 8, 9 y 10).
- Efectivamente, la empresa sí le proporcionó todos los recursos necesarios para que los empleados puedan desarrollar sus respectivas funciones correctamente (pregunta 4 del anexo 7, 8, 9 y 10).
- Generalmente, para las rutas de móviles y ejecutivos de venta a diario se realizan charlas matinales para tomar en cuenta puntos de importancia y aclarar cualquier duda, mientras que en el área de multimedia y técnica se realizan semanal y mensual, respectivamente (pregunta 5 del anexo 7, 8, 9 y 10).

### 3. Con relación a la gestión

- Dentro de la empresa, sí existe un mecanismo de coordinación para efectuar el seguimiento y evaluación de los programas en relación a las ventas (pregunta 6 del anexo 7, 8, 9 y 10).
- El Gerente Operativo es quién mayormente participa en la formulación de las políticas (pregunta 7 del anexo 7, 8, 9 y 10).
- En cuanto al enfoque estratégico se encuentra sustentado por la misión ya que está enfocado en recursos y actividades encaminadas a buscar ser una empresa que brinde servicios de calidad a los usuarios del operador (pregunta 1 del anexo 7, 8, 9 y 10).
- Los procesos inciden en la toma de decisiones de manera estable ya que por medio del control se verifica la calidad y cantidad de los servicios (pregunta 2 del anexo 12, 13, 14 y 15).
- Las políticas desempeñan en cuanto al enfoque estratégico cómo se debe realizar el trabajo, para la protección del patrimonio de la empresa, para el manejo y control de inventarios y para la optimización de la producción. (pregunta 3 del anexo 12, 13, 14 y 15).
- Lo que fundamenta la orientación del enfoque de la organización son los procesos y los equipos de trabajo. (pregunta 4 del anexo 12, 13, 14 y 15).
- El horizonte de los planes es mediano y largo plazo (pregunta 5 del anexo 12, 13, 14 y 15).
- La responsabilidad de la función de la organización recae en el Gerente Operativo (pregunta 6 del anexo 12, 13, 14 y 15).
- La base o fundamento para impartir las capacitaciones a los empleados es para dar a conocer los servicios que se brindan y los cambios constantes en los procesos,

así como proyectos nuevos y productos de alta gama recién ingresados (pregunta 7 del anexo 12, 13, 14 y 15).

- Las habilidades y competencias fundamentales para formar parte del personal son la experiencia en instalaciones residenciales, experiencia en ventas, buena actitud, compromiso, responsabilidad, facilidad de expresión oral, conocimientos de excel, habilidad numérica, entre otras cosas (pregunta 8 del anexo 12, 13, 14 y 15).
- El desempeño de los empleados se evalúa mediante la supervisión, el control y a través de un modelo de evaluación (pregunta 9 del anexo 12, 13, 14 y 15).
- La estructura permite cumplir con el objetivo de la empresa ya que se cuenta con un equipo y la capacidad instalada necesaria para cumplirlos; pero en el organigrama existe confusión en ciertas áreas administrativas, en el cual se establecerá una propuesta que ayude a fortalecer dicha debilidad por parte de la empresa (pregunta 10 del anexo 12, 13, 14 y 15).
- Con respecto a la relación entre la cultura y la estructura organizacional, no se tiene nada definido a nivel de la empresa, también que es un poco contradictorio ya que cada persona tiene un carácter diferente así mismo la personalidad, del mismo modo se crea una estructura con enfoque a la atención al cliente y se relaciona de manera apropiada para crear un ambiente ameno a la organización (pregunta 11 del anexo 12, 13, 14 y 15).
- Las competencias se manejan por medio del análisis del mercado laboral y basadas en resultados, la inteligencia emocional dependiendo del carácter de cada persona estableciendo parámetros y basadas en el aprendizaje y evaluaciones, los valores se encuentran sólidos tales como la honestidad es un requisito fundamental y se reflejan en las actitudes del personal, la cultura es un poco indiferente por el tipo de rubro de la empresa (pregunta 12 del anexo 12, 13, 14 y 15).
- El proceso de gestión administrativa, se realiza por medio de un pequeño grupo de personas que busca la mejora continua, existe una gestión bastante sólida ya que el

gerente operativo es una persona proactiva sobre todo, el gerente operativo el encargado de la gestión administrativa de la cada una de las áreas de la empresa, también se realiza mediante un modelo óptimo que se enfoque en los proyectos establecidos en el orden operativo (pregunta 13 del anexo 12, 13, 14 y 15); de igual manera en qué ha contribuido a elevar la calidad del trabajo es incorporando personas idóneas en puestos claves en la empresa y estar cerca del personal, el gerente operativo aplica de una manera apropiada las políticas de la empresa dependiendo el área, contribuye de manera positiva ya que es el encargado de delegar funciones y en la manera que se desarrollan las metas (pregunta 14 del anexo 12, 13, 14 y 15) es coincidente el diseño estructural con las competencias centrales de la organización (pregunta 15 del anexo 12, 13, 14 y 15).

#### **4. Con relación a servicios demandados**

- La empresa en gran medida, logra atraer y mantener la preferencia de los clientes hacia el operador por medio de la garantía y calidad de instalaciones realizadas por parte de los técnicos de “Inversiones La Fuente” (pregunta 8 del anexo 7, 8, 9 y 10); se retroalimenta a través de las opiniones de los clientes (pregunta 10 del anexo 7, 8, 9 y 10).
- Se manifestó que a través de los 3 medios dan a conocer las necesidades los clientes y los proveedores pero en una mayor proporción las sugerencias (pregunta 9 del anexo 7, 8, 9 y 10) y el punto de vista de los empleados, los usuarios perciben la calidad de servicio como buena (pregunta 11 del anexo 7, 8, 9 y 10).
- Dentro de las recomendaciones que le dan a la empresa se encuentran para crear un mejor ambiente laboral, que se debe brindar mayor atención al área administrativa, aumentar el salario, mejorar el horario de trabajo, innovar, mantener implementos de primera necesidad, cumplir con las políticas, para las relaciones interpersonales recomendaron evitar preferencias mejorando el trato, reuniones con mímicas, crear un lugar de recreación dentro de la empresa, implementar convivios y dar una mayor atención a los colaboradores (pregunta 12 del anexo 7).

- En relación a el servicio al cliente, con respecto a las quejas sugieren mejorar presentación de ejecutivos en venta, hacer más propaganda, disponer de más recursos, ofrecer lo que ellos necesitan, aperturar un espacio de opinión, con respecto a los servicios, recomiendan mejorar servicio, mejorar calidad, mejorar donde no hay mucha cobertura, modelos para mejorar calidad y precio (pregunta 12 del anexo 7).
- Se dio a conocer que los servicios más solicitados por los clientes depende del área, por lo tanto son los servicios que se ofrece; debido a que los de móviles son los encargados de ofrecer en mayor proporción los de telefonía móvil, con respecto a multimedia en mayor proporción les demandan telefonía residencial, para el área de rutas solamente tarjetas prepago (pregunta 13 del anexo 7, 8, 9 y 10).

## **5. Con relación a la competencia**

- Se determinó que la atención inmediata en cuanto a instalaciones y atención al usuario del operador, son parte de la fortaleza que mantiene a la empresa frente a los demás competidores de la Ciudad de Cojutepeque y alrededores (pregunta 14 del anexo 7, 8, 9 y 10).

## **C. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA CON BASE A LA INSTALACIÓN DE LOS SERVICIOS DEL ÁREA TÉCNICA DE LA EMPRESA “INVERSIONES LA FUENTE”**

### **1. Con relación a la instalación**

- Se evidencia que el total del personal técnico tiene conocimiento de la misión y visión de la empresa, lo que indica que conocen la razón de ser de la misma y los objetos que persigue a largo plazo (pregunta 1 del anexo 11).
- Se puede afirmar que, desde el punto de vista del personal técnico, la percepción de la calidad con respecto a los clientes se mantiene estable; sin embargo, se podría fortalecer para lograr ofrecer un servicio de excelencia a los usuarios y así alcanzar una mayor satisfacción (pregunta 2 del anexo 11).
- Los empleados de área técnica se encuentran en la disposición de adoptar una nueva forma de trabajo, para lograr fortalecer la calidad y mejorar los servicios de instalación (pregunta 3 del anexo 11).
- Efectivamente, el personal técnico sabe que la empresa posee un manual de procedimientos, pero algunos hicieron hincapié en que al ingresar a sus labores por primera vez no se les mostró de manera escrita sino oral; es decir, que no hubo proceso de inducción (pregunta 4 del anexo 11).
- Con respecto al manual de procedimientos, los empleados están casi en la misma proporción de opinión ya que más de la mitad considera que si cumple con los requerimientos que el operador establece para realizar cada una de sus funciones y lo que ahí se encuentra detallado, mientras que en menor proporción opinan que no cumple con todos los requerimientos (pregunta 5 del anexo 11).
- Se manifestó que la mayoría de los empleados consideran que el personal administrativo se ha mostrado efectivo, es decir ha sido eficiente y eficaz a la vez, ya que al momento de solicitar que se les realice la gestión de un proceso, obtienen respuesta de manera inmediata (pregunta 6 del anexo 11).

- En la relación a las capacitaciones la empresa se encuentra deficiente, debido a que la mayoría indicó que solo reciben capacitación cuando se implementa una nueva tecnología, otros afirman que solo se les brindó una breve capacitación al momento de ingresar a la empresa (pregunta 7 del anexo 11).
- El total de los empleados del área técnica, indicaron que la instalación de los servicios se encuentra conforme a lo que el operador solicita; es decir, poseen conocimiento sobre las órdenes que el operador ejecuta (pregunta 8 del anexo 11).
- En su mayoría, los empleados opinan que de 2 a 3 días se tardan en ejecutar una orden de instalación de un nuevo servicio a un usuario; sin embargo, cabe destacar que depende del tipo de servicio y de cuánto tiempo se tarde el operador en aprobar el servicio para que éste se realice y también del tiempo que los técnicos tengan asignados (pregunta 9 del anexo 11).
- Generalmente, las quejas más frecuente que presentan los usuarios es la falla de la conexión del servicio, esto se debe a que en algunas ocasiones el usuario manipula de manera inadecuada el dispositivo, seguido de los daños a la vivienda y cableado inadecuado, estas dos últimas son provocadas por los mismo técnicos, por lo que se muestra una mala calidad en relación a esos casos. (pregunta 10 del anexo 11).
- Al presentar a los técnicos las posibles quejas en cuanto al servicio tales como: fallas de señal en el internet, fallas de señal en el cable y fallas de router o antena, consideran que es responsabilidad de la empresa operadora, ya que eso depende del personal que labora en la central del operador (pregunta 11 del anexo 11).
- En efecto, los técnicos conocen el tiempo que establece el operador para darle respuesta a las quejas de los clientes, según la información obtenida debe ser un máximo de 24 horas; sin embargo, ellos manifestaron que se tardan la mayoría de veces 48 horas en dar respuesta las quejas (pregunta 12 y 13 del anexo 11).
- La mayoría de los empleados conocen las sanciones que realiza el operador y éstos especificaron que es un porcentaje económico más la generación de un reporte. (pregunta 14 y 15 del anexo 11).

## **D. CONCLUSIONES**

1. Se puede observar que la empresa es eficiente al momento de incorporar nuevo personal ya que se les dan a conocer las funciones a los empleados de forma oral y escrita, también se les brindan las herramientas necesarias para el desarrollo de las actividades; sin embargo, la mayor parte de empleados desconoce si la empresa posee un manual de procedimientos.
2. Se detectó que el Gerente Operativo es quien se dedica a la formulación de las políticas y sobre él recae la responsabilidad del funcionamiento de “Inversiones La Fuente”.
3. En relación a la calidad, se concluye que “Inversiones la Fuente” carece de registros estadísticos, por lo tanto se le dificulta conocer las áreas donde no hay mucha cobertura de señal y así poder realizar más propaganda del operador al cual se le brindan los servicios, así mismo no poseen un espacio de opinión y atención al usuario; además, los empleados carecen de convivios e implementos de primera necesidad, los cuales se consideran fundamentales.
4. En cuanto a los servicios de instalación, cabe destacar que los usuarios del operador muestran bastante aceptación con respecto a los servicios que demandan desde el punto de vista de los técnicos, aunque éstos se podrían mejorar de manera visible; además, cuentan con el apoyo administrativo de forma efectiva; sin embargo, en relación a las capacitaciones se encuentran deficientes y con respecto a las fallas de los servicios que brindan, en ocasiones son responsabilidad del usuario y en otras ocasiones del operador debido a diferentes factores que influyen en éste.

## **E. RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda tomar en cuenta la presentación del manual de procedimientos por parte de la empresa ya que un porcentaje alto de empleados desconocen las funciones establecidas en el respectivo manual, facilitárselos sería mucho más apropiado y beneficioso para el funcionamiento de sus labores.

2. Con respecto a la posición que ha tomado el Gerente Operativo en relación a la concentración de la formulación de políticas y la toma de decisiones, se recomienda implementar un modelo de gestión administrativa para el mejor funcionamiento de los procesos de cada una de las áreas de “Inversiones La Fuente”, así también se debe considerar o valorar la idea de delegar a un Supervisor o empleado para que pueda colaborar o aportar en la formulación de las políticas así como en el funcionamiento de las responsabilidades.

3. Para mejorar en relación a la calidad, se debe buscar la manera de crear una base de registros estadísticos y estrategias que permitan a la empresa tener una mayor cobertura buscando una vía eficiente que se lo permita, realizar más propaganda a través de anuncios en el periódico, página web o creando pancartas y afiches, para conocer la opinión personal de los clientes sería conveniente crear un espacio en una página web o vía llamada telefónica, para el aumento del salario es ideal verificar si las ventas y las metas permiten a la empresa incrementar en alguna proporción el salario de los empleados. Además, los empleados necesitan realizar convivios de vez en cuando para poder compartir y expresarse entre todos, también el Gerente debe tomar en cuenta que se requiere mantener un lugar donde los empleados puedan encontrar implementos de primera necesidad cuando así lo requieran, como papel higiénico, toallas sanitarias, medicamentos, entre otros.

4. Se le recomienda al personal técnico apearse a los reglamentos y normativa establecidas por el operador, para así evitar sanciones económicas que afecten las operaciones financieras tanto del operador como de la empresa “Inversiones La Fuente”, para esto es necesario implementar programas de capacitación que fortalezcan la calidad en las instalaciones y así mismo evitar accidentes laborales.

### **CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA FORTALECER LA CALIDAD EN LA INSTALACIÓN DE SERVICIOS DE TECNOLOGÍA, INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA “INVERSIONES LA FUENTE”**

#### **A. MODELO PROPUESTO**

Actualmente, la mayoría de las empresas que ofrecen servicios a la sociedad, no le dan la importancia que requiere al fortalecimiento de la calidad, siendo ésta la base para mantener a los clientes satisfechos. Es necesario que las empresas logren identificar lo esencial que es brindar un servicio de calidad a los clientes, sin importar la clase de servicios que ofrezcan.

Con el diagnóstico presentado en el capítulo II se lograron identificar los problemas que tiene la empresa “Inversiones La Fuente” con relación a la calidad en la instalación de servicios de tecnología, información y comunicación, dentro del capítulo III se presenta la propuesta para fortalecer la calidad en la empresa.

Para la propuesta se sugiere que la empresa “Inversiones La Fuente” implemente el modelo de gestión creado por Robert S. Kaplan y David P. Norton. Este modelo que debe implementar el Gerente de la empresa, consta de 5 fases elaboradas de manera secuencial, en la primera fase se deben desarrollar las estrategias dentro de la empresa por medio de la misión, visión, valores, análisis estratégicos y la formulación de estrategias. En la segunda fase los operativos deben traducir las estrategias para tener una mejor percepción de las mismas, se sugiere también que consideren la reestructuración del organigrama. Así mismo, para la tercera fase deben planificar las operaciones a través de los 14 principios de Deming, para que por medio de estos se les facilite la realización de las operaciones. Para la cuarta fase se considera la necesidad de monitorear y aprender de manera constante, por medio de las 7 herramientas básicas de los círculos de calidad. En la quinta fase, se deberá comprobar y adaptar la estrategia utilizando las 8 dimensiones de la calidad. Finalmente, la empresa debe buscar mejorar el funcionamiento en relación a la calidad con respecto a la garantía de los servicios.

## **1. Objetivos**

### **a. General**

- Proponer un modelo de gestión administrativa que permita fortalecer la calidad a través del desempeño gerencial de “Inversiones La Fuente” para mejorar los servicios ofrecidos a los usuarios del operador.

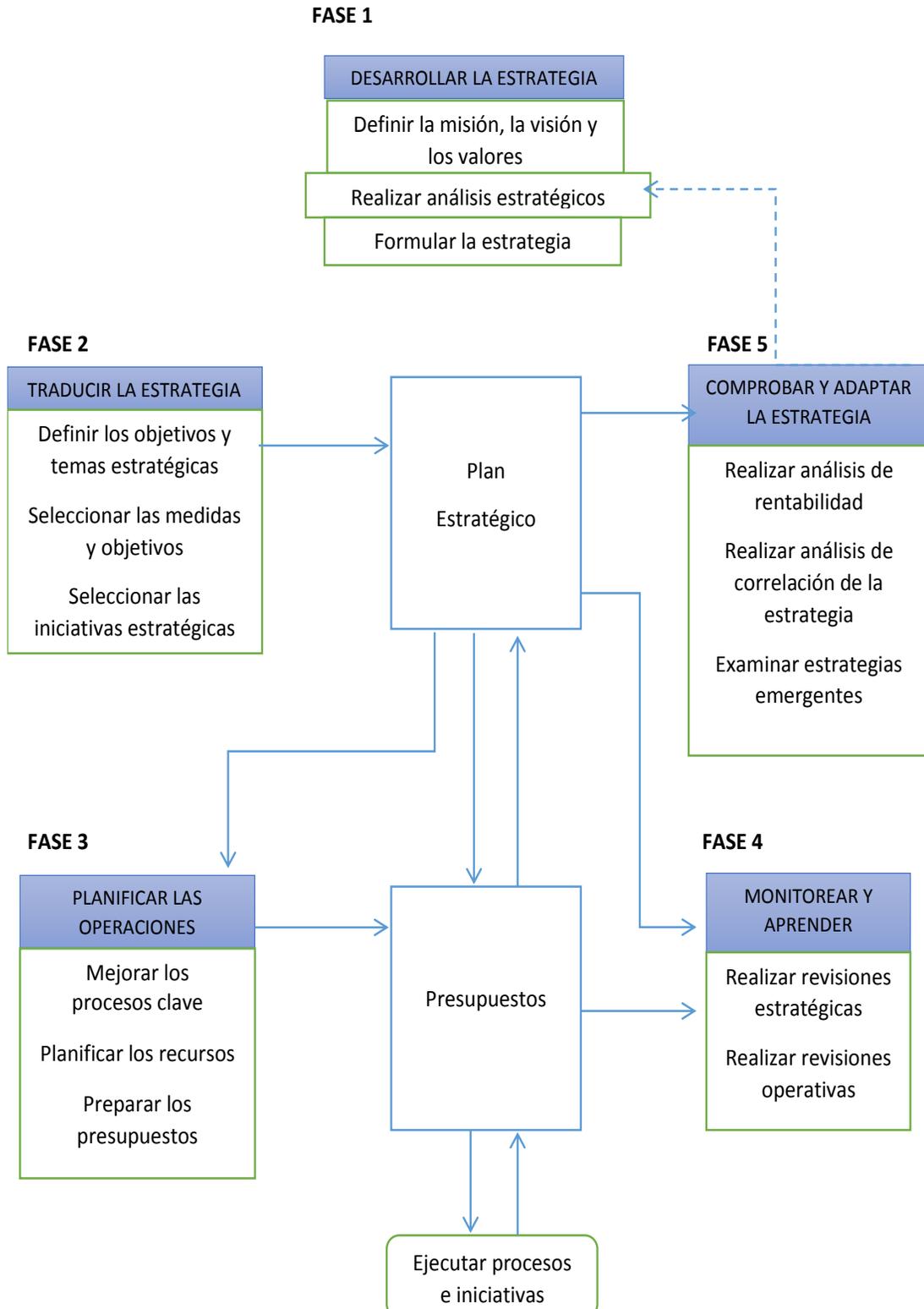
### **b. Específicos**

- Diseñar el análisis estratégico de “Inversiones La Fuente” que permita tener un panorama integral y así adecuar las medidas para fortalecer todas las áreas de la empresa.
- Proporcionar diversas herramientas administrativas que favorezcan la ejecución óptima de la estrategia y poder obtener mejores resultados en el ámbito laboral y económico.

