

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



**“DISEÑO DE UN MODELO DE CALIDAD PARA LA MEJORA EN EL SERVICIO AL
CLIENTE EN LA EMPRESA LATIN AMERICAN LOGISTICS UBICADA EN LA
CIUDAD DE SAN SALVADOR”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

Flores Cruz Roxana Abigail
Guido López Claudia Carolina
López Martínez Yesenia Beatriz

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

NOVIEMBRE DE 2019

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector : Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario General : Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano : Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Vicedecano : Msc. Mario Wilfredo Crespín Elías

Secretaria : Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Rafael Arístides Campos

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez

Msc. Eduardo Antonio Delgado Ayala

NOVIEMBRE DE 2019

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres quienes con mucho esfuerzo me dieron educación y me formaron con amor y buenos principios como persona, a mi esposo, Ricardo Perla por brindarme apoyo incondicional, consejos y animarme a culminar mi carrera, a Dios, por bendecirme con lo necesario para cumplir con mis estudios y sé que seguirá bendiciendo en mi vida laboral, a mis compañeras de trabajo de graduación ya que sin sus conocimientos y ánimos no hubiera podido concluir con la presente investigación.

Flores Cruz, Roxana Abigail

Agradezco primeramente a Dios por ayudarme, darme fuerzas y sabiduría para culminar con mis estudios. A mis padres, ya que, me brindaron su apoyo incondicional y ánimo en cualquier momento en todos los aspectos durante estos años. A mis hermanas, por su comprensión para seguir adelante. A mis abuelos, por darme sus consejos y a mis compañeras Roxana y Yesenia por su esmero, paciencia y perseverancia para que lográramos realizar nuestro trabajo de graduación.

Guido López, Claudia Carolina

Agradezco a Dios por darme sabiduría, fortaleza y permitirme llegar con salud en este día tan especial y así lograr una de mis metas en mi vida. A mi madre que siempre ha estado conmigo apoyándome incondicionalmente brindándome cada día sus consejos y que siempre me motivo para salir adelante con mis estudios, sé que no fue fácil pero todo el esfuerzo y desvelos todos estos años valieron la pena, también agradezco a mis compañeras Roxana Flores y Claudia Guido por su dedicación, perseverancia y haber logrado culminar este proceso juntas.

López Martínez, Yesenia Beatriz

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I	1
“GENERALIDADES SOBRE LATIN AMERICAN LOGISTICS Y MARCO TEÓRICO SOBRE LA CALIDAD Y MODELO DE CALIDAD”	1
A. GENERALIDADES DE LATIN AMERICAN LOGISTICS	1
1. Reseña histórica	1
2. Misión	2
3. Estructura organizativa de Latin American Logistics	2
4. Marco Regulatorio	3
5. Servicios que presta la Empresa	4
B. GENERALIDADES DE LA CALIDAD Y MODELO DE CALIDAD	5
1. CALIDAD	5
a) Origen y evolución de la Calidad	5
b) Precusores de la Calidad	13
c) Definiciones	16
d) Importancia de la Calidad	16
e) Objetivos de la Calidad	17
2. MODELO DE CALIDAD	17
a. Definiciones de Modelo de Calidad	17
b. Fundamentos del Modelo de Calidad	18
c. Objetivo de un Modelo de Calidad	21
d. Elementos que conforman al Modelo de Calidad	21
e. Ventajas al aplicar un Modelo de Calidad	21
C. GENERALIDADES DEL SERVICIO, CALIDAD EN EL SERVICIO Y CLIENTE	22
1. Servicio	22
a) Definiciones	23
b) Características del Servicio	23
c) Momento de la Verdad	24
2. Calidad en el Servicio	25