## B. CÓMO DOMINAR EL SISTEMA DE GESTIÓN

**Imagen 8**

Cómo el Sistema de gestión de ciclo cerrado vincula la estrategia con las operaciones



A continuación, se muestra el sistema de gestión que se propone para poder implementarlo en la empresa “Inversiones La Fuente”:

## **1. DESARROLLAR LA ESTRATEGIA**

Dentro de la primera fase, se propone en primer lugar la definición de la misión, la visión y los valores de la empresa “Inversiones La Fuente”. Seguido de una serie de análisis para estudiar el entorno donde se desarrolla la empresa como lo son: Las 5 fuerzas de Michael Porter, el análisis PESTEL y el análisis FODA.

La primera pregunta que el Gerente Operativo deberá hacerse es la siguiente:

### **¿En qué negocio estamos y por qué?**

Para darle respuesta a esta interrogante, el Gerente deberá partir de lo siguiente:

#### **a. Definir la misión**

Para efectos de la misión, cabe recalcar que el Gerente de la empresa mencionó que la misión ya está definida acorde a los objetivos que se persiguen, por lo tanto se mantiene de la siguiente manera:

Ser el mejor proveedor de servicios de instalación de telecomunicación alámbrica e inalámbrica, así como también brindar servicios de venta de productos prepago, teniendo como pilar fundamental, apoyar a los miembros de nuestro equipo para que ellos puedan dar un servicio de calidad a nuestros clientes.<sup>46</sup>

#### **b. Definir la visión**

En relación a la visión, al consultar con el Gerente estuvo de acuerdo en realizar una modificación a la ya existente en la empresa, quedando de la siguiente manera:

Ser una empresa líder en distribución e instalación de servicios de internet, telefonía y cable, capaz de satisfacer íntegramente las necesidades de nuestros clientes, basándose en altos estándares de calidad. Nuestra organización aspira a tener un crecimiento

---

<sup>46</sup> Es la misión actual, fue proporcionada por el Gerente Operativo de “Inversiones La Fuente”

continuo y sustentable, que brinda oportunidades de desarrollo profesional y personal a su equipo de trabajo.

### c. Definir los valores

En el caso de los valores, como se mencionó en el diagnóstico la empresa no posee un listado de valores por lo que se proponen los siguientes:

- **Compromiso:** Los empleados deben exteriorizar que ellos son la imagen de la empresa por lo que deben poner su mayor esfuerzo por atender bien al cliente, realizar el trabajo de la mejor manera posible. El futuro de la empresa depende de ellos al lograr que los clientes queden satisfechos con el servicio.
- **Cooperación:** El trabajar en equipo permitirá que exista unión entre los empleados al ver el bien común si un cliente obtiene un servicio de la empresa, también el personal administrativo debe colaborar para lograr mejorar la calidad en el servicio.
- **Honestidad:** Este valor se refiere al hecho de que cada miembro de la empresa reconozca la obligación de detallar claramente cada una de las actividades económicas realizadas, reportar el total de ventas efectuadas personalmente o del equipo a cargo, cuadrando la cantidad del servicio realizado con el monto de dinero respectivo. En los demás ámbitos de convivencia debe practicarse este valor para que exista una sana relación laboral.
- **Lealtad:** Cada empleado debe exteriorizar este valor ya que es parte de una gran familia, por lo que cada acción que realiza en el campo laboral repercute en las finanzas de la empresa “Inversiones La Fuente”, ya que un cliente perdido por una falta cometida disminuye el ingreso tanto de la empresa como del empleado.
- **Responsabilidad:** Los empleados deben comprometerse a cumplir con el horario establecido y realizar adecuadamente sus funciones, es decir, que cada trabajo asignado lo efectúen de manera eficiente, lo cual será percibido por los clientes. “Inversiones La Fuente” incentivará a los empleados cumpliendo con el pago puntual y justo para cada empleado.

- **Integridad:** Este valor debe ser primordial fomentarlo para poder reflejarlo ante los clientes, ya que al instalar el servicio algunos de los empleados deben entrar a sus casas, por lo que al realizar sus funciones deben limitarse a observar con mayor detalle las situaciones o pertenencias. Al reconocer este valor a través de los empleados, el cliente se mantendrá fiel y además, lo recomendará a otros. Así mismo, con los demás servicios cada empleado deberá propiciar ganarse la confianza del cliente al realizar adecuadamente sus funciones y entre empleados también debe existir una sana convivencia, ya que pasan la mayor parte de los días juntos y deben fomentar las buenas relaciones interpersonales.
- **Empatía:** Los clientes deben percibir que son entendidos según sus necesidades y quejas sobre los servicios, es por esa razón que los empleados deben mostrarse atentos y amables ante ellos.
- **Humildad:** Es un valor que los empleados deben proyectar al cliente, deben reconocer cuando se han equivocado al reportar erróneamente un dato o cuando hayan cometido alguna falta a las normas establecidas en la empresa.
- **Amabilidad:** Debe ser imprescindible ante el cliente al ofrecerle los servicios, aclararle dudas y aun cuando no adquiera el servicio, siempre hay que dejarle las puertas abiertas para que analice y opte en algún momento en solicitar los servicios que ofrece la empresa. Dentro de la organización, entre los empleados debe ser un valor a poner en práctica al convivir durante algún momento del día.

Una segunda pregunta que debería realizarse el Gerente es la siguiente:

### **¿Qué problemas clave afrontamos en nuestra empresa?**

Para darle respuesta a ello, deberán realizarse los siguientes análisis estratégicos:

Como primer paso, se debe realizar un análisis interno y externo que nos permita conocer la situación actual de la empresa y verificar que estrategias se pueden implementar, para ello se sugiere realizar:

#### d. El Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay restricción de edad en los empleados.</li> <li>• Empleados con experiencia en las áreas de trabajo.</li> <li>• Posee buena organización en la etapa de Inducción.</li> <li>• Proporcionan el material necesario para el desempeño de las labores.</li> <li>• Existencia de mecanismos de seguimiento.</li> <li>• Cuenta con políticas orientadas a mejorar el desarrollo personal.</li> <li>• Existe apoyo eficiente hacia el personal técnico de parte del área administrativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con la aceptación de los clientes en relación a los servicios.</li> <li>• Poseen una gama alta de productos.</li> <li>• Es la única distribuidora del operador en la zona donde está ubicada la empresa.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentración de la toma de decisiones.</li> <li>• No cuenta con un área de recreación para los empleados ni espacios de convivencia.</li> <li>• Falta de atención al área administrativa.</li> <li>• Carece de capacitaciones necesarias para el área técnica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo de los vendedores a ser víctimas de asaltos.</li> <li>• Baja cobertura en algunas zonas.</li> <li>• Competencia con otros operadores en la zona.</li> </ul>

Como segundo paso, se debe realizar un análisis externo para observar el nivel de competencia dentro de la industria y así conocer las oportunidades de inversión y rentabilidad, a partir de:

#### e. Las Cinco Fuerzas de Michael Porter

##### i. Poder de negociación de los compradores

Los clientes no tienen mucha opción en cuanto a la selección de una empresa distribuidora del mismo operador que brinde ese tipo de servicio. Esto representa una ventaja para la empresa “Inversiones La Fuente” ya que de cierta forma el tipo de servicio está concentrado.

## **ii. Poder de negociación de los proveedores**

El proveedor es el mismo operador y es único, éste establece los precios y las ganancias que van a percibir del monto total.

## **iii. Disponibilidad de sustitutos**

Como productos sustitutos se logran destacar los siguientes:

- ✓ Modem – Internet Residencial

## **iv. Amenazas de nuevos participantes**

Para este caso, la empresa no tiene amenaza de un nuevo participante.

## **v. Rivalidad en el sector**

En relación a la rivalidad entre los competidores, sí existen empresas de otros operadores que ofrecen los mismos servicios de instalación y tecnología.

Como tercer paso, se debe realizar un análisis que permita conocer los factores macroambientales que influyan en el funcionamiento de las actividades de la empresa, logrando identificar las leyes que la rigen así como otros aspectos que se deben tomar en cuenta, para ello se debe utilizar:

## **f. El Análisis PESTEL**

- **Factores políticos:** El funcionamiento de la empresa y la manera de realizar sus procedimientos se regulan bajo las leyes de la república tales como la SIGET, la Constitución de la República, el Código de Trabajo, la Ley de Contribución Especial para la Seguridad Ciudadana y Convivencia, también existe la Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, que tiene como objeto establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, por lo tanto es de carácter obligatorio la formación de un comité de seguridad y salud ocupacional en la empresa “Inversiones La Fuente”, debido a que tiene más de 15 empleados.
- **Factores económicos:** La economía a nivel general se encuentra en recesión, la inflación se eleva constantemente, se incrementa la tasa de desempleo, se

implementó una nueva ley de telefonía. La empresa se ve afecta de manera directa o indirecta por estos cambios.

- **Factores sociales:** Existe un constante cambio en el estilo de vida de los clientes, tanto que se ha vuelto una necesidad estar comunicado, se ha adquirido una actitud consumista, también influye el nivel educativo y los patrones culturales que se adoptan.
- **Factores tecnológicos:** Han surgido cambios tecnológicos, la creación de nuevos dispositivos obligan a la empresa a actualizarse y adaptarse a los cambios.
- **Factores medioambientales:** Este factor incide por ejemplo en las deforestaciones que se deben realizar para instalar el cableado, también cabe destacar que la mayoría de productos son desechables y tardan mucho tiempo en desintegrarse, asimismo que las radiaciones que generan los productos son dañinas.

Una tercera y cuarta pregunta que debe hacerse el Gerente es la siguiente:

**¿Cómo podemos competir mejor y qué clientes o mercados serán nuestros objetivos?**

En ese sentido deberá tomar en cuenta las áreas donde la cobertura es baja y además el planteamiento de estrategias que contribuyan al fortalecimiento de la calidad de la empresa y los servicios que brinda a los clientes.

#### **g. Formular las estrategias**

Para poder llevar a cabo una mejora que aumente la posición competitiva de la empresa “Inversiones La Fuente” en la zona, debe centrarse en las siguientes perspectivas:

##### **✓ Perspectiva financiera**

Debido a que no se cuenta con información financiera, es necesario enfocarse en medidas que promuevan el aumento de capital, por lo que se propone que “Inversiones La Fuente” podrá incrementar la rentabilidad de la siguiente manera:

- Ofrecer el servicio en zonas donde aún no tienen cobertura como lo son algunos cantones de Cojutepeque.

- Diseñar campañas promocionales para atraer más clientes de la zona central y zonas aledañas.
- Implementar un sistema de control de recursos para llevar un registro de los materiales y recursos financieros logrando reducir costos.

✓ **Perspectiva del cliente**

Dado que el cliente es la parte fundamental de toda empresa, para aumentar el capital “Inversiones La Fuente” debe realizar las siguientes estrategias buscando incrementar la preferencia y promover que los clientes busquen consumir los servicios ofertados, para ello se sugiere lo siguiente:

- Darle mayor participación a los clientes implementando un sistema de control de calidad en el servicio.
- Realizar actividades promocionales para los rubros de ventas móviles y ventas de los ejecutivos para que promuevan mayor consumo de los productos.
- Esforzarse por mantener la calidad en el servicio a un precio justo en el mercado.

✓ **Perspectiva de procesos internos**

Con el propósito de mejorar integralmente desde el interior de la empresa, se proponen las siguientes estrategias:

- Contratar a alguien que cumpla con el puesto de Subgerente Operativo para que vele por el eficaz funcionamiento de la empresa, siendo de gran apoyo al Gerente Operativo.
- Implementar un plan de bienvenida para la inducción de los nuevos empleados que permita dar a conocer la cultura organizacional de la empresa.

✓ **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

- Realizar jornadas de trabajo para capacitar a los empleados sobre el buen trato al cliente y el ofrecer un servicio de calidad.
- Crear un espacio dentro de la empresa para que los empleados logren convivir.

## 2. **TRADUCIR LA ESTRATEGIA**

En esta fase se pretende definir de qué manera se deben desarrollar las estrategias con base a los objetivos y temas estratégicos, seleccionando las medidas que se requieran y así mismo las iniciativas estratégicas.

### ✓ **Perspectiva financiera**

Para que se desarrolle esta estrategia se debe realizar lo siguiente:

- Hacer un estudio en las zonas de Cojutepeque donde no tengan cobertura.
- Realizar promociones para dar a conocer los servicios que brinda, a través de pancartas y afiches, proporcionados por el operador.
- Se debe crear una base de datos que permita llevar un control y registro de los recursos tangibles que posee la empresa
- Llevar un mayor control diario de las entradas y salidas de efectivo que se realizan.

### ✓ **Perspectiva del cliente**

Dentro de esta estrategia se propone hacer lo siguiente:

- Desarrollar actividades mensuales, para que los clientes conozcan los productos y servicios que ofrecen, dándolos a conocer por medio de grabaciones puestas en vehículos con imágenes del operador que está ofreciendo sus servicios.
- Explicar a los clientes las ventajas de adquirir los servicios.
- Realizar un estudio previo sobre la competencia y sus constantes cambios en los precios, para poder mantener los precios más bajos y así mismo la preferencia por parte de los clientes.

### ✓ Perspectiva de procesos internos

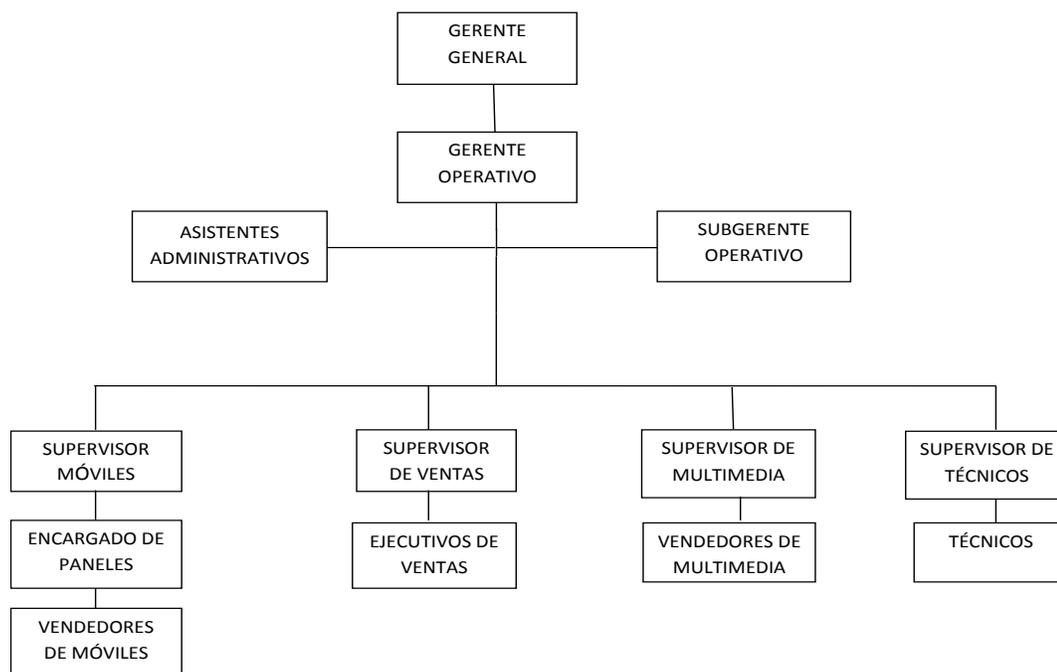
Con respecto a esta estrategia, se debe considerar lo siguiente:

- Reestructurar el organigrama incorporando el puesto del Subgerente que se propone contratar, además de incorporar el puesto de Supervisores para el área de multimedia y móviles, ya que existe un supervisor para cada área pero no está representado en el organigrama.
- Se debe elaborar un documento que permita mostrar a los empleados cual es la cultura que se practica dentro de la empresa, se les debe comunicar el objetivo de la manera más clara posible.

La propuesta del organigrama quedaría de la siguiente manera:

### Estructura Organizativa Propuesta para la empresa “Inversiones La Fuente”

ORGANIGRAMA DE “INVERSIONES LA FUENTE”



Fecha 10 de agosto de 2018

Propuesta elaborada por el grupo de investigación

### ✓ **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

- Se debe realizar una vez por semana, una reunión general donde se muestre a los empleados la forma correcta de tratar a un cliente, se considera que deben ser impartidas por el Gerente o Subgerente y tomar en cuenta la participación de los empleados.
- Debe crear un espacio donde los empleados puedan desarrollarse y distraerse, ubicando mesas, sillas y canopies para poder compartir de forma amena 2 veces por semana, destinando 1 hora durante la mañana.

### **3. PLANIFICAR LAS OPERACIONES**

Dentro de esta fase se propone a la empresa “Inversiones La Fuente” desarrollar un plan operativo que esté vinculado con las estrategias mencionadas en las fases anteriores, se sugiere que se realice a través los principios que estable William W. Scherkenback en su libro “La ruta de Deming a la calidad y la productividad. Vías y barreras”, son 14 principios pero se seleccionaron 3 de ellos que son los más relacionados a la problemática de la empresa y que contribuirán a mejorar la calidad siendo estos:

**Principio 2:** Adoptar la nueva filosofía.

Es necesario que el Gerente Operativo considere la idea de actualizarse conforme a los cambios que se presentan en el ámbito tecnológico y empresarial. Buscar la manera de ser líderes es lo que garantizará mejorar la calidad en los servicios que ofrece. Para esto es necesario que se trabaje como un equipo, es decir, en conjunto para lograr los objetivos que se proponen.

Los técnicos deben optar por realizar sus instalaciones de una manera más cuidadosa y delicada para no incurrir en gastos por daños en las viviendas de los usuarios.

**Principio 11:** Instituir la capacitación en el trabajo.

La empresa debe tener bien fundamentada la necesidad de expandir las capacitaciones que se hacen al personal nuevo y al ya existente. Esto se debe realizar para que todos los empleados sean capaces de realizar sus trabajos de una forma eficiente y eficaz, así

mismo para que ellos sean capaces de desarrollar sus desempeños sin necesidad de que los estén supervisando reiteradamente y de esta manera optimizar el tiempo.

Se requiere que los técnicos tengan capacitaciones constantemente para poder fortalecer la calidad y tomar las medidas necesarias al momento de brindar un servicio.

**Principio 14:** Que todos en la organización trabajen para lograr la transformación.

No solo es deber de los directivos el controlar que las estrategias funcionen para el logro de los objetivos, sino que también los empleados juegan un papel muy importante dentro de la empresa. Deben comprometerse con la institución para que se logren los objetivos, una manera de lograrlo es brindándoles incentivos y/o reconocimientos a los empleados para que se sientan motivados y que eso se vea reflejado en el desempeño en su conjunto.

Los técnicos deben comprometerse con la empresa desde el momento en que se les asigna un usuario para que le realice una instalación, buscando la manera de que éste se sienta feliz y satisfecho.

**a. Recursos requeridos para el desarrollo del Modelo de Gestión Administrativa para la empresa “Inversiones La Fuente”**

El siguiente presupuesto que se propone es necesario para llevar a cabo el Modelo de Gestión Administrativa en relación a los aspectos en los que se requiere incurrir en una inversión y se determinó de acuerdo a la propuesta presentada en fase 2:

Para la contratación del Subgerente, se presupuesta realizar un pago mensual de la siguiente manera:

EMPLEADO	CARGO	PRESUPUESTO MENSUAL
1	Subgerente Administrativo	\$700

Además, se presenta la propuesta del diseño de cargo para el Subgerente Administrativo:

CARGO	TIPO DE CONTRATO	HORARIO	PERFIL DE CARGO	FUNCIONES
<b>Subgerente Administrativo</b>	Término indefinido	Lunes a Sábado De 08:00am a 12:00pm y de 2:00pm a 5:00 pm	*Profesional en carreras administrativas  *Entrenamiento en manejo y supervisión de personal e inventarios	*Llevar un control estadístico de las ventas y presentar un informe al final de mes.  *Efectuar los gastos administrativos.  *Controlar el buen desempeño de todos los trabajadores.  *Ofrecer un excelente servicio al cliente que visite las instalaciones.  *Supervisar a todo el personal así como también los productos y servicios que se les asigna a diario para realizar las ventas e instalaciones.  *Organizar eventos de acuerdo a lo solicitado por el operador.

Para la implementación de un espacio de recreación para los empleados, se sugiere incurrir en una inversión considerando que la vida útil de lo que se debe adquirir es extensa, quedando de la siguiente manera:

ACTIVIDAD	MATERIAL	CANTIDAD	PRECIO	PRESUPUESTO
			UNITARIO	TOTAL
<b>Área de recreación</b>	Mesas	8	\$10	\$80
	Sillas	52	\$3	\$156
	Canopies	8	\$150	\$1200
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 1,436</b>

#### 4. MONITOREAR Y APRENDER

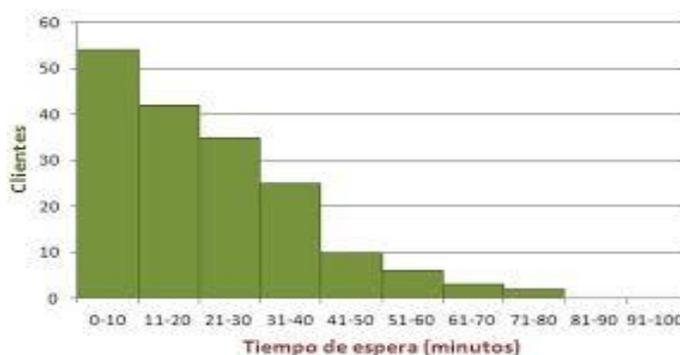
En esta fase es necesario que se verifique por medio de reuniones del Gerente Operativo y de los Supervisores, que se estén cumpliendo los objetivos y estrategias establecidas, esto se logrará observando y evaluando el desempeño y los resultados obtenidos en las diversas áreas que conforma la empresa “Inversiones La Fuente”.

Para ello, se recomienda tomar en cuenta de las 7 herramientas básicas de los círculos de calidad que propone Ishikawa, las 3 herramientas siguientes que facilitarán al Gerente desarrollar esta fase:

##### Herramienta 1: Histograma

Debido a que esta herramienta le permitirá monitorear el comportamiento de las ventas de cada equipo y en períodos de tiempo para identificar posibles bajas, la duración de los router y quejas reportadas por fallas en estos, el número de instalaciones realizadas en un período de tiempo determinado, entre otros aspectos a analizar numéricamente. Esta herramienta permite además calcular con los datos recabados el promedio y la desviación estándar como recursos estadísticos para que se pueda interpretar de mejor manera la situación que se está presentando.

**Imagen 9**



##### Herramienta 2: Principio de Pareto

Esta herramienta será de mucha utilidad ya que a través de los datos proporcionados por los histogramas se identifican posibles fallas al presentar disminución en la ventas realizadas, se retoman dichas observaciones para abordarlas en las reuniones con los

empleados, cada Supervisor de área debe elaborar un informe sobre las dificultades que pueden estar afectando el rendimiento de su equipo.

Retomando los informes y aportaciones realizadas por los empleados, en una reunión se enlistan los problemas para establecer su nivel de relevancia por su consecuente influencia en los resultados obtenidos, luego se elabora la tabla en la que se presenten los problemas ordenados de acuerdo a su porcentaje de relevancia para enfocarse en esos o esos problemas que más están afectando a la empresa en la obtención de mejores resultados y así poder determinar medidas correctivas que permitan resolver los problemas que se han estado presentando.

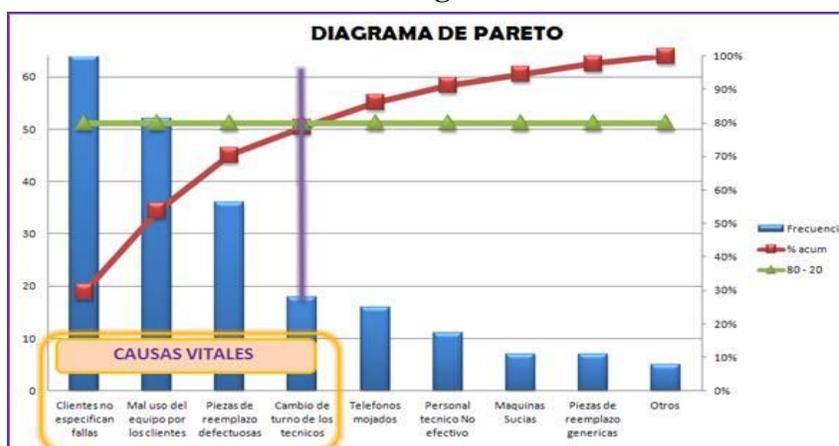
Entre los problemas que pueden encontrarse están: cantidad de router que presentan fallas, cantidad de instalaciones con quejas por parte del cliente, en caso de que las quejas hayan sido por material defectuoso o de mala calidad, si hay suficiente abastecimiento de materiales por parte del operador, entre otros.

**Imagen 10**

UTILIZANDO LA HERRAMIENTA DIAGRAMA DE PARETO

Causas	Frecuencias	% Acum	Frec Acum	80 - 20
Clientes no especifican fallas	64	30%	64	80%
Mal uso del equipo por los clientes	52	54%	116	80%
Piezas de reemplazo defectuosas	36	70%	152	80%
Cambio de turno de los técnicos	18	79%	170	80%
Teléfonos mojados	16	86%	186	80%
Personal técnico No efectivo	11	91%	197	80%
Maquinas Sucias	7	94%	204	80%
Piezas de reemplazo genéricas	7	98%	211	80%
Otros	5	100%	216	80%
<b>TOTAL</b>	<b>216</b>			

**Imagen 11**



### Herramienta 3: Diagrama de Ishikawa

Es una herramienta útil y sencilla que se usa para comenzar a dar solución a los problemas detectados como prioritarios usando el Principio de Pareto. También se conoce como esqueleto de pescado, por su forma o diagrama de causa- efecto por tener como cabeza de pescado a un problema o efecto de alguna acción y a las espinas vertebrales como las causantes de tal efecto. En el caso de la empresa “Inversiones La Fuente”, se recomienda utilizar esta herramienta para darle solución a problemas tales como el número de reclamos en las instalaciones o disminución en las ventas.

Imagen 12



## **5. COMPROBAR Y ADAPTAR LA ESTRATEGIA**

En la quinta y última fase, se propone a los directivos de la empresa “Inversiones La Fuente” que vayan comprobando que las estrategias estén adaptadas según las necesidades de la misma, esto se debe realizar de manera constante y para ello se sugiere tomar en cuenta las 8 dimensiones de la calidad del profesor de Harvard David A. Garvin, aplicándolas de la siguiente manera:

### **Dimensión 1: Desempeño**

Se propone a la empresa “Inversiones La Fuente” en el sentido que los técnicos deben de realizar instalación de calidad a todos los usuarios del operador, evitando preferencias en zonas y categorías de usuarios, con esto se logrará evitar disgustos, quejas y reclamos futuros de una instalación mal elaborada hacia el operador, ya que la empresa busca mantener la satisfacción y la preferencia de los clientes.

### **Dimensión 2: Características (funciones adicionales)**

Esta dimensión es de carácter importante para la empresa ya que se refiere a aspectos adicionales al desempeño de los servicios digitales que ofrece el operador, que contribuyen a complementar la satisfacción de los usuarios tales como al momento de adquirir un paquete digital residencial ofrecer de forma cortés la diversidad de opciones en cuanto a:

- Internet residencial
- Internet móvil
- Cable
- Telefonía

### **Dimensión 3: Fiabilidad**

Se propone debido a que contribuye fuertemente a la imagen del operador, debido a que es considerada por la mayoría de los usuarios finales como un carácter fundamental en relación a la garantía de que el funcionamiento del servicio digital adquirido o que la instalación realizada por los técnicos de la empresa no presentará fallas o daños por un

determinado período de tiempo, si es posible hasta el final de su vida útil para así evitar disgustos, quejas y reclamos futuros de la mala calidad de servicios e instalaciones, ya que eso disminuye la preferencia del usuario.

#### **Dimensión 4: Conformidad al Diseño**

Es de carácter importante ya que el usuario establece límites de especificación al momento de adquirir un paquete digital y evitar problemas futuros como instalar al usuario un servicio equivocado o de una especificación diferente, se refiere a que el cliente tenga la seguridad de que la empresa ha realizado de manera correcta lo que se está contratando porque esto será una fortaleza para el operador y su posición en el mercado.

#### **Dimensión 5: Durabilidad**

Es importante en el sentido de que es el tiempo durante el cual el servicio adquirido puede ser utilizado con eficacia, tanto que la caja digital o el router establecido en el contrato con el usuario no presenten fallas al mes de instalados o al poco tiempo, ya que la satisfacción y seguridad del usuario al haber adquirido un producto o servicio de calidad establece una buena imagen en relación a la calidad de los productos digitales que ofrece el operador.

#### **Dimensión 6: Calidad de Servicio**

En este aspecto se trata de que los técnicos de la empresa “Inversiones La Fuente” posean una buena presentación al momento de realizar una instalación al usuario, porque la primera imagen que se llevará el cliente es que los empleados sean de confianza y garanticen la seguridad de que pueden ingresar a la vivienda con el respeto, la amabilidad y la atención que el cliente se merece.

#### **Dimensión 7: Estética**

Se propone debido a que el personal técnico de la empresa tiene que brindar un servicio de calidad al momento de la instalación, debe evitar que el cableado quede esparcido de manera inadecuada en la vivienda o si se necesita perforar la pared de la vivienda que

sea de una manera estética y apropiada, para que el usuario tenga conformidad total del trabajo realizado y de esta manera contribuya a la buena imagen del operador.

### **Dimensión 8: Calidad Percibida**

En este aspecto se debe tratar de que el usuario perciba que el operador a quien sirve la empresa “Inversiones La Fuente” es de calidad, si el usuario contrata un servicio digital debe presentar una buena imagen, buen funcionamiento y por ende al momento de la instalación el cliente percibirá amabilidad y una excelente atención, ya que hará referencia de manera directa al operador.

#### **6. EL PODER DE LA GARANTÍA INCONDICIONAL DE LOS SERVICIOS**

Finalmente, se propone a la empresa “Inversiones La Fuente” la aplicación de la garantía incondicional de los servicios de instalación, debido a que se considera fundamental en los servicios proporcionados a los clientes, ésta como empresa debe brindar garantía de que el servicio ofrecido sea dado con los mayores estándares de calidad, por lo que debe incorporarse como política la garantía del servicio, pero para que realmente sea efectiva y atractiva ante el cliente debe de cumplir las siguientes características:

- **Incondicionalidad**

No importa la queja por la cual el cliente manifiesta insatisfacción del servicio, siempre debe ser atendido, ya sea porque la instalación presenta fallas, porque no se cuidó el aspecto estético en la instalación de los cables o porque se dañó algún objeto material del cliente sin su consentimiento (ya que en ocasiones es necesario hacer algún ajuste para realizar adecuadamente la instalación y se llega a un acuerdo con el cliente) al momento de realizar la instalación de cables, router o antenas.

- **Fácil de entender y comunicar**

El cliente de “Inversiones La Fuente” debe tener claridad de que el servicio tiene garantía de calidad, para hacerla valer solo debe de reportarlo con el empleado que le prestó el servicio y del mismo será la responsabilidad de que se realice el proceso respectivo para subsanar la molestia del cliente.

- **Significativa**

La garantía ofrecida es que el servicio contratado lo tendrá con calidad, de tal manera que satisfaga las expectativas del cliente con respecto a “Inversiones La Fuente” y se pueda contar con su fidelidad.

- **Fácil de hacer valer**

Una vez reportada la insatisfacción del cliente no deben de transcurrir más de 2 días para que sea corregido el error, sin mayor trámite que la llamada telefónica por parte del usuario.

- **Fácil y rápida de cobrar**

Luego de verificar cual es la necesidad del cliente al presentar su insatisfacción, debe agilizarse el proceso para poder solventar el problema y buscar la manera correcta de solucionarlo. Es fundamental, darle el mismo nivel de importancia a cada cliente y a cada tipo de problema.

Todo lo mencionado con anterioridad, ha sido la propuesta del modelo de gestión administrativa que se sugiere aplicar a la empresa “Inversiones La Fuente” para lograr fortalecer la calidad en la instalación de servicios de tecnología, información y comunicación.

## C. BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- Bernard Mailhiot (1975), Dinámica y génesis de grupos.
- Castellón Gallardo, Samuel, 2010, Comunicación humana y empresarial, primera edición, editorial Pearson Educación, México.
- Samuel Castellón Gallardo, Principio de Administración \*comunicación humana empresarial - cap.4 - principios y funciones de la administración.
- Idalberto Chiavenato. Copyright 2001 por McGraw-Hill Interamericana, Administración – Proceso Administrativo.S.A. Av. Las Américas No 46-41, Bogotá. D.C. Colombia.
- Lic. Alexis Serrano. Administración I y II. 2ª Edición. San Salvador, El Salvador. 2011. Talleres Gráficos UCA.
- Shepherd, Charles D., Ahmed, Pervaiz K., Ramos Leticia, Ramos, Claudia México, 2012. 1ª Edición Administración de la innovación. Pearson Educación.
- Robert S. Kaplan y David P. Norton. Harvard Business Review. Enero 2008. Cómo dominar la gestión.
- William W. Scherkenback. La ruta de Deming a la calidad y la productividad. Vías y barreras.
- Mercado Ramírez, Ernesto. Ed. LIMUSA. 1991 Calidad integral empresarial e institucional II. Capacitación a empleados. Primera edición.
- Christopher W. L. 1er trimestre, 1989. Hart, Harvard-Deusto Business Review.
- Avila Baray, HL. Edición electrónica. 2006. Introducción a la metodología de la Investigación.

## **LEYES**

- Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constituyente N° 38. 15/12/1983. Diario Oficial N° 234, del 02 de octubre del 2003, tomo 361, del 15 de octubre del 2003.
- Código de Trabajo. Decreto n° 15. San Salvador, a los treinta días del mes de junio de mil novecientos setenta y dos. n° del Diario Oficial 142. Tomo n° 236, 31 de julio de 1972.
- Ley de Telecomunicaciones. Decreto N° 142, del 6 de noviembre de 1997, Diario oficial N° 218. Tomo 337, del 21 de noviembre de 1997.
- Ley del Seguro Social. Decreto N° 927, del 20/1/96. Diario Oficial No. 243. Tomo 333, del 23/12/96
- Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo
- Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones. Decreto N° 927, 20/12/1996. Diario Oficial N° 243. Tomo 333, 23/12/1996
- Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. Decreto N° 296, 24/07/1992. Diario oficial N° 143. Tomo N° 316, 31/07/1992
- Ley de Impuestos Sobre la Renta. Decreto No 134, 18/12/1991. Publicado en el Diario Oficial No. 242. Tomo No 313, 21 de diciembre de 1991.
- Ley de Contribución Especial a la Seguridad Ciudadana y Convivencia. Decreto No. 162, 25 de octubre de 2015. Publicado en el diario oficial No. 203, 5 de noviembre del 2015.

## **OTROS**

- Manual de Políticas. Empresa “Inversiones La Fuente”.

## PÁGINAS WEB

- [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/gonzalez\\_z\\_md/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/gonzalez_z_md/capitulo2.pdf)
- <https://redhistoria.com/la-invencion-del-telegrafo/> página 1 telégrafo
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Teléfono>
- <http://mediamatica.pbworks.com/w/page/24008790/Consecuencias%20sociales%20en%20los%20or%C3%ADgenes%20del%20tel%C3%A9fono>
- <http://telefoniaunicolmayor.galeon.com/aficiones2336545.html>
- [http://www.cojutepeque.gob.sv/.](http://www.cojutepeque.gob.sv/)
- [http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Lic\\_virt/Mercadotecnia/DMKT004/Unidad%201/pre\\_p70115\\_calidad.pdf](http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Lic_virt/Mercadotecnia/DMKT004/Unidad%201/pre_p70115_calidad.pdf)
- <http://clio.rediris.es/n37/oposiciones2/tema08.pdf>
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADa>
- <https://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>
- <https://importanciade.com/la-comunicacion/>
- <http://www.eumed.net/rev/cccs/02/vsp.htm>
- <https://www.questionpro.com/es/analisis-estrategico.html>
- <https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- <http://www.analisisfoda.com/>
- <https://www.planetadelibros.com/autor/robert-s-kaplan/000022589>
- <https://www.planetadelibros.com/autor/david-p-norton/000022662>
- <https://www.aiteco.com/el-control-de-calidad-herramientas-basicas/>
- <https://www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/las-8-dimensiones-de-la-calidad-de-garvin/>
- <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-probabilistico-muestreo-aleatorio-simple>

# **ANEXOS**

## ANEXO 1: Carta solicitud

Lunes 5 Marzo de 2018

Licenciado Salvador Geovany Funes

Presente

Deseándole éxitos en sus labores nos dirigimos a usted por el siguiente motivo:

Nosotras estudiantes egresadas de la carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador, estamos realizando nuestro proceso de trabajo de graduación y quisiéramos el apoyo de ustedes, el apoyo que nos representa para elaborar el trabajo de graduación con el propósito de poner en práctica los conocimientos adquiridos para encontrar solución a los problemas, en tal sentido, queremos apoyarlos a ustedes proponiéndoles soluciones o alternativas para algún problema específico, por esa razón necesitamos la información pertinente la cual será usada de forma confidencial y para fines académicos.

**Una propuesta de tema es el siguiente:**

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA "COMUNICACIONES INTREGRADAS" PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD EN LA INSTALACIÓN DE SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA CIUDAD DE COJUTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.

En espera de una pronta respuesta.



Maria de los Ángeles Arias



Raquel Betsabé Córdova Palacios



Karen Gabriela Membreño González



Ingeniero José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Visto bueno

## ANEXO 2: Carta compromiso

San Salvador, Miércoles 07 de Marzo de 2018

### CARTA DE COMPROMISO

Señor  
Licenciado Campos  
Coordinador del Trabajo de Graduación

Sirva la presente para aprobar la solicitud que recibí de las alumnas Raquel Betsabé Córdova Palacios, Karen Gabriela Membreño González y María de los Ángeles Arias, el pasado Lunes 05 de Marzo del presente año, para realizar su trabajo de graduación dentro de las instalaciones de la empresa "Inversiones la Fuente". Por este medio, me comprometo a proporcionarles toda la información pertinente para que elaboren su trabajo de graduación, considerando que será un aporte de mucha relevancia para la empresa.

Atentamente.

  
  
Licenciado Salvador Geovany Funes  
Gerente Operativo de Inversiones la Fuente

### ANEXO 3: Cuestionario General



Universidad de El Salvador  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas



#### Encuesta dirigida a: Empleados de Inversiones La Fuente

**Objetivo:** Conocer la situación actual que posee la empresa “Inversiones La Fuente” en relación a la gestión administrativa y determinar en qué medida, los empleados consideran la necesidad de implementar un modelo de gestión administrativa que fortalezca la calidad en la instalación de servicios.

**Indicaciones:** Contestar cada una de las preguntas marcando con una X, según su criterio personal. Le agradeceremos enormemente su participación, su aporte será de mucho interés y se presentará de manera anónima. La información recopilada será manejada con entera confidencialidad y tiene un fin estrictamente académico.

#### A. Generalidades

a) Género

Masculino\_\_\_\_\_

Femenino\_\_\_\_\_

b) Edad

18 a 22 años\_\_\_\_

23 a 27 años\_\_\_\_

28 a 32 años\_\_\_\_

33 a 37 años\_\_\_\_

38 años en adelante\_\_\_\_\_

c) Tiempo de laborar en la empresa

0 a 2 años\_\_\_\_

3 a 4 años\_\_\_\_

5 a 6 años\_\_\_\_

7 a 9 años\_\_\_\_

10 años en adelante\_\_\_\_

## B. Preguntas de contenido

1. ¿Cuál o cuáles son los requisitos específicos para desempeñar su puesto de trabajo?

- a) Experiencia en área\_\_\_\_\_
- b) Estudios\_\_\_\_\_
- c) Experiencia y estudios\_\_\_\_\_
- d) Ninguno\_\_\_\_\_

2. Cuándo comenzó a laborar en la empresa ¿Se le dieron a conocer las funciones?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Si su respuesta anterior fue “No”, pase a la pregunta 4.

3. ¿Cuál fue la técnica que utilizó la empresa para darle a conocer sus funciones?

- a) Oral\_\_\_\_\_
- b) Escrito\_\_\_\_\_
- c) Oral y escrito\_\_\_\_\_

4. ¿Se le proporcionan los recursos necesarios para desarrollar correctamente su trabajo?

Sí\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

5. ¿Con qué frecuencia realizan reuniones de trabajo?