a)	Antecedentes	25
b)	Definición de Calidad en el Servicio	26
c)	Importancia de la Calidad en el Servicio	27
d)	Tipos de Calidad en el Servicio	28
e)	Factores a evaluar en la Calidad en el Servicio	29
3.	Cliente	31
a)	Definiciones	31
b)	Clasificación	32
c)	Satisfacción al Cliente	32
CAPÍTULO II	33
	“DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LA EMPRESA LATIN AMERICAN LOGISTICS”	33
A.	MÉTODO Y TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN	33
1.	Objetivos	33
2.	Método de Investigación	34
3.	Tipo de diseño	34
4.	Tipo de Investigación	34
5.	Técnicas de Investigación	34
a)	La Entrevista	35
b)	La encuesta	35
c)	La observación	35
6.	Instrumentos de la Investigación	35
7.	Determinación del Universo y Muestra	35
8.	Fuentes de recolección de datos	37
9.	Procedimiento para la recolección de datos	38
a)	Recolección de Datos	38
b)	Tabulación y Análisis de datos	39
B.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	40
1.	PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES CON RESPECTO AL SERVICIO OFRECIDO EN LA EMPRESA LATIN AMERICAN LOGISTICS	43
a)	Servicios	44
b)	Empleados	46
C.	ALCANCES Y LIMITACIONES	47
1.	Alcances	47

2.	Limitaciones	47
D.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
1.	Conclusiones.....	48
2.	Recomendaciones	49
CAPÍTULO III		50
	“DISEÑO DE UN MODELO DE CALIDAD QUE CONTRIBUYA A LA MEJORA EN EL SERVICIO AL CLIENTE, EN LA EMPRESA LATIN AMERICAN LOGISTICS UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR”	50
A.	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE CALIDAD	50
1.	Justificación.....	51
2.	Misión de la empresa.....	51
3.	Visión de la empresa	52
4.	Objetivos del modelo de calidad.....	52
5.	Importancia	53
B.	POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DEL MODELO DE CALIDAD	53
1.	Políticas del Modelo de Calidad	53
a.	Calidad en los servicios.	54
b.	Percepción de los clientes	54
2.	Estrategias del Modelo de Calidad.....	54
C.	PRINCIPIOS DEL MODELO DE CALIDAD	55
1.	Satisfacción del cliente	55
2.	Calidad en el servicio.....	56
3.	Uso eficiente de los recursos.....	56
4.	Medición	56
5.	Mejorar continuamente	57
D.	VALORES DEL MODELO DE CALIDAD	57
1.	Liderazgo participativo	57
2.	Enfoque hacia el cliente.....	58
3.	Vocación de servicio	58
4.	Trabajo en equipo	58
5.	Orden y disciplina	58
6.	Reconocimiento	59
E.	DESARROLLO DEL MODELO DE CALIDAD	59
1.	Organización para la calidad	59

2.	Manual de funciones	60
3.	Determinación de la cultura corporativa	62
4.	Política de calidad	63
5.	Estrategias para la calidad	64
6.	Organigrama de la empresa.....	65
F.	APLICACIÓN DEL MODELO.....	67
G.	VALIDACIÓN Y APROBACIÓN DEL MODELO.....	70
H.	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.....	70
I.	PLAN DE CAPACITACIÓN A EMPLEADOS.....	72
J.	PLAN DE CALIDAD.....	74
K.	MOTIVACIÓN DEL PERSONAL.....	75
L.	PLAN DE MOTIVACION PERSONAL.....	77
M.	PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO DE CALIDAD.....	78
N.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO DE CALIDAD.....	79
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80
	ANEXOS.....	83

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°. 1	Clasificación de la empresa Latin American Logistics	1
Cuadro N°. 2	Plan de Capacitación a Empleados	71
Cuadro N°. 3	Plan de Calidad	73
Cuadro N°. 4	Plan de Calidad	73
Cuadro N°. 5	Plan de Calidad	74
Cuadro N°. 6	Plan de Calidad	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°. 1	Estructura Organizativa de Latin American Logistics	2
Figura N°. 2	Estructura Organizativa del Comité de Calidad de la empresa Latin American Logistics	59
Figura N°. 3	Propuesta de Estructura organizativa de Latin American Logistics	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°. 1	Jefatura	36
Tabla N°. 2	Personal del Área Administrativa	36
Tabla N°. 3	Clientes	37
Tabla N°. 4	Distribución de encuestas y entrevista por investigador	38

ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo N°. 1 Croquis de la ubicación de la empresa Latin American Logistics
- Anexo N°. 2 Cuestionario dirigido al personal de la empresa de asesoramiento y logística en comercio exterior: Latin American Logistics en el departamento de San Salvador.
- Anexo N°. 3 Cuestionario dirigido a los clientes de la empresa de asesoramiento y logística en comercio exterior: Latin American Logistics en el departamento de San Salvador.
- Anexo N°. 4 Análisis de la entrevista dirigida al gerente general de la empresa Latin American Logistics
- Anexo N°. 5 Análisis de Lista de Cotejo dirigida al personal de la empresa de asesoramiento y logística en comercio exterior: Latin American Logistics en el departamento de San Salvador.
- Anexo N°. 6 Entrevista dirigida al Gerente General de la empresa
- Anexo N°. 7 Cuestionario dirigido al personal de la empresa
- Anexo N°. 8 Cuestionario dirigido a los clientes de la empresa
- Anexo N°. 9 Lista de Cotejo dirigida al personal de la empresa
- Anexo N°. 10 Identificación de los servicios y clientes
- Anexo N°. 11 Encuesta para determinar las necesidades de los clientes de la empresa Latin American Logistics
- Anexo N°. 12 Plan de Calidad en la empresa
- Anexo N°. 13 Carta de compromiso para la Gerencia
- Anexo N°. 14 Carta de compromiso para los empleados
- Anexo N°. 15 Prueba de motivación
- Anexo N°. 16 Resultados obtenidos de la prueba de motivación

RESUMEN

En vista de las necesidades de mejora en la atención al cliente detectadas en un previo diagnóstico de la investigación, surge la idea de crear un modelo de calidad para la empresa Latin American Logistics, ya que las empresas necesitan mejorar la calidad en el servicio al cliente para obtener mejores resultados con clientes satisfechos, de esta manera los modelos de calidad son implementados para medir la evaluación, ya sea de las organizaciones, empresas o instituciones, con respecto a los empleados que se tienen dentro de estas de tal manera que se pueda llegar a conocer la situación actual y mejorar para brindar un mejor servicio.

El objetivo con el cual se elaboró la investigación fue de diseñar un modelo de calidad que contribuya a la mejora en el servicio al cliente, en la empresa Latin American Logistics.

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

La entrevista fue realizada al Gerente General de la empresa Latin American Logistics, mediante el instrumento conocido como guía de preguntas, con respecto a las encuestas, se efectuaron por medio de cuestionarios dirigidos a usuarios y empleados de la empresa en investigación y como técnica final se utilizó la observación directa auxiliándose del instrumento de una lista de cotejo, todo esto permitió obtener información del estado actual del objeto a investigar, pudiendo así diagnosticar una serie de carencias que obstaculizan el buen y eficiente servicio, como por ejemplo la inexistencia de un modelo orientado a servicio al cliente, retraso en la atención al cliente y no se cuenta con un buzón de sugerencias para conocer las deficiencias, las insatisfacciones o quejas de los clientes.

Por lo tanto, se concluye que la empresa Latin American Logistics necesita mejorar la calidad el servicio al cliente que ofrece actualmente y motivar a sus empleados para que sean más eficientes en la empresa.

Y se recomienda un diseño de modelo de calidad que contribuya a mejorar el servicio al cliente en la empresa, el cual es conocido como el Ciclo de Deming el cual consta de cuatro pasos que son Planear, Hacer , Verificar y Actuar, el tiempo de ejecución de este modelo es de doce meses en concordancia al periodo laboral, con la implementación de este modelo, se pretende alcanzar la satisfacción de los clientes, sus necesidades y exigencias al solicitar los servicios que ofrece la empresa Latin American Logistics.