- a) Diario\_\_\_\_\_
- b) Semanal\_\_\_\_\_
- c) Quincenal\_\_\_\_\_
- d) Mensual\_\_\_\_\_
- e) Otro (especifique)\_\_\_\_\_

6. ¿Existe algún mecanismo de coordinación para efectuar el seguimiento y evaluación de los programas de venta?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

7. ¿Quiénes participan en la formulación de las políticas de la empresa?

Gerente Operativo\_\_\_\_\_

Supervisores\_\_\_\_\_

Técnicos\_\_\_\_\_

Personal Administrativo\_\_\_\_\_

Multimedia\_\_\_\_\_

Rutas\_\_\_\_\_

8. ¿Considera que la empresa logra atraer y mantener la preferencia de los clientes con las opciones promocionales que ofrece?

Poco\_\_\_\_\_

Mucho\_\_\_\_\_

Nada\_\_\_\_\_

9. ¿A través de que medio dan a conocer las necesidades los clientes y proveedores para el cumplimiento de las metas de la organización?

a) encuesta\_\_\_\_\_

b) quejas\_\_\_\_\_

c) sugerencias\_\_\_\_\_

d) otros (especifique)\_\_\_\_\_

10. ¿Son tomadas en consideración las opiniones de los clientes para mejorar los servicios ofrecidos?

Sí \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

11. ¿Cómo perciben los usuarios la Calidad de servicio que la empresa presta?

Mala\_\_\_\_\_

Muy Mala\_\_\_\_\_

Buena\_\_\_\_\_

Excelente\_\_\_\_\_

12. ¿Qué recomendaciones puede darle a la empresa para mejorar:

El ambiente laboral:\_\_\_\_\_

El servicio al cliente:\_\_\_\_\_

13. ¿Cuáles son los servicios o productos de la empresa que más solicitan los clientes?

a) Telefonía residencial\_\_\_\_\_

b) Telefonía móvil\_\_\_\_\_

c) Tarjetas de prepago\_\_\_\_\_

14. ¿Cuál considera usted que es la fortaleza de la empresa en el mercado frente a la competencia?

a) Bajos precios\_\_\_\_\_

b) Atención inmediata\_\_\_\_\_

c) Ofertas\_\_\_\_\_

d) Cobertura\_\_\_\_\_

## ANEXO 4: Cuestionario Técnico



Universidad de El Salvador  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas



### Encuesta dirigida a: Técnicos de Inversiones la Fuente

**Objetivo:** Conocer la situación actual que posee la empresa “Inversiones La Fuente” en relación a la calidad ofrecida a los clientes y determinar en qué medida, los empleados consideran la necesidad de implementar un modelo de gestión administrativa que fortalezca la calidad en la instalación de servicios.

**Indicaciones:** Contestar cada una de las preguntas marcando con una X, según su criterio personal. Le agradeceremos enormemente su participación, su aporte será de mucho interés y se presentará de manera anónima. La información recopilada será manejada con entera confidencialidad y tiene un fin estrictamente académico.

#### A. Generalidades

##### a. Edad

18 a 22 años\_\_\_

23 a 27 años\_\_\_

28 a 32 años\_\_\_

33 a 37 años\_\_\_

38 años en adelante\_\_\_

##### b. Tiempo de trabajar

0 a 2 años\_\_\_

3 a 4 años\_\_\_

5 a 6 años\_\_\_

7 a 9 años\_\_\_

10 años en adelante\_\_\_

## B. Preguntas de contenido

1. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

2. ¿Cómo perciben los usuarios la calidad de servicio que la empresa presta?

Mala	Muy Mala	Buena	Excelente

3. ¿Considera que al implementar un modelo de gestión administrativa, se logrará fortalecer la calidad de la empresa?

Sí\_\_\_ No\_\_\_ Depende (especifique)\_\_\_\_\_

4. ¿La empresa posee un manual de procedimientos?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

5. Si su respuesta anterior fue sí, ¿considera que dicho manual posee las indicaciones o aspectos que requiere la empresa contratista? Si su respuesta fue no, continúe con la siguiente pregunta.

Sí\_\_\_ No\_\_\_ Desconoce dichas indicaciones o aspectos\_\_\_

6. ¿Cómo califica el apoyo por parte del personal administrativo a los técnicos?

Deficiente	Eficiente	Eficaz	Efectivo

7. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación sobre el desempeño de sus labores y medidas de prevención de accidentes?

- a) Sólo al inicio de la contratación\_\_\_
- b) Mensualmente\_\_\_
- c) Cuando se implementa una nueva tecnología\_\_\_
- d) Otros (especifique)\_\_\_\_\_

8. ¿Se hace la instalación del servicio conforme a lo que la empresa contratista solicita?

Sí\_\_\_ No\_\_\_ Desconoce dichos requerimientos\_\_\_

9. ¿En cuánto tiempo se ejecuta una orden de instalación de un servicio a un nuevo cliente?

- a) De uno a dos días \_\_\_\_\_
- b) De dos a tres días \_\_\_\_\_
- c) De tres a cuatro días \_\_\_\_\_
- d) Más de cuatro días \_\_\_\_\_

10. ¿Cuáles son las quejas más frecuentes con respecto a la instalación de los servicios?

- a) Fallas de conexión \_\_\_\_\_
- b) Daños a la vivienda (techo, paredes, etc.) \_\_\_\_\_
- c) Cableado inadecuado \_\_\_\_\_
- d) Otros (especifique) \_\_\_\_\_

11. De las quejas siguientes:

- a) Fallas de señal en el internet
- b) Fallas de señal en el cable
- c) Fallas del router o antena
- d) Mala atención al cliente

¿Considera que son por culpa de los técnicos o de la empresa proveedora?

- a) Técnicos \_\_\_\_\_
- b) Empresa proveedora \_\_\_\_\_

12. ¿Conoce cuánto tiempo establece la compañía para dar respuesta a las quejas de los clientes?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

13. Si su respuesta anterior fue sí, ¿En cuánto tiempo se le debe dar respuesta a las quejas de los clientes?

- a) Inmediatamente (según horario hábil) \_\_\_\_\_
- b) En un día \_\_\_\_\_
- c) De uno a dos días \_\_\_\_\_
- d) Más de dos días \_\_\_\_\_
- e) Otros (especifique) \_\_\_\_\_

14. ¿Conoce si la empresa contratista sanciona las faltas cometidas por los técnicos en relación a la instalación de servicios?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

15. Si su respuesta anterior fue sí ¿qué tipo de sanciones realiza?

---

## ANEXO 5: Guía de entrevista



**Universidad de El Salvador**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Escuela de Administración de Empresas**



### **Entrevista dirigida a: Gerente Operativo y Supervisores de Inversiones La Fuente**

**Objetivo:** Conocer la situación actual que posee la empresa “Inversiones La Fuente” en relación a la gestión administrativa y determinar en qué medida, se considera la necesidad de implementar un modelo de gestión administrativa que fortalezca la calidad en la instalación de servicios.

**Indicaciones:** Contestar cada una de las pregunta, según su criterio personal. Le agradeceremos enormemente su participación, su aporte será de mucho interés y se presentará de manera anónima. La información recopilada será manejada con entera confidencialidad y tiene un fin estrictamente académico.

1. ¿El enfoque estratégico de la organización está sustentado por la misión? ¿De qué manera?
2. ¿De qué manera inciden los procesos en la toma de decisiones?
3. ¿Qué papel desempeñan las políticas en el enfoque estratégico?
4. ¿Qué fundamenta la orientación del enfoque de la organización?
  - a) Los procesos\_\_
  - b) Las funciones\_\_
  - c) Equipos de trabajo\_\_\_\_\_
  - d) Redes de tecnología\_\_\_\_\_
  - e) Redes Globales\_\_\_\_\_
  - f) Unidades Virtuales\_\_
5. ¿Cuál es el horizonte de los planes?  
Corto plazo\_\_\_\_  
Mediano plazo\_\_\_\_  
Largo plazo\_\_\_\_\_

6. ¿En quién recae la responsabilidad de la función de organización?  
Gerente Operativo\_\_\_\_  
Supervisores\_\_\_\_
7. ¿Cuál es la base o fundamento para impartir las capacitaciones a los empleados?
8. ¿Qué habilidades y competencias considera que son fundamentales para formar parte del personal?
9. ¿Cómo se evalúa el desempeño de los empleados?  
A través de un modelo de evaluación\_\_\_\_  
Mediante la supervisión y control\_\_\_\_  
Con herramientas que miden el desempeño\_\_\_\_  
Otro\_\_\_\_\_
10. ¿La estructura permite cumplir con el objetivo o atribuciones de la organización?  
¿Por qué?
11. ¿Cómo se relaciona la cultura con la estructura organizacional?
12. ¿De qué forma se manejan aspectos como?  
Competencias\_\_\_\_\_  
Inteligencia emocional\_\_\_\_\_  
Valores\_\_\_\_\_  
Cultura\_\_\_\_\_
13. ¿Cómo se realiza actualmente, el proceso de Gestión Administrativa dentro de la empresa?
14. ¿Considera que ha contribuido a elevar la calidad del trabajo? ¿De qué manera?
15. ¿Es coincidente el diseño estructural con las competencias centrales de la organización?

## ANEXO 6: Guía de observación



Universidad de El Salvador  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas



### Lista de Cotejo

**Objetivo:** Conocer la situación actual de las condiciones de trabajo de los empleados con relación a la infraestructura y equipo de oficina de “Inversiones La Fuente”.

INDICADOR	SI	NO	OBSERVACIONES
Se observó visible la misión y visión de la empresa		X	
Se evidenció limpieza en las instalaciones de la empresa		X	Las paredes están sucias y la pintura se encuentra ya deteriorada
Hay suficiente iluminación en las zonas de trabajo	X		El pasillo donde ingresan los empleados no cuenta con suficiente iluminación
Hay adecuada ventilación en las instalaciones	X		
Está adecuadamente aprovechado cada espacio de la empresa		X	Cuenta con un espacio para poder adecuarlo para zona de esparcimiento de los empleados
Se cuenta con espacio de recreación para los empleados		X	Los empleados de campo no cuenta con un espacio adecuado mientras esperan ser despachados tanto al inicio como al finalizar la jornada de trabajo
Cuenta con salida de emergencia y su correspondiente señalización		X	
Los baños sanitarios están adecuadamente limpios y evidencian mantenimiento		X	Se evidencia descuido
El mobiliario de oficina se encuentra en buen estado	X		
El mobiliario de oficina es suficiente para desempeño de las funciones	X		

## ANEXO 7: Resultado del cuestionario dirigido a los empleados de la empresa “Inversiones La Fuente” en el área de móviles

La muestra que se calculó para el área de móviles es de 28 personas.

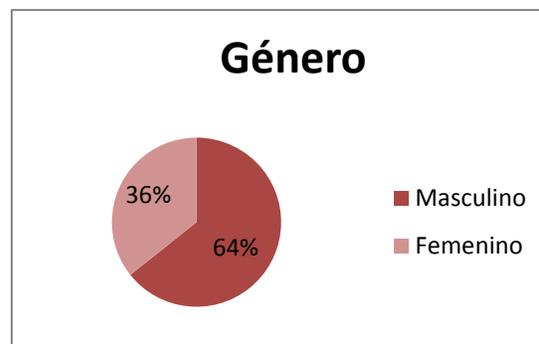
### A. GENERALIDADES

#### a. Género

Cuadro No. 1

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	18	64%
Femenino	10	36%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 1



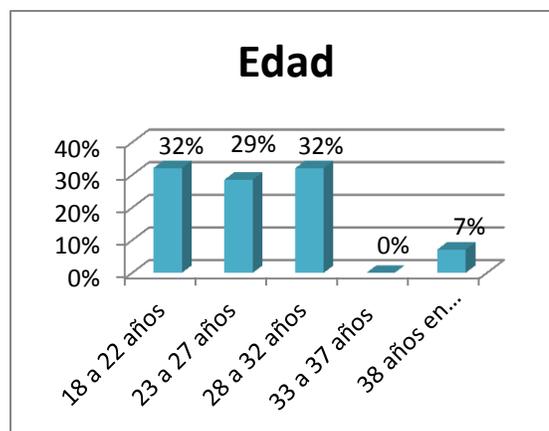
**Análisis:** Se puede determinar que un 64% de los empleados que laboran dentro de la empresa, son hombres y esto se debe a que el tipo de trabajo que se desarrolla en su naturaleza es para hombres.

#### b. Edad

Cuadro No. 2

Opción	Frecuencia	Porcentaje
18 a 22 años	9	32%
23 a 27 años	8	29%
28 a 32 años	9	32%
33 a 37 años	0	0%
38 años en adelante	2	7%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 2



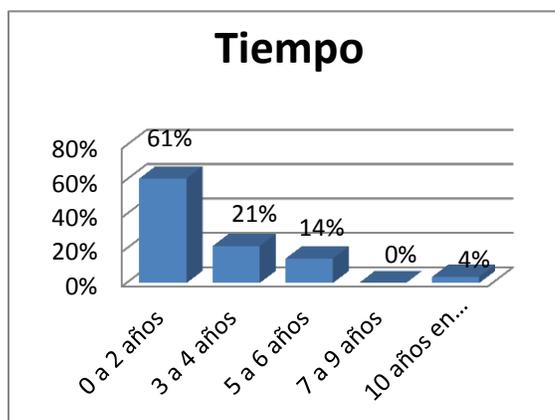
**Análisis:** Se puede observar que un 32% de los empleados encuestados, entran en el rango de edades de 18 a 22 años y otro 32% en el rango de 28 a 32 años, lo que indica que para trabajar en la empresa no hay muchas restricciones con respecto a las edades.

### c. Tiempo de laborar en la empresa

Cuadro No. 3

Opción	Frecuencia	Porcentaje
0 a 2 años	17	61%
3 a 4 años	6	21%
5 a 6 años	4	14%
7 a 9 años	0	0%
10 años en adelante	1	4%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 3



**Análisis:** Según los resultados obtenidos, el 61% de los empleados indicaron que tienen entre 0 a 2 años laborando dentro de la empresa, lo que muestra que probablemente el personal se renueva constantemente.

## B. PREGUNTAS DE CONTENIDO

1. ¿Cuál o cuáles son los requisitos específicos para desempeñar su puesto de trabajo?

Cuadro No. 4

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Experiencia en área	12	43%
Estudios	4	14%
Experiencia y estudios	9	32%
Ninguno	3	11%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 4



**Análisis:** El 43% de los empleados encuestados respondieron que para poder aplicar y desarrollarse en el puesto de trabajo se requiere poseer experiencia en el área, debido a que deben tener el conocimiento necesario a través de la práctica adquirida y el 32% manifiesta que es necesario contar con experiencia y estudios.

2. Cuándo comenzó a laborar en la empresa ¿Se le dieron a conocer las funciones?

Cuadro No. 5

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	28	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

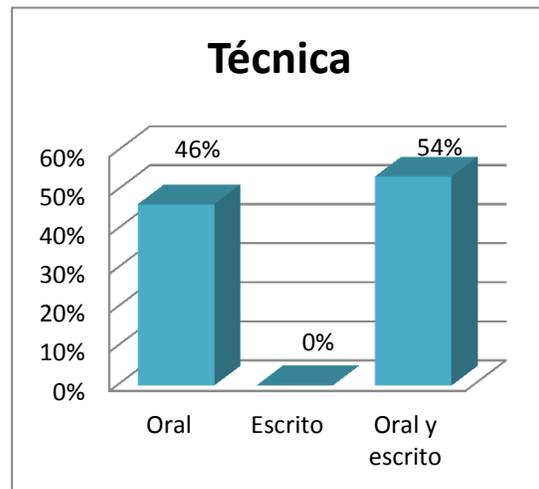
**Análisis:** El total de los encuestados que es el 100% de las personas encuestadas, manifestaron que efectivamente, al momento de ingresar a la empresa se le dieron a conocer todas las funciones con respecto al área, lo que muestra la eficiencia de la empresa para entrenar y capacitar al personal nuevo de la mejor manera posible.

3. ¿Cuál fue la técnica que utilizó la empresa para darle a conocer sus funciones?

Gráfico No. 5

Cuadro No. 6

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Oral	13	46%
Escrito	0	0%
Oral y escrito	15	54%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>



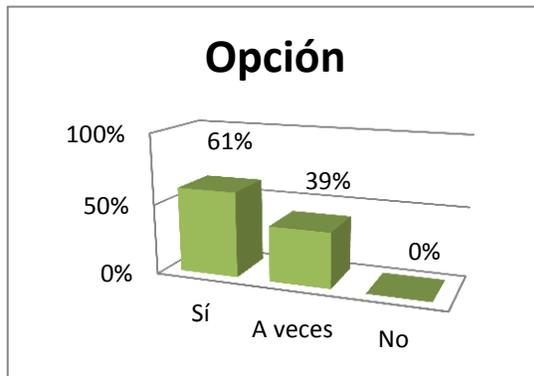
**Análisis:** Se puede concluir que un poco más de la mitad de los empleados encuestados, con un 54% respondieron que el medio utilizado por la empresa para darle a conocer las funciones a los mismos, fue a través de la forma oral y escrita, de esta manera les queda un documento o texto con el cual se pueden respaldar en cualquier momento.

4. ¿Se le proporcionan los recursos necesarios para desarrollar correctamente su trabajo?

Cuadro No. 7

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	17	61%
A veces	11	39%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 6



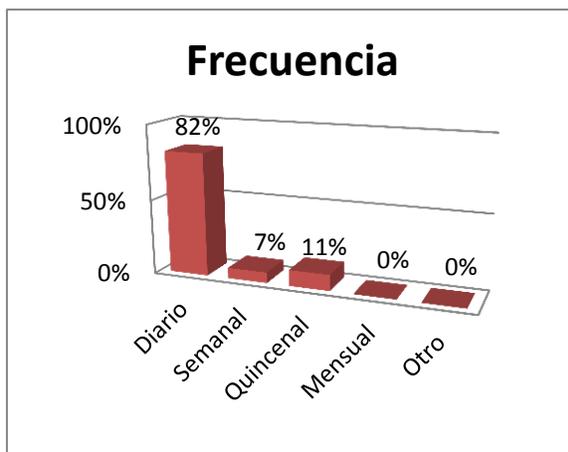
**Análisis:** Se puede observar que el 61% de los empleados respondieron que sí se les proporcionaron todos los recursos necesarios para poder desarrollar sus respectivas funciones correctamente, lo que nos muestra que las personas encargadas de gestionar las actividades, están realizando la inducción de la manera más apropiada y eficiente.

5. ¿Con qué frecuencia realizan reuniones?

Cuadro No. 8

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Diario	23	82%
Semanal	2	7%
Quincenal	3	11%
Mensual	0	0%
Otro	0	0%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 7



**Análisis:** Según los resultados obtenidos en esta pregunta, se puede observar que casi la mayoría; es decir, un 82% respondió que a diario se realizan reuniones para tomar en cuenta puntos de importancia y aclarar cualquier duda; es decir, existe una comunicación efectiva, lo que facilita el desarrollo del trabajo.

6. ¿Existe algún mecanismo de coordinación para efectuar el seguimiento y evaluación de los programas de venta?

Cuadro No. 9

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	28	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

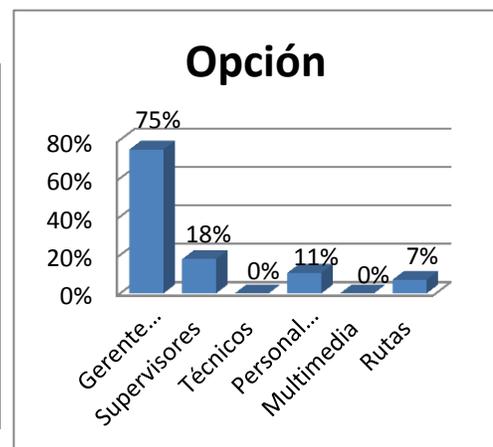
**Análisis:** El total de las personas encuestadas, que corresponden al 100% respondieron que sí, existe un mecanismo de coordinación para efectuar el seguimiento y evaluación de los programas en relación a las ventas, lo que indica que se mantienen actualizando y mejorando constantemente.

7. ¿Quiénes participan en la formulación de las políticas de la empresa?

Cuadro No. 10

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Gerente Operativo	21	75%
Supervisores	5	18%
Técnicos	0	0%
Personal Administrativo	3	11%
Multimedia	0	0%
Rutas	2	7%

Gráfico No. 8



**NOTA:** El porcentaje se calculó con base al resultado de la muestra que es de 28 personas.

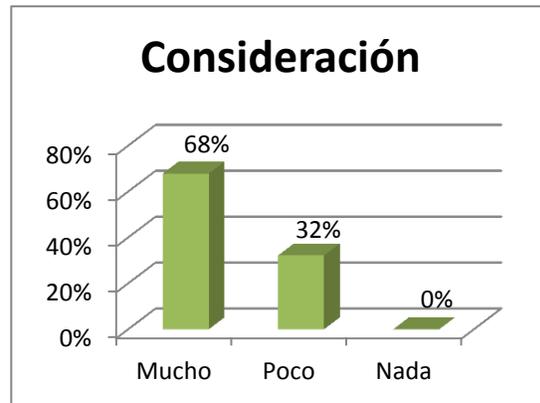
**Análisis:** Con los resultados obtenidos, se puede determinar que el 68% indicó que el Gerente Operativo es quién mayormente participa en la formulación de las políticas, esto muestra que está concentrado en una sola persona y eso no es bueno para la empresa, aunque él es el encargado de gestionar y decidir cómo se deben ejecutar las políticas y las actividades dentro de la empresa, para el logro de los objetivos, es factible que tome en cuenta la opinión de las demás áreas que conforman la empresa.

8. ¿Considera que la empresa logra atraer y mantener la preferencia de los clientes con las opciones promocionales que ofrece?

Cuadro No. 11

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	19	68%
Poco	9	32%
Nada	0	0%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 9



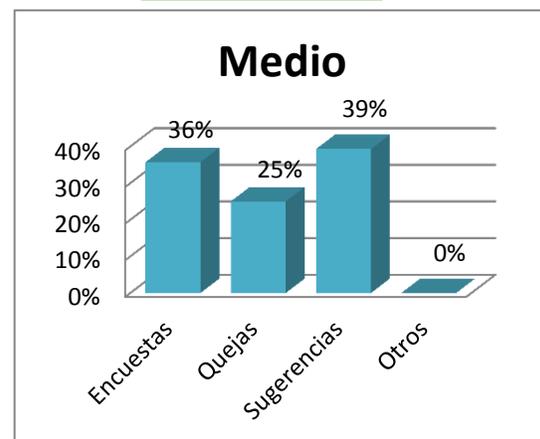
**Análisis:** Más de la mitad, con un 68% de los empleados mencionaron que la empresa en gran medida, logra atraer y mantener la preferencia de los clientes con las opciones promocionales que ofrece, esto es bastante bueno ya que ofrecen una gama de servicios que con frecuencia solicitan los clientes.

9. ¿A través de que medio dan a conocer las necesidades los clientes y proveedores para el cumplimiento de las metas de la organización?

Cuadro No. 12

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Encuestas	10	36%
Quejas	7	25%
Sugerencias	11	39%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 10



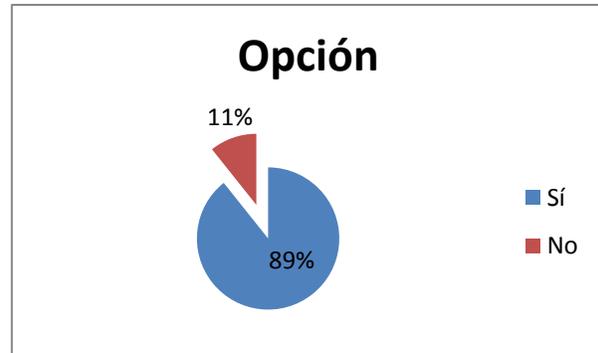
**Análisis:** Según los resultados obtenidos, un 39% de las personas encuestadas manifestaron que el medio más utilizado a través del cual dan a conocer las necesidades los clientes y los proveedores son las sugerencias que estos realizan, pero casi en la misma proporción, con un 36% indicaron que por medio de las encuestas. Por lo que se concluye que ninguna es predominante.

10. ¿Son tomadas en consideración las opiniones de los clientes para mejorar los servicios ofrecidos?

Cuadro No. 13

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	25	89%
No	3	11%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 11



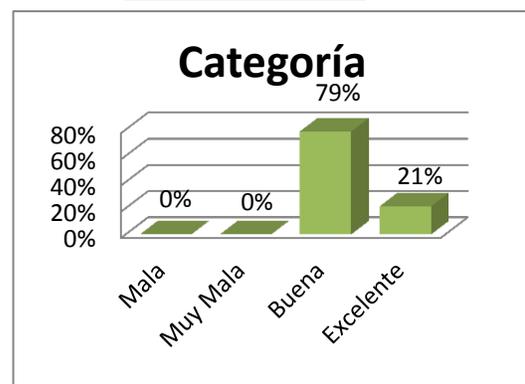
**Análisis:** Se puede observar en los resultados, que un 89% de los empleados, respondieron de forma afirmativa a la pregunta, esto indica que la empresa sí, se retroalimenta a través de las opiniones de los clientes. Esto es bueno, debido a que los servicios siempre van dirigidos a los clientes y el objetivo principal de la empresa es complacer los gustos y preferencias de los mismos.

11. ¿Cómo perciben los usuarios la calidad de servicio que la empresa presta?

Cuadro No. 14

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Mala	0	0%
Muy Mala	0	0%
Buena	22	79%
Excelente	6	21%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 12



**Análisis:** El 79% de los empleados encuestados, dieron a conocer que los usuarios perciben la calidad de servicio como buena, debido a que casi nunca reciben quejas que manifiesten alguna molestia con respecto a los servicios que reciben; sin embargo, consideran que hay aspectos que se deben mejorar para obtener la calificación más alta por parte de los clientes.

12. ¿Qué recomendaciones puede darle a la empresa para mejorar?

Cuadro No. 15

<b>EN EL AMBIENTE LABORAL</b>
<b>Mayor atención al área administrativa</b>
<b>Aumento de salario</b>
<b>Mejorar el horario de trabajo</b>
<b>Innovar</b>
<b>Mantener implementos de 1a necesidad</b>
<b>Cumplir con las políticas</b>
<b>Evitar preferencias mejorando el trato</b>
<b>Reuniones con mímicas</b>
<b>Lugar de recreación dentro de la empresa</b>
<b>Implementar convivios</b>
<b>Mayor atención a los colaboradores</b>

Cuadro No. 16

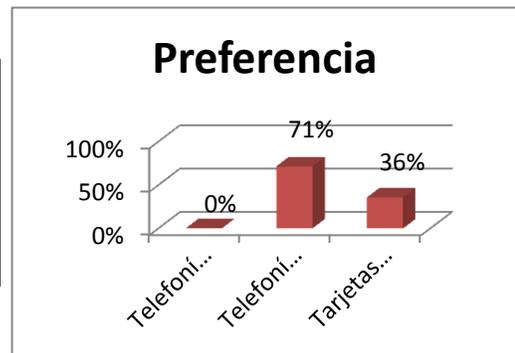
<b>EN SERVICIO AL CLIENTE</b>
<b>Mejorar presentación de ejecutivos en venta</b>
<b>Más propaganda</b>
<b>Disponer de más recursos</b>
<b>Ofrecer lo que ellos necesitan</b>
<b>Aperturar un espacio de opinión</b>
<b>Mejorar el servicio</b>
<b>Mejorar la calidad</b>
<b>Mejorar donde no hay mucha cobertura</b>
<b>Modelos para mejorar calidad y precio</b>

13. ¿Cuáles son los servicios o productos de la empresa que más solicitan los clientes?

Cuadro No. 17

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Telefonía residencial	0	0%
Telefonía móvil	20	71%
Tarjetas de prepago	10	36%

Gráfico No. 13



**NOTA:** El porcentaje se calculó con base al resultado de la muestra que es de 28 personas.

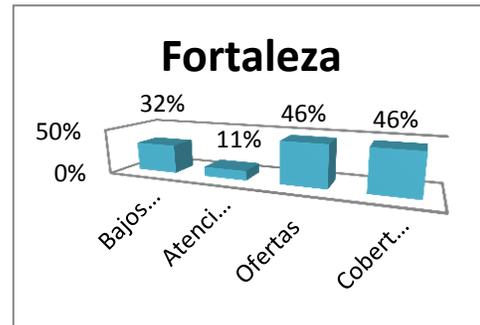
**Análisis:** Según los datos obtenidos, el 67% respondió que los servicios más solicitados por los clientes son los de telefonía móvil, lo que nos muestra que la mayoría de los demandantes poseen teléfono celular y su uso es más frecuente con el uso de las recargas o paquetes de telefonía.

14. ¿Cuál considera usted que es la fortaleza de la empresa en el mercado frente a la competencia?

Cuadro No. 18

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Bajos precios	9	32%
Atención inmediata	3	11%
Ofertas	13	46%
Cobertura	13	46%

Gráfico No. 14



**NOTA:** El porcentaje se calculó con base al resultado de la muestra que es de 28 personas.

**Análisis:** El resultado muestra que con un 46% las ofertas al igual que la cobertura, es la fortaleza que mantiene a la empresa frente a los demás competidores, lo que indica que es bueno para la misma debido a que ya posee clientes que prefieren sus servicios; así mismo, se puede observar que brindan servicios a bajos precios desde el punto de vista de los empleados y comparado con otras empresas de telecomunicaciones.

## ANEXO 8: Resultado del cuestionario dirigido a los empleados de la empresa “Inversiones La Fuente” en el área de rutas

La muestra que se calculó para el área de rutas es de 5 personas.

### A. GENERALIDADES

#### a. Género

Cuadro No. 19

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	5	100%
Femenino	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

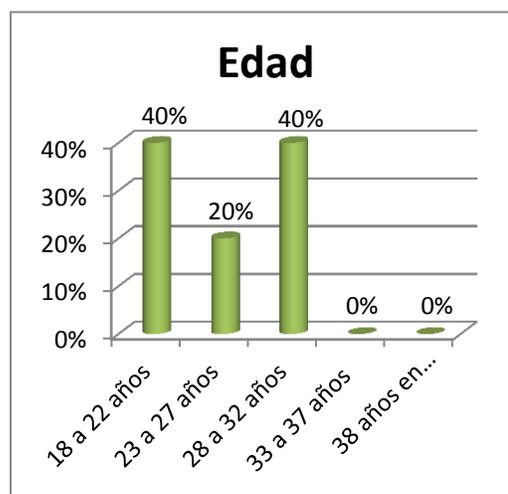
**Análisis:** Los resultados muestran que el 100% del personal de ejecutivo de ventas son del sexo masculino, ya que por las actividades de campo a realizar la empresa lo establece como requisito.

#### b. Edad

Cuadro No. 20

Opción	Frecuencia	Porcentaje
18 a 22 años	2	40%
23 a 27 años	1	20%
28 a 32 años	2	40%
33 a 37 años	0	0%
38 años en adelante	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 15



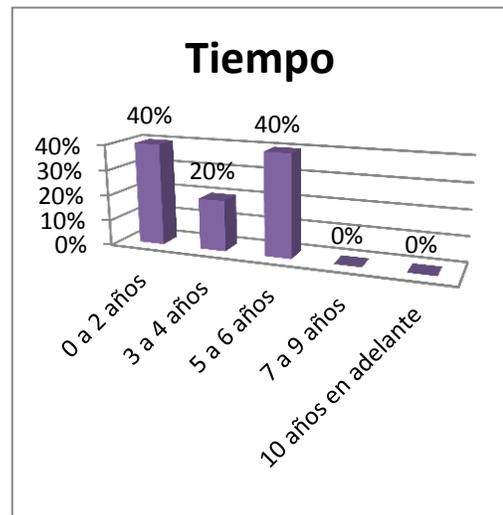
**Análisis:** Se puede observar que el mayor porcentaje con un 40% lo posee el rango entre 18 a 22 años y 28 a 32 años; ya que para este puesto de trabajo se requiere de personal joven y proactivo de preferencia.

**c. Tiempo de laborar en la empresa**

**Cuadro No. 21**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
0 a 2 años	2	40%
3 a 4 años	1	20%
5 a 6 años	2	40%
7 a 9 años	0	0%
10 años en adelante	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 16**



**Análisis:** Se puede determinar que la mayor parte del personal posee un rango entre 0 a 2 años y 5 a 7 años; por lo que se puede observar que es una empresa sólida en cuanto a contrataciones.

**B. PREGUNTAS DE CONTENIDO**

1. ¿Cuál o cuáles son los requisitos específicos para desempeñar su puesto de trabajo?

**Cuadro No. 22**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Experiencia en área	1	20%
Estudios	1	20%
Experiencia y estudios	2	40%
Ninguno	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Gráfico No. 17**



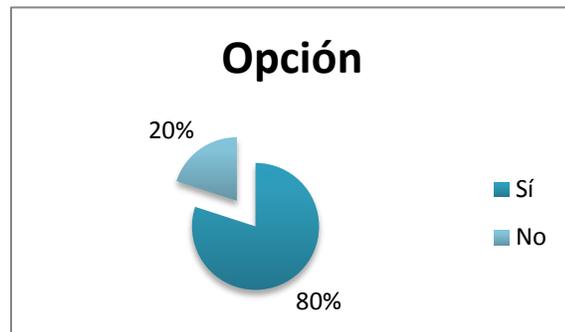
**Análisis:** Los resultados muestran que la mayor parte del personal posee experiencia y estudios, para formar parte del equipo de trabajo de Inversiones la Fuente.

2. Cuándo comenzó a laborar en la empresa ¿Se le dieron a conocer las funciones?

Cuadro No. 23

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	80%
No	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 18



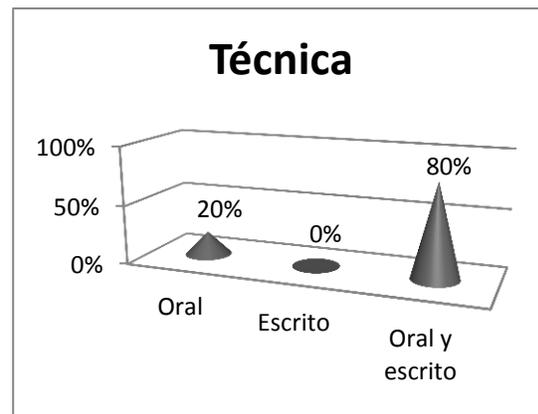
**Análisis:** La mayor parte del personal refleja en los resultados, que al momento de ingresar a la empresa se les dio a conocer cada una de las funciones que dicta el manual de puesto de la organización.

3. ¿Cuál fue la técnica que utilizó la empresa para darle a conocer sus funciones?

Cuadro No. 24

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Oral	1	20%
Escrito	0	0%
Oral y escrito	4	80%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 19



**Análisis:** Se observa que el 80% de los empleados de la organización se les dio a conocer por medio de un documento para efectos de respaldo legal y de forma verbal sus funciones a cumplir al momento de ingresar a la empresa.

4. ¿Se le proporcionan los recursos necesarios para desarrollar correctamente su trabajo?

Cuadro No. 25

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
A veces	0	0%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Análisis:** Se determinó que el 100% del personal de ventas se le brindó los instrumentos necesarios por medio de su supervisor, el cual es responsable de la gestión necesaria para realizar sus actividades diarias.

5. ¿Con que frecuencia realizan reuniones?

Cuadro No. 26

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Diario	5	100%
Semanal	0	0%
Quincenal	0	0%
Mensual	0	0%
Otro	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Análisis:** Se determinó que el supervisor del área realiza una matinal antes de iniciar la jornada del día para los ejecutivos de ventas; lo cual es un incentivo motivacional para cada uno de ellos.

6. ¿Existe algún mecanismo de coordinación para efectuar el seguimiento y evaluación de los programas de venta?

Cuadro No. 27

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Análisis:** El 100% del personal confirmo que existe un mecanismo para la evaluación de programa de ventas, basado en el cumplimiento de metas mensuales para cada uno de los ejecutivos de ventas.

7. ¿Quiénes participan en la formulación de las políticas de la empresa?

Cuadro No. 28

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Gerente operativo	5	100%
Supervisores	0	0%
Técnicos	0	0%
Personal Administrativo	0	0%
Multimedia	0	0%
Rutas	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Análisis:** Los resultados reflejan que la única persona autoriza en la empresa para la formulación de nuevas políticas es el gerente operativo, aunque en la empresa indicó que se practicaba la política de las puertas abiertas al momento de toma de decisiones el único encargado de su gestión es el gerente lo que conlleva a una debilidad empresarial.

8. ¿Considera que la empresa logra atraer y mantener la preferencia de los clientes con las opciones promocionales que ofrece?

Cuadro No. 29

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Poco	0	0%
Mucho	5	100%
Nada	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

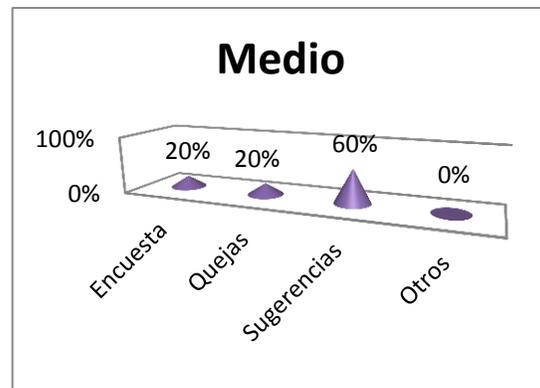
**Análisis:** El 100% de los ejecutivos de ventas confirmaron que la empresa posee una gama alta de servicios para atraer y mantener a sus clientes, expandiéndose en el mercado ofreciendo su diversidad de servicios.

9. ¿A través de que medio dan a conocer las necesidades los clientes y proveedores para el cumplimiento de las metas de la organización?

Cuadro No. 30

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Encuesta	1	20%
Quejas	1	20%
Sugerencias	3	60%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 20



**Análisis:** Los resultados obtenidos reflejan que un 60% de la población total de clientes dan a conocer sus necesidades por medio de sugerencias a los ejecutivos de ventas, para que la empresa lo retome al momento del cumplimiento de metas mensuales.

10. ¿Son tomadas en consideración las opiniones de los clientes para mejorar los servicios ofrecidos?

Cuadro No. 31

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

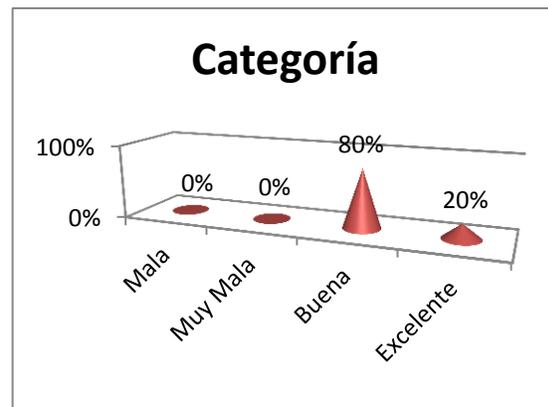
**Análisis:** Se observa que en el área de ruta se retroalimenta a un 100% las sugerencias y opiniones de los clientes para el cumplimiento de metas de la organización y calidad de servicios de los mismos.

11. ¿Cómo perciben los usuarios la calidad de servicio que la empresa presta?

Cuadro No. 32

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Mala	0	0%
Muy Mala	0	0%
Buena	4	80%
Excelente	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Grafico No. 21



**Análisis:** Los resultados reflejan que el 100% de los usuarios califican la calidad de servicio como buena, ya que todas las quejas y sugerencias son atendidas con anterioridad por parte de los ejecutivos de ventas.

12. ¿Qué recomendaciones puede darle a la empresa para mejorar?

Cuadro No. 33

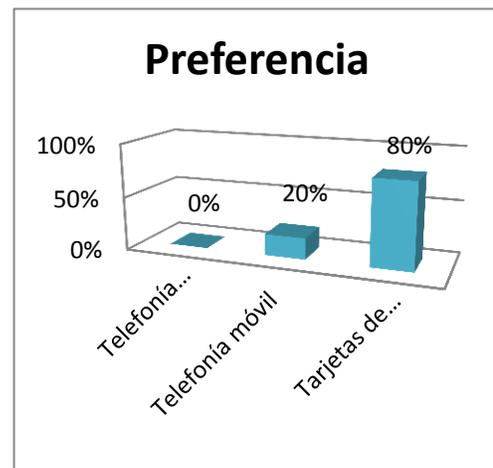
<b>EN EL AMBIENTE LABORAL</b>	
Condescendencia en la peticiones	
Todo se encuentra muy bien	
<b>EN SERVICIO AL CLIENTE</b>	
Premios para los cliente	
Todo se encuentra muy bien	
Mejorar la señal de la telefonía	

13. ¿Cuáles son los servicios o productos de la empresa que más solicitan los clientes?

Grafico No. 22

Cuadro No. 34

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Telefonía residencial	0	0%
Telefonía móvil	1	20%
Tarjetas de prepago	4	80%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



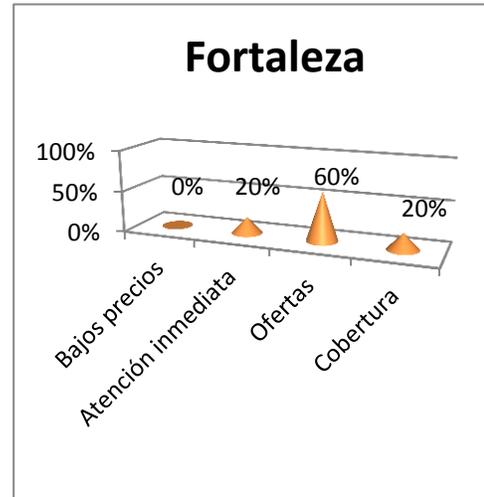
**Análisis:** Los resultados reflejan con un 80% en el área de rutas los usuarios mayormente consumen tarjetas prepago, ya sea por medio de saldo electrónico o compra de tarjetas promocionales de manera presencial con los ejecutivos de ventas encargados de las distintas rutas del municipio.

14. ¿Cuál considera usted que es la fortaleza de la empresa en el mercado frente a la competencia?

Cuadro No. 35

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Bajos precios	0	0%
Atención inmediata	1	20%
Ofertas	3	60%
Cobertura	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Grafico No. 23



**Análisis:** Se puede observar que el 60% de los usuarios como incentivo de su consumo a la empresa obtiene los que son promocionales prepagos para cada uno de sus cliente; y un restante de la población refleja que la empresa posee una atención de calidad y cobertura alta al nivel del municipio.

## ANEXO 9: Resultado del cuestionario dirigido a los empleados de la empresa “Inversiones La Fuente” en el área de multimedia

La muestra que se calculó para el área de multimedia es de 5 personas.

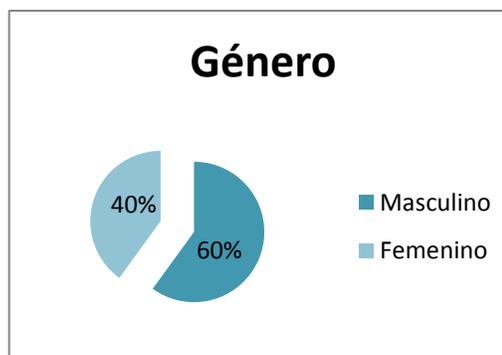
### A. GENERALIDADES

#### a. Género

Grafico No. 23

Cuadro No. 35

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	3	60%
Femenino	2	40%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



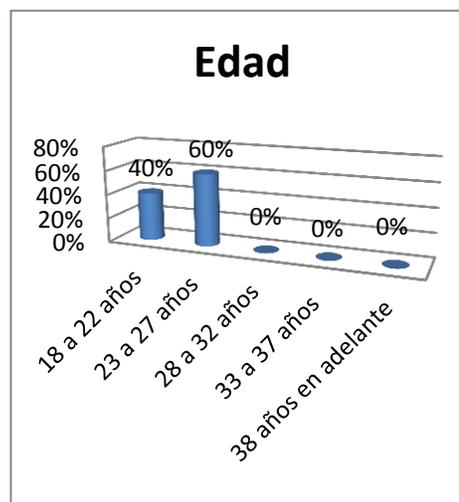
**Análisis:** Los resultados muestran que el 60% del personal son hombres y el 40% son mujeres, por lo tanto en esta área existe una equidad de género debido a que las actividades que realizan requieren de carisma y actitud para las ventas.

#### b. Edad

Grafico No. 24

Cuadro No. 36

Opción	Frecuencia	Porcentaje
18 a 22 años	2	40%
23 a 27 años	3	60%
28 a 32 años	0	0%
33 a 37 años	0	0%
38 años en adelante	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



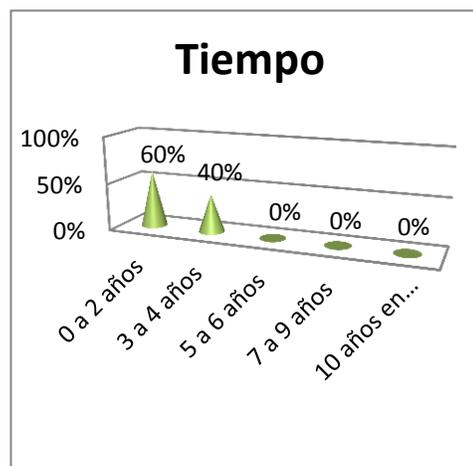
**Análisis:** Se puede observar que el mayor porcentaje con un 40% lo posee el rango entre 18 a 22 años y 23 a 27 años, ya que para este puesto de trabajo se requiere de personal joven y proactivo debido a que es un trabajo de campo.

### c. Tiempo de laborar en la empresa

Cuadro No. 37

Opción	Frecuencia	Porcentaje
0 a 2 años	3	60%
3 a 4 años	2	40%
5 a 6 años	0	0%
7 a 9 años	0	0%
10 años en adelante	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Grafico No. 25



**Análisis:** Los resultados reflejan que el mayor porcentaje del personal posee un rango entre 0 a 2 años y 3 a 4 años; por lo que se puede observar que es una empresa estable en cuanto a contrataciones del área de multimedia.

## B. PREGUNTAS DE CONTENIDO

1. ¿Cuál o cuáles son los requisitos específicos para desempeñar su puesto de trabajo?

Cuadro No. 38

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Experiencia en área	4	80%
Estudios	0	0%
Experiencia y estudios	0	0%
Ninguno	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Grafico No. 26



**Análisis:** Los resultados muestran que el mayor porcentaje del personal posee experiencia en el área, ya para formar parte del equipo de trabajo de “Inversiones la Fuente” es necesario al menos un año en experiencia en ventas.

2. Cuándo comenzó a laborar en la empresa ¿Se le dieron a conocer las funciones?

Cuadro No. 39

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

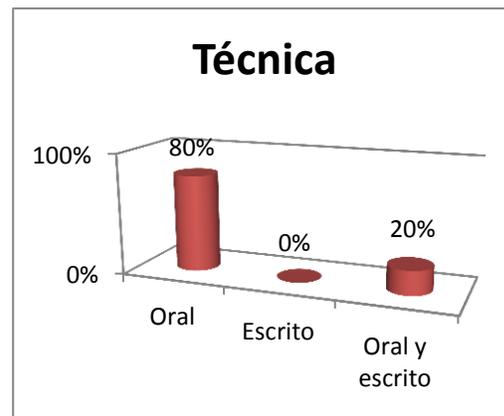
**Análisis:** Al momento de ingresar a la empresa se les dio a conocer cada una de las funciones que dicta el manual de puesto de la organización, así también metas que el personal debe de alcanzar al final de mes.

3. ¿Cuál fue la técnica que utilizó la empresa para darle a conocer sus funciones?

Cuadro No. 40

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Oral	4	80%
Escrito	0	0%
Oral y escrito	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Grafico No. 27



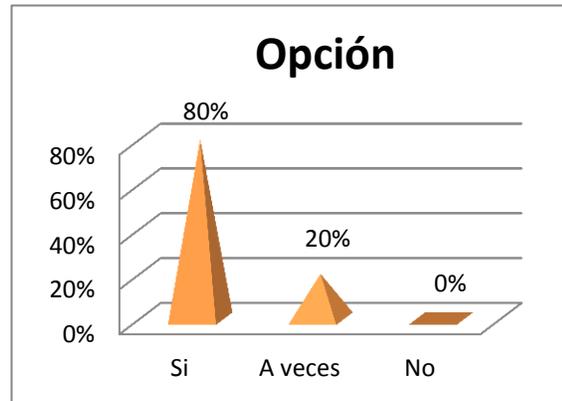
**Análisis:** Se observa que el 80% de los empleados se les dio a conocer de forma verbal sus funciones a cumplir y solamente el 20% confirma haber recibido un documento como respaldo de sus funciones en la empresa.

4. ¿Se le proporcionan los recursos necesarios para desarrollar correctamente su trabajo?

Cuadro No. 41

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	80%
A veces	1	20%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Grafico No. 28



**Análisis:** Se determinó que el mayor porcentaje del personal del personal de multimedia se le brindo los instrumentos necesarios, por medio de su encargado de gestión de paneles para cumplir con cada una de sus funciones.

5. ¿Con qué frecuencia realizan reuniones?

Cuadro No. 42

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Diario	0	0%
Semanal	5	100%
Quincenal	0	0%
Mensual	0	0%
Otro	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Análisis:** Los resultados reflejan que el total de personal reciben una charla motivacional semanalmente; el cual es un incentivo para que ellos puedan cumplir con sus metas mensuales de la mejor manera posible tanto personal como laboral.

6. ¿Existe algún mecanismo de coordinación para efectuar el seguimiento y evaluación de los programas de venta?

Cuadro No. 43

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Análisis:** El 100% del personal confirmo que existe un mecanismo para la evaluación de programa de ventas, basado en el cumplimiento de metas mensuales en cuanto a paquetes de navegación para cada uno de los ejecutivos de multimedia.

7. ¿Quiénes participan en la formulación de las políticas de la empresa?

Cuadro No. 44

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Gerente operativo	5	100%
Supervisores	0	0%
Técnicos	0	0%
Personal Administrativo	0	0%
Multimedia	0	0%
Rutas	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Análisis:** Los resultados reflejan que la única persona autoriza en la empresa para la formulación de nuevas políticas es el gerente operativo, aunque en la empresa se dictó que se practicaba la política de las puertas abiertas al momento de toma de decisiones el único encargado de su gestión es el gerente lo que conlleva a una debilidad empresarial.

8. ¿Considera que la empresa logra atraer y mantener la preferencia de los clientes con las opciones promocionales que ofrece?

Cuadro No. 45

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Poco	0	0%
Mucho	5	100%
Nada	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Análisis:** El 100% de los ejecutivos de ventas confirmaron que la empresa posee una gama alta de servicios para atraer y mantener a sus clientes, expandiéndose en el mercado ofreciendo su diversidad de servicios.

9. ¿A través de que medio dan a conocer las necesidades los clientes y proveedores para el cumplimiento de las metas de la organización?

Cuadro No. 46

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Encuesta	0	0%
Quejas	0	0%
Sugerencias	5	100%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Análisis:** Los resultados obtenidos reflejan que el 100% de la población total de clientes dan a conocer sus necesidades por medio de sugerencias a los ejecutivos de multimedia, para que la empresa retroalimente al momento de la formulación de políticas.

10. ¿Son tomadas en consideración las opiniones de los clientes para mejorar los servicios ofrecidos?

Cuadro No. 47

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

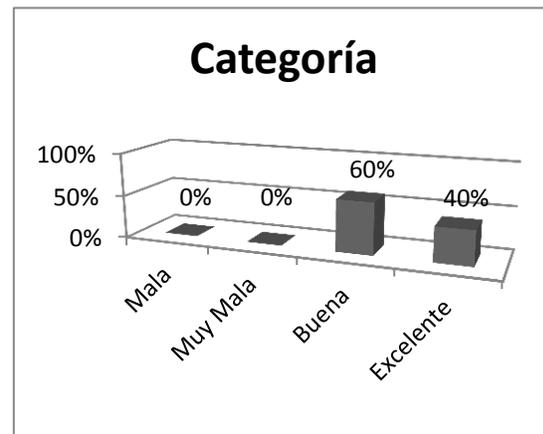
**Análisis:** Se observa que en el área de multimedia se retroalimenta a un 100% las sugerencias y opiniones de los clientes, para el cumplimiento de metas de la organización y calidad de servicios de los mismos.

11. ¿cómo perciben los usuarios la calidad de servicio que la empresa presta?

Grafico No. 29

Cuadro No. 48

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Mala	0	0%
Muy Mala	0	0%
Buena	3	60%
Excelente	2	40%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** Los resultados reflejan que un 60% de los usuarios califican la calidad de servicio como buena, mientras que un 40% expresa que es excelente ya que todo inconveniente es atendido con anterioridad por parte de los ejecutivos de ventas.

12. ¿Qué recomendaciones puede darle a la empresa para mejorar?

Cuadro No. 49

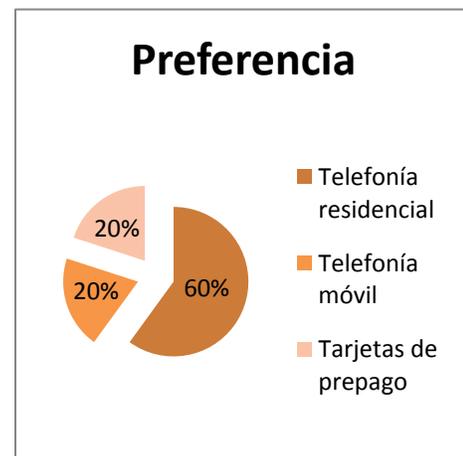
EN EL AMBIENTE LABORAL
Condescendencia en la peticiones
Todo se encuentra muy bien
Incentivos
SERVICIO AL CLIENTE
Premios para los cliente
Todo se encuentra muy bien
Mejorar la señal de internet

13. ¿Cuáles son los servicios o productos de la empresa que más solicitan los clientes?

Grafico No. 30

Cuadro No. 50

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Telefonía residencial	3	60%
Telefonía móvil	1	20%
Tarjetas de prepago	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



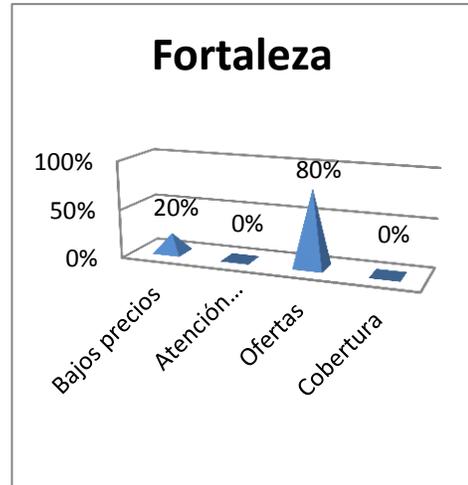
**Análisis:** El 60% de los usuarios en el área de multimedia consumen mayormente telefonía residencial, así también, en total un 20% de los usuarios adquieren de manera inusual lo que son paquetes móviles y tarjetas prepagos por medio de los ejecutivos de multimedia.

14. ¿Cuál considera usted que es la fortaleza de la empresa en el mercado frente a la competencia?

Cuadro No. 51

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Bajos precios	1	20%
Atención inmediata	0	0%
Ofertas	4	80%
Cobertura	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Grafico No. 31



**Análisis:** Se puede observar que el 80% de los usuarios como incentivo de su consumo a la empresa obtiene los que son promocionales prepagos para cada uno de sus cliente; y un restante de la población refleja que la empresa posee lo que son bajos precios o precios competitivos frente a otros operadores del municipio de Cojutepeque.

## ANEXO 10: Resultado del cuestionario dirigido a los empleados de la empresa “Inversiones La Fuente” en el área de técnicos

La muestra que se calculó para el área de técnicos es de 10 personas.

### A. GENERALIDADES

#### a. Género

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	10	100%
Femenino	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

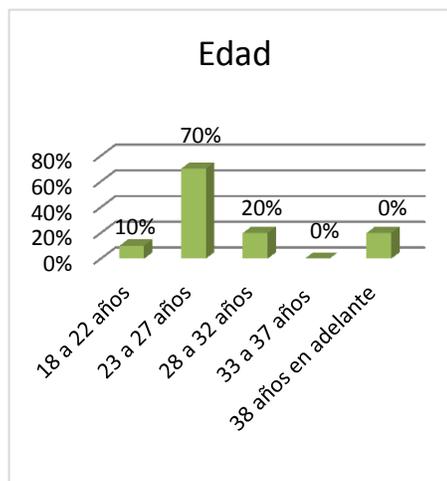
**Análisis:** En el área de técnicos el 100% son hombres debido a la particularidad de las labores que requieren mayor fuerza de parte del empleado al realizar las instalaciones en las casas.

#### b. Edad

Cuadro No. 50

Opción	Frecuencia	Porcentaje
18 a 22 años	1	10%
23 a 27 años	7	70%
28 a 32 años	2	20%
33 a 37 años	0	0%
38 años en adelante	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Grafico No. 32



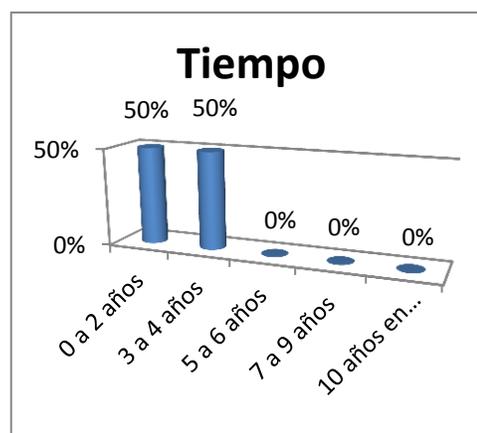
**Análisis:** En ésta área el 70% de los empleados tiene entre 23 a 27 años, un 20% tienen entre 28 a 32 años y el 10% de los empleados tiene entre 18 a 22 años de lo que se establece que los técnicos están en la etapa de mejor desempeño laboral.

### c. Tiempo de laborar en la empresa

Cuadro No. 51

Opción	Frecuencia	Porcentaje
0 a 2 años	5	50%
3 a 4 años	5	50%
5 a 6 años	0	0%
7 a 9 años	0	0%
10 años en adelante	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Grafico No. 33



**Análisis:** El 50% de los empleados tiene entre 0 a 2 años al igual que los que tienen entre 3 a 4 años de laborar con la empresa, lo que indica que en esta área ha tenido rotación de empleados en los últimos 4 años.

## B. PREGUNTAS DE CONTENIDO

1. ¿Cuál o cuáles son los requisitos específicos para desempeñar su puesto de trabajo?

Cuadro No. 52

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Experiencia en área	1	10%
Estudios	1	10%
Experiencia y estudios	8	80%
Ninguno	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Grafico No. 34



**Análisis:** El 80% de los empleados manifiestan que para poder ser contratado en la empresa debieron cumplir con el requisito de tener experiencia laboral y tener estudios en el área técnica y un 10% solo necesito tener experiencia y el otro 10% manifiesta que sólo se le requirió tener estudios. Por lo que el requisito necesario es la experiencia esto se debe a que el operador se encarga de capacitar a los empleados del área técnica para asegurarse que éste tenga dominio correcto de los procedimientos de instalación y estén aptos para realizar sus funciones en “Inversiones La Fuente”.

2. Cuándo comenzó a laborar en la empresa ¿Se le dieron a conocer las funciones?

Cuadro No. 53

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

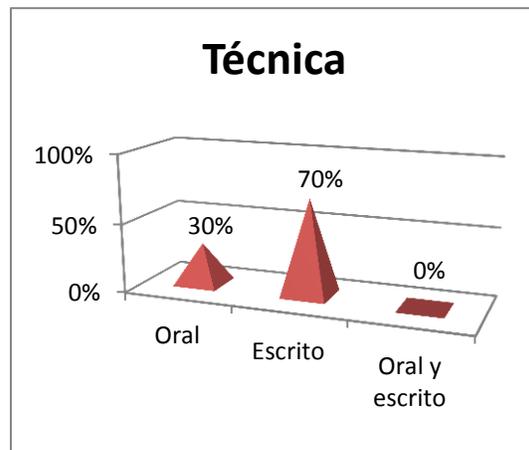
**Análisis:** Todos los empleados manifiestan que sí, se le dieron a conocer sus funciones cuando comenzaron a laborar lo que indica que existe una buena organización en el proceso de inducción de los empleados además favorece al clima laboral el que cada empleado conozca sus funciones.

3. ¿Cuál fue la técnica que utilizó la empresa para darle a conocer sus funciones?

Grafico No. 35

Cuadro No. 54

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Oral	3	30%
Escrito	7	70%
Oral y escrito	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



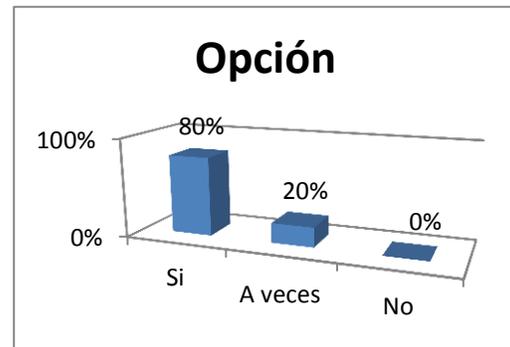
**Análisis:** El 70% de los empleados manifiestan que las funciones se las dieron a conocer por escrito y a un 30% además del medio escrito se les comunicaron de forma oral, porque se establece que la empresa tiene una organización adecuada al recibir a los nuevos empleados o en un caso a un empleado que cambie de área de trabajo, situación que no es común en la empresa.

4. ¿Se le proporcionan los recursos necesarios para desarrollar correctamente su trabajo?

Cuadro No. 55

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	80%
A veces	2	20%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Grafico No. 35



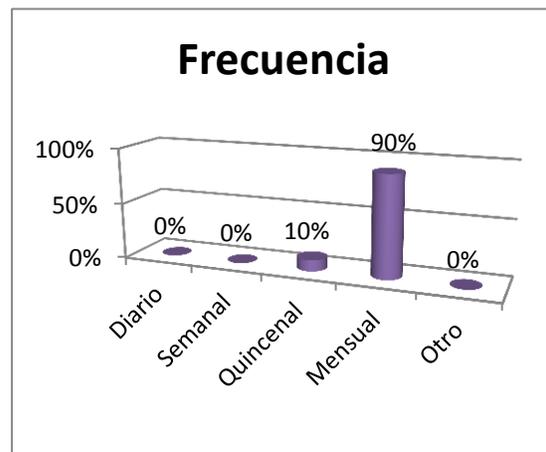
**Análisis:** El 80% de los empleados contestaron que si se le proporcionan los recursos para ejecutar sus funciones y un 20% manifiestan que sólo en ocasiones, situación que debe mejorar la administración ya que representa pérdida de tiempo y dinero para la empresa.

5. ¿Con que frecuencia realizan reuniones?

Cuadro No. 56

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Diario	0	0%
Semanal	0	0%
Quincenal	1	10%
Mensual	9	90%
Otro	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Grafico No. 36



**Análisis:** En ésta área las reuniones se efectúan mensualmente según el 90% de los empleados y sólo un 10% opino que se reúne quincenalmente. Las reuniones son un poco distantes debido a que no hay mayor variación en los precios y promociones en el servicio residencial.

6. ¿Existe algún mecanismo de coordinación para efectuar el seguimiento y evaluación de los programas de venta?

Cuadro No. 57

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Análisis:** El 100% manifiesta que la empresa cuenta con un mecanismo para realizar el seguimiento y evaluación de los programas de ventas, lo que permite que los empleados del área de ventas se sientan motivados a tener el acompañamiento de la administración y por parte de la empresa le permite llevar el rendimiento de cada empleado para realizar la correspondiente evaluación y fortalecer las debilidades presentadas.

7. ¿Quiénes participan en la formulación de las políticas de la empresa?

Cuadro No. 58

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Gerente Operativo	10	100%
Supervisores	0	0%
Técnicos	0	0%
Personal Administrativo	0	0%
Multimedia	0	0%
Rutas	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

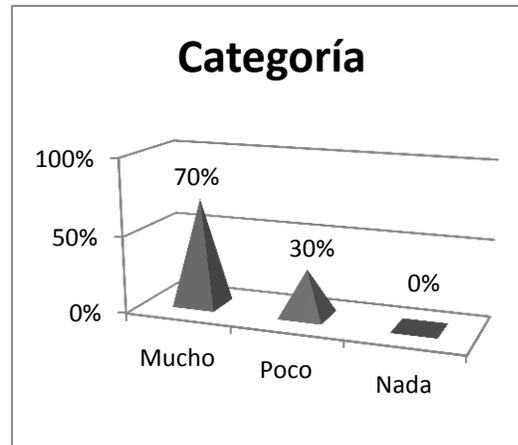
**Análisis:** El 100% de los empleados manifiestan que quien elabora las políticas de la empresa es el gerente operativo, lo cual no es favorable para una buena gestión empresarial.

8. ¿Considera que la empresa logra atraer y mantener la preferencia de los clientes con las opciones promocionales que ofrece?

Grafico No. 37

Cuadro No. 59

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	7	70%
Poco	3	30%
Nada	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



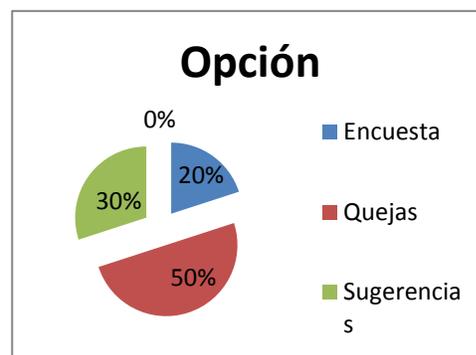
**Análisis:** El 70% de los empleados opina que la empresa a través de sus promociones logra atraer y mantener a los clientes lo cual es positivo para la empresa y sólo el 30% considera que las promociones atraen poco a los clientes. Lo que indica que la empresa tiene buena aceptación ante el cliente pero es de valorar ese 30% que considera que no mucho para estudiar las necesidades que no se les cubre según su opinión.

9. ¿A través de que medio dan a conocer las necesidades los clientes y proveedores para el cumplimiento de las metas de la organización?

Grafico No. 38

Cuadro No. 60

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Encuesta	2	20%
Quejas	5	50%
Sugerencias	3	30%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



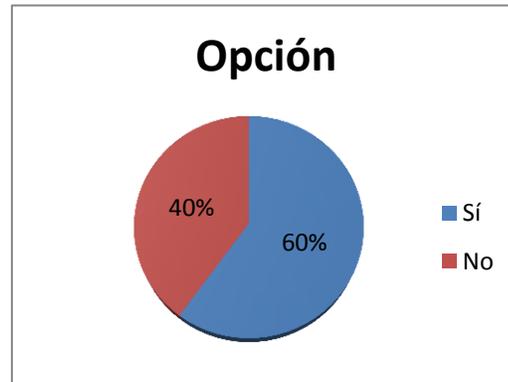
**Análisis:** El 50% de los clientes da a conocer sus opiniones acerca de la empresa a través de queja, un 30% que es a través de sugerencias y un 20% restantes lo hace por medio de una encuesta.

10. ¿Son tomadas en consideración las opiniones de los clientes para mejorar los servicios ofrecidos?

Cuadro No. 61

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	60%
No	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Grafico No. 39



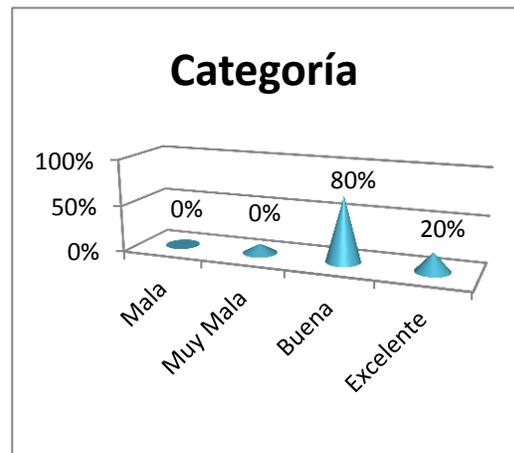
**Análisis:** El 60% considera que si se toman en cuenta las opiniones de los clientes y un 40% opina que no es tomada en cuenta. Es mínima la diferencia en las opiniones debido a que servicio es muy demandado propiciandando así que la empresa no tome en consideración de la opinión del cliente.

11. ¿Cómo perciben los usuarios la calidad de servicio que la empresa presta?

Cuadro No. 62

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Mala	0	0%
Muy Mala	0	0%
Buena	8	80%
Excelente	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Grafico No. 40



**Análisis:** El 80% de los empleados opinan que los usuarios consideran que hay buena calidad en el servicio ofrecido y un 20% manifiesta que es excelente. Es decir que se cuenta con el respaldo de la mayoría de clientes por considerar que ofrecen servicios de calidad, siendo que es la única empresa que realiza correctamente las conexiones de sus servicios en el área residencial.

12. ¿Qué recomendaciones puede darle a la empresa para mejorar?

Cuadro No. 63

<b>EN EL AMBIENTE LABORAL</b>
Aumento de salario
Mayor atención a los colaboradores
Mejorar el horario de trabajo
Todo está bien
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>
Más propaganda
Mejorar servicio
Mejorar calidad
Ofrecer lo que ellos necesitan
Mejorar donde no hay mucha cobertura

13. ¿Cuáles son los servicios o productos de la empresa que más solicitan los clientes?

Cuadro No. 64

<b>Opción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Telefonía residencial	0	0%
Telefonía móvil	10	100%
Tarjetas de prepago	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

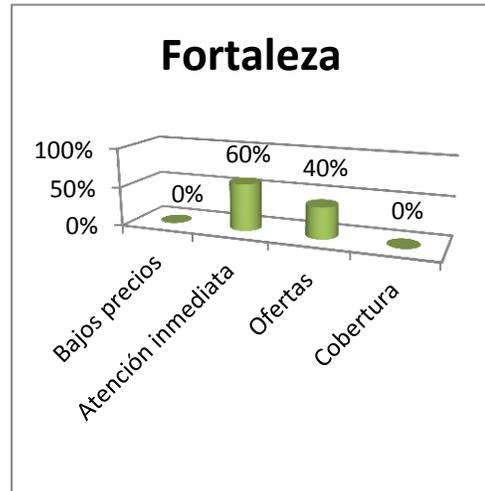
**Análisis:** El 100% opina que el servicio más demandado es la telefonía móvil.

14. ¿Cuál considera usted que es la fortaleza de la empresa en el mercado frente a la competencia?

Cuadro No. 65

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Bajos precios	0	0%
Atención inmediata	6	60%
Ofertas	4	40%
Cobertura	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Grafico No. 41



**Análisis:** El 60% manifiesta que la mayor fortaleza es la atención inmediata y el 40% opina que las ofertas que ofrecen, por lo que se puede notar que es casi proporcional.

**ANEXO 11:** Resultado del cuestionario únicamente dirigido a todos los empleados del área técnica de la empresa “Inversiones La Fuente”

El cuestionario se dirigió a los 24 técnicos que laboran en la empresa.

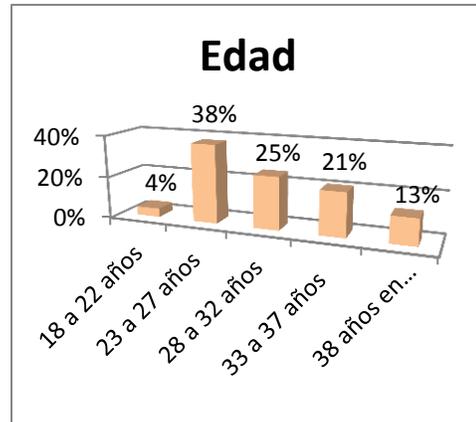
**A. GENERALIDADES**

**a. Edad**

Cuadro No. 66

Opción	Frecuencia	Porcentaje
18 a 22 años	1	4%
23 a 27 años	9	38%
28 a 32 años	6	25%
33 a 37 años	5	21%
38 años en adelante	3	13%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Grafico No. 42



**Análisis:** Al obtener los resultados se observó que la mayoría de los empleados del área técnica, tienen entre 23 a 27 años con un 38%, lo que indica que se les da prioridad a los jóvenes de esas edades, aunque también se observa que no hay restricciones de edades.

**b. Tiempo de laborar en la empresa**

Cuadro No. 67

Opción	Frecuencia	Porcentaje
0 a 2 años	10	42%
3 a 4 años	11	46%
5 a 6 años	3	13%
7 a 9 años	0	0%
10 años en adelante	0	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Grafico No. 43



**Análisis:** En este caso, se obtuvo que la mayoría con un 46% tienen trabajando entre 3 a 4 años en la empresa pero un equivalente al 42% lleva de 0 a 2 años lo que nos indica que el personal se renueva constantemente.

## B. PREGUNTAS DE CONTENIDO

1. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

Cuadro No. 68

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	24	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

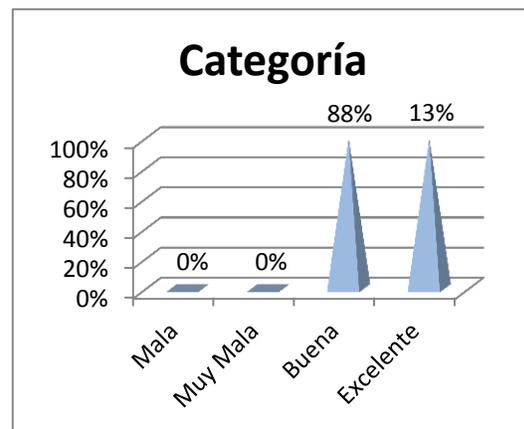
**Análisis:** Se puede observar, con los resultados que el 100% es decir los 24 técnicos conocen la misión y visión de la empresa, por lo que se puede concluir que existe interés por parte de la administración para mostrarles la razón de ser la empresa y cuáles son los objetivos que persigue la empresa y que los mantiene ligados a los mismos.

2. ¿Cómo perciben los usuarios la calidad de servicio que la empresa presta?

Cuadro No. 69

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Mala	0	0%
Muy Mala	0	0%
Buena	21	88%
Excelente	3	13%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Grafico No. 44



**Análisis:** El 88% de los técnicos, consideran que los clientes perciben como buena la calidad del servicio ofrecido, ya que en ocasiones reciben quejas de cualquier índole, lo que muestra que se requiere implementar una mejora en la instalación para que los clientes consideren excelente el servicio que reciben.

3. ¿Considera que al implementar un modelo de gestión administrativa, se logrará fortalecer la calidad de la empresa?

Cuadro No.70

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	24	100%
No	0	0%
Depende	0	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**Análisis:** El total de los técnicos, es decir el 100% considera que efectivamente al implementar un modelo de gestión administrativa, se obtendrá un fortalecimiento en la calidad, por lo que están de acuerdo en que se implementen nuevas medidas o formas realizar las diversas actividades en la empresa.

4. ¿La empresa posee un manual de procedimientos?

Cuadro No. 71

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	24	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

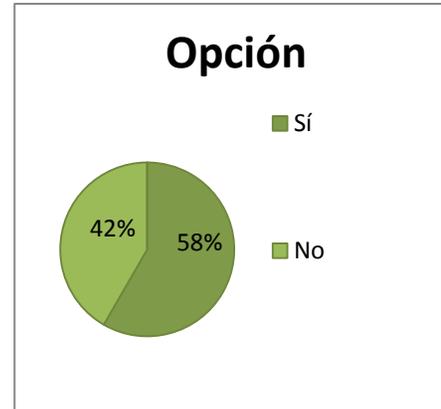
**Análisis:** Todos los técnicos conocen el manual de procedimientos que posee la empresa, puesto que tienen que adquirir un conocimiento explícito de lo que deben hacer y como lo deben realizar para satisfacer las necesidades de los clientes.

5. Si su respuesta anterior fue sí, ¿considera que dicho manual posee las indicaciones o aspectos que requiere la empresa operadora? Si su respuesta fue no, continúe con la siguiente pregunta.

Grafico No. 45

Cuadro No. 72

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	14	58%
No	10	42%
Desconoce dichas indicaciones o aspectos	0	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>



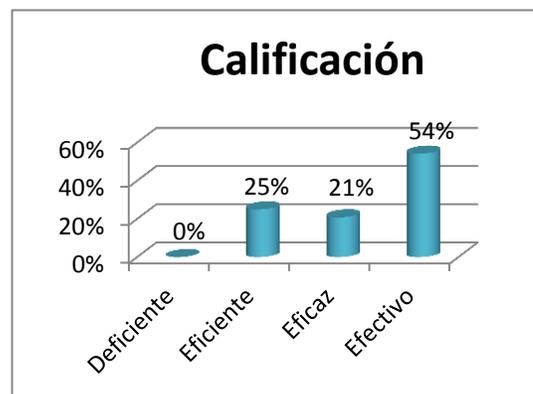
**Análisis:** El 58% de los técnicos, considera que el manual de procedimientos sí está en función de lo que demanda la empresa operadora, mientras que un 42% considera que no está acorde a los requerimientos necesarios, por lo que creen que debe mejorarse o implementarse otros aspectos que se adapten a lo que se debe realizar para ejecutar una instalación de calidad.

6. ¿Cómo califica el apoyo por parte del personal administrativo a los técnicos?

Grafico No. 46

Cuadro No. 73

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0	0%
Eficiente	6	25%
Eficaz	5	21%
Efectivo	13	54%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>



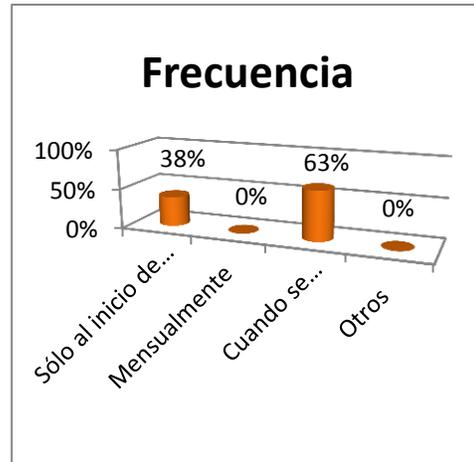
**Análisis:** Los resultados reflejan que un 54% del personal técnico, afirma que recibe apoyo administrativo de manera efectiva al momento de solicitar la gestión de un proceso mientras que un 25% lo califica como eficiente, asimismo un 21% afirma que se les brinda apoyo de manera eficiente.

7. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación sobre el desempeño de sus labores y medidas de prevención de accidentes?

Cuadro No. 74

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sólo al inicio de la contratación	9	38%
Mensualmente	0	0%
Cuando se implementa una nueva tecnología	15	63%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Grafico No. 46



**Análisis:** Se observa que el 63% del personal técnico, afirma que las capacitaciones son brindadas solamente cuando ingresa una nueva tecnología a la empresa, mientras que un 38% detalló que sólo al inicio de la contratación se le brindó una breve inducción de lo que realizaría en sus funciones.

8. ¿Se hace la instalación del servicio conforme a lo que la empresa operadora solicita?

Cuadro No. 75

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	24	100%
No	0	0%
Desconoce dichos requerimientos	0	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

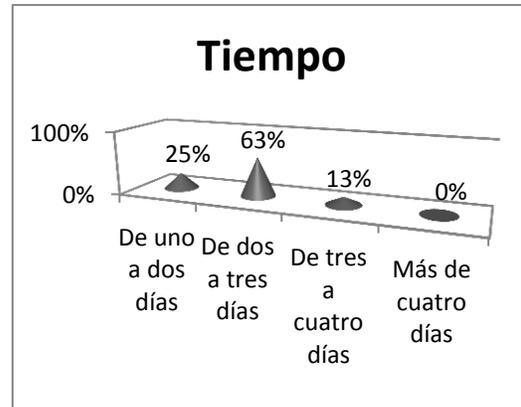
**Análisis:** Se observa que el 100% del personal técnico de “Inversiones La Fuente”, opina que en cuanto a los servicios de instalación que ellos brindan a cada uno de los usuarios, se realizan conforme a lo que demanda el operador, dándole seguimiento de manera continua al manual establecido.

9. ¿En cuánto tiempo se ejecuta una orden de instalación de un servicio a un nuevo cliente?

Cuadro No. 76

Opción	Frecuencia	Porcentaje
De uno a dos días	6	25%
De dos a tres días	15	63%
De tres a cuatro días	3	13%
Más de cuatro días	0	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Grafico No. 47



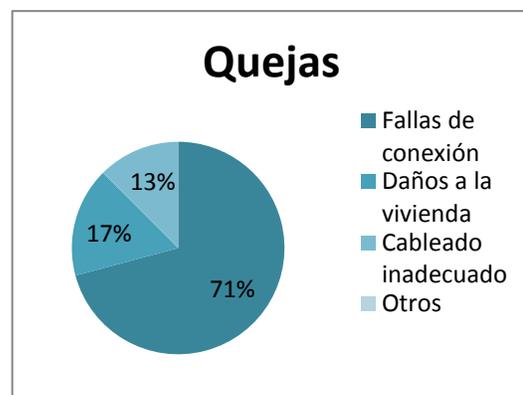
**Análisis:** Los resultados reflejan que un 63% del personal técnico, afirma que una orden nueva de instalación se gestiona en un lapso de 2 a 3 días, así también un 25% indicó que se gestiona de 1 a 2 días, mientras que un 13% afirma que en un lapso de 3 a 4 días, debido al tipo de servicio que el usuario solicita y la cantidad de trabajo que ellos tienen asignado.

10. ¿Cuáles son las quejas más frecuentes con respecto a la instalación de los servicios?

Cuadro No. 77

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Fallas de conexión	17	71%
Daños a la vivienda	4	17%
Cableado inadecuado	3	13%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Grafico No. 48



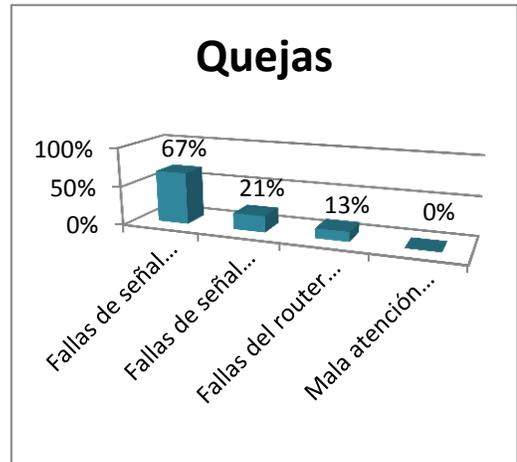
**Análisis:** De acuerdo a los técnicos, las quejas más frecuentes manifestadas por los clientes al realizarles la instalación de los servicios, son las fallas de conexión siendo un 71% de los técnicos que opinó de la misma manera, el 17% considera que las quejas son por daños a la vivienda y el 13% restante manifestó que las quejas son porque se realizó un cableado inadecuado.

11. De las quejas siguientes:

Cuadro No. 78

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Fallas de señal en el internet	16	67%
Fallas de señal en el cable	5	21%
Fallas del router o antena	3	13%
Mala atención al cliente	0	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Grafico No. 49



¿Considera que son por culpa de los técnicos o de la empresa operadora?

Cuadro No. 79

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Técnicos	0	0%
Empresa operadora	24	100%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**Análisis:** En cuanto a las fallas sobre el servicio ofrecido, los técnicos opinan en un 100% que las fallas del servicio son responsabilidad de la empresa operadora.

12. ¿Conoce cuánto tiempo establece el operador para dar respuesta a las quejas de los clientes?

Cuadro No. 80

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	24	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

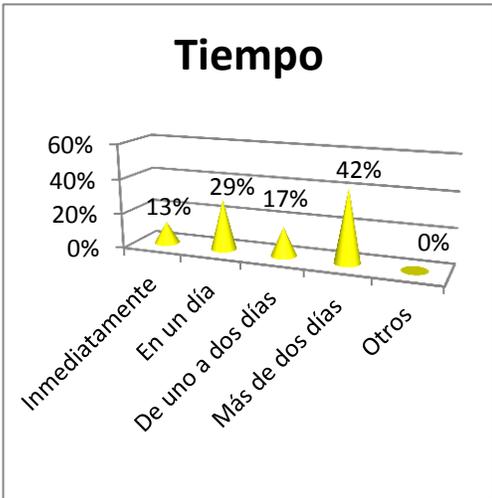
**Análisis:** Se observa que el 100% de los técnicos, indicaron que sí conocen el tiempo establecido por la empresa operadora para darle respuesta a las quejas de los clientes.

13. Si su respuesta anterior fue sí, ¿En cuánto tiempo se le debe dar respuesta a las quejas de los clientes?

Cuadro No. 81

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Inmediatamente	3	13%
En un día	7	29%
De uno a dos días	4	17%
Más de dos días	10	42%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Grafico No.50



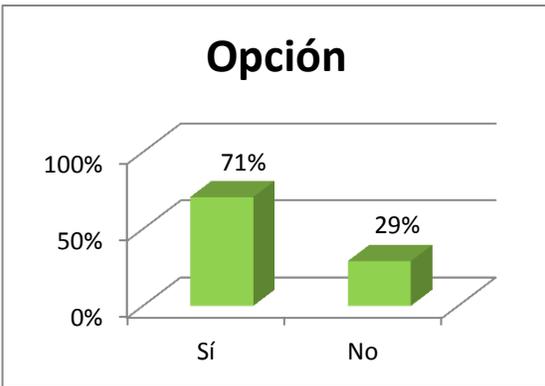
**Análisis:** En relación al tiempo en que se le debe dar respuesta a las quejas de los clientes, el 42% manifestó que se realiza en más de dos días, el 29% de los técnicos selecciono que un día, el 17% considera que en un lapso de uno a dos días y el 13% afirma que se logran solventar las quejas de los clientes inmediatamente.

14. ¿Conoce sí la empresa operadora sanciona las faltas cometidas por los técnicos en relación a la instalación de servicios?

Cuadro No.82

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	17	71%
No	7	29%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Grafico No. 51



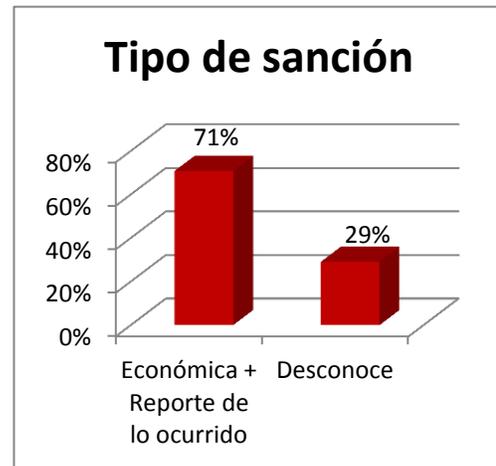
**Análisis:** El 71% opina que sí conoce que la empresa operadora del servicio sanciona a “Inversiones La Fuente” por fallas cometidas en la instalación de los servicios y un 29% opinó desconocer si hay sanciones por las fallas cometidas.

15. Si su respuesta anterior fue sí ¿qué tipo de sanciones realiza?

Cuadro No. 83

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Económica más reporte de lo ocurrido	17	71%
Desconoce	7	29%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Grafico No. 51



**Análisis:** El 71% de los técnicos expresó que la sanción es de tipo económica y un respectivo reporte de la falla cometida, mientras que el 29% desconoce cuáles son las sanciones impuestas por la empresa operadora del servicio.

## **ANEXO 12: Resultado de la entrevista dirigida al Gerente Operativo**

**A continuación:**

### **Resultados de la Entrevistas**

#### **Entrevista dirigida al Gerente Operativo**

**Lugar: “Inversiones La Fuente”**

1. ¿El enfoque estratégico de la organización está sustentado por la misión? ¿De qué manera?

**Respuesta:** enfocando recursos y priorizando funciones y actividades encaminadas a buscar ser líderes en brindar servicios de instalación y venta.

2. ¿De qué manera inciden los procesos en la toma de decisiones?

**Respuesta:** positiva, ya que permiten realizar el trabajo de forma ordenada y controlada

3. ¿Qué papel desempeñan las políticas en el enfoque estratégico?

**Respuesta:** como se debe realizar el trabajo, teniendo un enfoque sistemático para lograr los objetivos.

4. ¿Qué fundamenta la orientación del enfoque de la organización?

- a) Los procesos \_x\_
- b) Las funciones \_\_\_
- c) Equipos de trabajo \_\_\_\_\_
- d) Redes de tecnología \_\_\_\_\_
- e) Redes Globales \_\_\_\_\_
- f) Unidades Virtuales \_\_\_

5. ¿Cuál es el horizonte de los planes?

Corto plazo \_\_\_\_\_

Mediano plazo \_x\_

Largo plazo \_\_\_\_\_

6. ¿En quién recae la responsabilidad de la función de organización?

Gerente Operativo

Supervisores \_\_\_\_\_

7. ¿Cuál es la base o fundamento para impartir las capacitaciones a los empleados?

**Respuesta:** las necesidades de conocer los servicios que brindamos y los cambios en los procesos de instalación y venta.

8. ¿Qué habilidades y competencias considera que son fundamentales para formar parte del personal?

**Respuesta:**

- Experiencia en instalaciones residenciales
- Experiencias en ventas
- Buena actitud , compromiso y responsabilidad

9. ¿Cómo se evalúa el desempeño de los empleados?

A través de un modelo de evaluación \_\_\_\_\_

Mediante la supervisión y control

Con herramientas que miden el desempeño \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_

10. ¿La estructura permite cumplir con el objetivo o atribuciones de la organización? ¿Por qué?

**Respuesta:** Si, se cuenta con el equipo y la capacidad instalada para cumplir con los objetivos.

11. ¿Cómo se relaciona la cultura con la estructura organizacional?

**Respuesta:** No se tiene nada definido a nivel de la empresa.

12. ¿De qué forma se manejan aspectos cómo?

Competencias\_\_\_\_\_

Inteligencia emocional\_\_\_\_\_

Valores \_\_\_\_x\_\_\_\_

Cultura\_\_\_\_\_

13. ¿Cómo se realiza actualmente, el proceso de Gestión Administrativa dentro de la empresa?

**Respuesta:** Por medio de un pequeño grupo de personas que busca la mejora continua.

14. ¿Considera que ha contribuido a elevar la calidad del trabajo? ¿De qué manera?

**Respuesta:** Si, incorporando personas idóneas en puestos claves en la empresa y estar cerca del personal.

15. ¿Es coincidente el diseño estructural con las competencias centrales de la organización?

**Respuesta:** Si.

## **ANEXO 13: Resultado de la entrevista dirigida al Supervisor de ejecutivos de venta**

**A continuación:**

### **Resultados de la Entrevistas**

#### **Entrevista dirigida al Supervisor de Ejecutivos de Venta**

**Lugar: “Inversiones La Fuente”**

1. ¿El enfoque estratégico de la organización está sustentado por la misión? ¿De qué manera?

**Respuesta** Si se encuentra enfocado en los distintos puntos de venta de la empresa.

2. ¿De qué manera inciden los procesos en la toma de decisiones?

**Respuesta** De manera positiva ya que por medio del control de inventarios se verifica la calidad y cantidad de productos del operador así también los distintos indicadores que poseen influyen en el momento de la toma de decisiones.

3. ¿Qué papel desempeñan las políticas en el enfoque estratégico?

**Respuesta** De manera positiva ya que en esta área existe la política de depósito diario por parte de los ejecutivos de la empresa ya que esto conlleva a la protección del patrimonio de la empresa.

4. ¿Qué fundamenta la orientación del enfoque de la organización?

- a) Los procesos\_\_\_
- b) Las funciones\_\_\_
- c) Equipos de trabajo   x
- d) Redes de tecnología\_\_\_\_\_
- e) Redes Globales\_\_\_\_\_
- f) Unidades Virtuales\_\_\_

5. ¿Cuál es el horizonte de los planes?

Corto plazo\_\_\_\_\_

Mediano plazo\_\_\_\_\_

Largo plazo x (mensualmente)

6. ¿En quién recae la responsabilidad de la función de organización?

Gerente Operativo x

Supervisores\_\_\_\_\_

7. ¿Cuál es la base o fundamento para impartir las capacitaciones a los empleados?

**Respuesta:** Depende del área en el que se encuentra el empleado y lo que el operador de la orden de manera trimestral.

8. ¿Qué habilidades y competencias considera que son fundamentales para formar parte del personal?

**Respuesta:**

- Mínimo de conocimiento del área de 2 años.
- Relación positiva con el cliente (Dinámico, Proactivo, Expresión oral natural)

9. ¿Cómo se evalúa el desempeño de los empleados?

A través de un modelo de evaluación\_\_\_\_\_

Mediante la supervisión y control x

Con herramientas que miden el desempeño\_\_\_\_\_

Otro\_\_\_\_\_

10. ¿La estructura permite cumplir con el objetivo o atribuciones de la organización?

¿Por qué?

**Respuesta:** Si, el organigrama se encuentra sólido y bien distribuido.

11. ¿Cómo se relaciona la cultura con la estructura organizacional?

**Respuesta:** Es un poco contradictorio ya que cada persona tiene un carácter diferente así mismo la personalidad.

12. ¿De qué forma se manejan aspectos cómo?

**Competencias:** Análisis del mercado laboral.

**Inteligencia emocional:** Dependiendo del carácter de cada persona estableciendo parámetros.

**Valores:** Se encuentran solidos tales como la honestidad es un requisito fundamental.

**Cultura:** Es un poco indiferente por el tipo de rubro de la empresa.

13. ¿Cómo se realiza actualmente, el proceso de Gestión Administrativa dentro de la empresa?

**Respuesta:** Si existe una gestión bastante sólida ya que el gerente operativo es una persona proactiva sobre todo

14. ¿Considera que ha contribuido a elevar la calidad del trabajo? ¿De qué manera?

**Respuesta:** Si ya que el gerente operativo aplica de una manera apropiada las políticas de la empresa dependiendo el área.

15. ¿Es coincidente el diseño estructural con las competencias centrales de la organización?

**Respuesta:** Si.

## **ANEXO 14: Entrevista dirigida al Supervisor de Móviles**

**A continuación:**

**Resultados de la Entrevistas**

**Entrevista dirigida al Supervisor de Móviles**

**Lugar: “Inversiones La Fuente”**

1. ¿El enfoque estratégico de la organización está sustentado por la misión? ¿De qué manera?

**Respuesta:**

2. ¿De qué manera inciden los procesos en la toma de decisiones?

**Respuesta:**

3. ¿Qué papel desempeñan las políticas en el enfoque estratégico?

**Respuesta:** Están enfocadas en los controles de cada una de las áreas y los coordinadores es esta caso el área de móviles ya que deben mantener un buen control y manejo de inventarios.

4. ¿Qué fundamenta la orientación del enfoque de la organización?

- a) Los procesos\_\_
- b) Las funciones\_\_
- c) Equipos de trabajo   x
- d) Redes de tecnología\_\_\_\_\_
- e) Redes Globales\_\_\_\_\_
- f) Unidades Virtuales\_\_

5. ¿Cuál es el horizonte de los planes?

Corto plazo\_\_\_\_\_

Mediano plazo   x   (Planes de expansión en un lapso de 8 meses en zona Oriental)

Largo plazo\_\_\_\_\_

6. ¿En quién recae la responsabilidad de la función de organización?

Gerente Operativo   x  

Supervisores       

7. ¿Cuál es la base o fundamento para impartir las capacitaciones a los empleados?

**Respuesta:** Impartidas por el operador basados en ofertas comerciales, proyectos nuevos, producto de alta gama recién ingresados en periodos mensuales.

8. ¿Qué habilidades y competencias considera que son fundamentales para formar parte del personal?

**Respuesta:**

- Deben poseer facilidad de expresión oral ya que se trata con el usuario cara a cara.

9. ¿Cómo se evalúa el desempeño de los empleados?

A través de un modelo de evaluación   x  

Mediante la supervisión y control   x  

Con herramientas que miden el desempeño       

Otro \_\_\_\_\_

10. ¿La estructura permite cumplir con el objetivo o atribuciones de la organización?

¿Por qué?

**Respuesta:** En el presente se cuenta con una fuerza de venta que cumple con los objetivos de la empresa

11. ¿Cómo se relaciona la cultura con la estructura organizacional?

**Respuesta:** Se crea una estructura con enfoque a la atención al cliente.

12. ¿De qué forma se manejan aspectos cómo?

**Competencias:** Basadas en resultados.

**Inteligencia emocional:** Basadas en el aprendizaje y evaluaciones.

**Valores:** Se reflejan en las actitudes del personal.

13. ¿Cómo se realiza actualmente, el proceso de Gestión Administrativa dentro de la empresa?

**Respuesta:** El gerente operativo es el encargado de la gestión administrativa de cada una de las áreas de la empresa.

14. ¿Considera que ha contribuido a elevar la calidad del trabajo? ¿De qué manera?

**Respuesta:** Sí contribuye de manera positiva ya que es el encargado de delegar funciones.

15. ¿Es coincidente el diseño estructural con las competencias centrales de la organización?

**Respuesta:** Sí.

## **ANEXO 15: Entrevista dirigida al Supervisor de Multimedia**

**A continuación:**

### **Resultados de la Entrevistas**

#### **Entrevista dirigida al Supervisor de Multimedia**

**Lugar: “Inversiones La Fuente”**

1. ¿El enfoque estratégico de la organización está sustentado por la misión? ¿De qué manera?

**Respuesta:** enfocando recursos y priorizando funciones y actividades encaminadas a buscar ser líderes en brindar servicios de instalación y venta.

2. ¿De qué manera inciden los procesos en la toma de decisiones?

**Respuesta:** De manera es que en los procesos a realizarse se lleven a la maximicen de producción

3. ¿Qué papel desempeñan las políticas en el enfoque estratégico?

**Respuesta:** De manera en que se vea optimizada la producción en cuanto a las políticas para el mejor es de ella es necesario orientarlas en un enfoque practico

4. ¿Qué fundamenta la orientación del enfoque de la organización?

- a) Los procesos   x
- b) Las funciones
- c) Equipos de trabajo
- d) Redes de tecnología
- e) Redes Globales
- f) Unidades Virtuales

5. ¿Cuál es el horizonte de los planes?

Corto plazo       

Mediano plazo   x  

Largo plazo

6. ¿En quién recae la responsabilidad de la función de organización?

Gerente Operativo   x  

Supervisores       

7. ¿Cuál es la base o fundamento para impartir las capacitaciones a los empleados?

**Respuesta:** El proceso de verificación en cuanto a metas para capacitar en las medidas que se esté fallando dar fortaleza en ellos.

8. ¿Qué habilidades y competencias considera que son fundamentales para formar parte del personal?

- Responsabilidad
- Conocimientos básicos en Excel
- Habilidad numérica

9. ¿Cómo se evalúa el desempeño de los empleados?

A través de un modelo de evaluación       

Mediante la supervisión y control   x  

Con herramientas que miden el desempeño       

Otro \_\_\_\_\_

10. ¿La estructura permite cumplir con el objetivo o atribuciones de la organización?

¿Por qué?

**Respuesta:** Si, se cuenta con el equipo y la capacidad instalada para cumplir con los objetivos.

11. ¿Cómo se relaciona la cultura con la estructura organizacional?

**Respuesta:** Se relaciona de manera apropiada para crear un ambiente ameno a la organización.

12. ¿De qué forma se manejan aspectos cómo?

Competencias \_\_\_\_\_

Inteligencia emocional \_\_\_\_\_

Valores   x  

Cultura \_\_\_\_\_

13. ¿Cómo se realiza actualmente, el proceso de Gestión Administrativa dentro de la empresa?

**Respuesta:** Mediante un modelo óptimo que se enfoque en los proyectos establecidos en el orden operativo.

14. ¿Considera que ha contribuido a elevar la calidad del trabajo? ¿De qué manera?

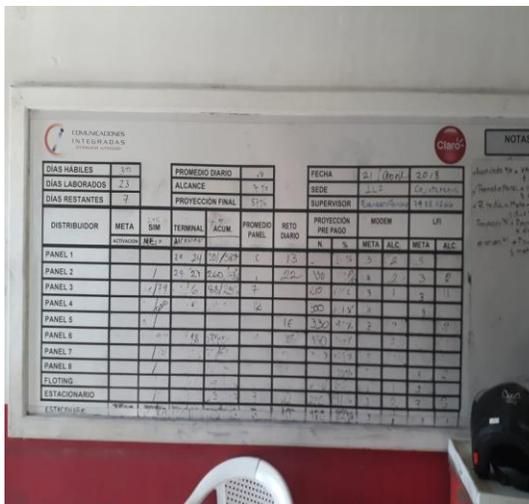
**Respuesta:** Si en la manera que se desarrollan las metas.

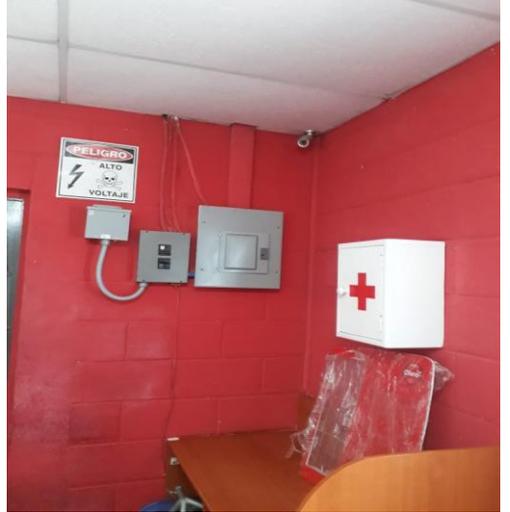
15. ¿Es coincidente el diseño estructural con las competencias centrales de la organización?

**Respuesta:** Si.

## ANEXO 16: Fotografías

### Instalaciones de la empresa “Inversiones La Fuente”





## Realización de encuestas y entrevistas