INTRODUCCIÓN

La investigación realizada se refiere al tema de la Calidad en el servicio de atención al cliente que se puede definir como el servicio proporcionado por una empresa con el fin de relacionarse con los clientes y anticiparse a la satisfacción de sus necesidades. Es una herramienta eficaz para interactuar con los clientes brindando asesoramiento adecuado para asegurar el uso correcto de un producto o de un servicio.

Existen muchos motivos para que una empresa se interese por brindar atención de calidad a sus clientes, entre ellas se encuentran: la competencia entre las compañías que cada vez es mayor, esto hace que surja la necesidad de ofrecer un valor agregado; otro motivo es el hecho que si el cliente resulta más que satisfecho por la atención brindada, se sentirá incentivado para seguir adquiriendo el producto o servicio que la compañía ofrezca, también puede hacer buenos comentarios acerca de la experiencia con compañía y hasta recomendarla a otros posibles clientes.

Por estas razones es que se considera de vital importancia que una empresa preste especial interés a la atención que brinda al cliente, ya que no solo ayuda a construir una buena imagen, sino que también la hace más competitiva al obtener la preferencia y fidelidad de los clientes.

El capítulo I: Comprende las generalidades tales como misión, estructura organizativa, reseña histórica de la empresa donde se desarrolló la investigación, entre otros. También se presenta información introductoria al tema de investigación como lo es la calidad, modelo de calidad, calidad en el servicio y definiciones.

El Capítulo II: Comprende de toda la metodología que fue utilizada para poder realizar el trabajo de investigación y también para poder realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Latin American Logistics con respecto a la calidad de los servicios

que ofrece, se describen los métodos que se utilizaron de igual manera métodos auxiliares además de las diferentes técnicas y herramientas que fueron utilizadas para recolectar la información para luego realizar la interpretación correspondiente y realizar el diagnóstico. También se efectuaron diferentes conclusiones y recomendaciones a partir de los resultados obtenidos.

El Capítulo III: Comprende la propuesta del Modelo de Calidad para mejorar el servicio al cliente en la empresa entre estos tenemos los siguientes: Políticas de Calidad, Estrategias de Calidad y determinación de una Cultura Corporativa; así como también una visión para la empresa y organigrama ya que, actualmente este no cumple con los requisitos necesarios. También incluye un plan de capacitación, plan de calidad y plan de motivación para el personal; por último cuenta con un presupuesto y cronograma para la implementación del Modelo de Calidad.

CAPÍTULO I

“GENERALIDADES SOBRE LATIN AMERICAN LOGISTICS Y MARCO TEÓRICO SOBRE LA CALIDAD Y MODELO DE CALIDAD”

A. GENERALIDADES DE LATIN AMERICAN LOGISTICS.

1. Reseña histórica

Latin American Logistics surgió por la necesidad del mercado salvadoreño, de servicios integrales en el área de comercio exterior, lo cual ha respondido ofreciendo los servicios que fusiona todos los aspectos necesarios como son: personal capacitado, atención personalizada, eficiencia, asesoramiento logístico, tecnología y veracidad de la mano de sus clientes.

El servicio que la empresa brinda es la facilitación de trámites aduaneros para personas naturales o jurídicas que deseen exportar paquetes. Latin American Logistics, asegura cuenta con conocimientos legales necesarios para garantizar que la exportación de la mercadería será legal y ágil.

La empresa está ubicada en Urbanización Buenos Aires IV, Avenida Alvarado No.187, Apto.2, Segundo nivel, San Salvador. Contiguo a Gasolinera Uno.

Clasificación de la empresa Latin American Logistics

Cuadro N°. 1

Según su actividad económica	Empresa de servicios ya que Se dedican a la prestación de servicios no tangibles, tales como transporte, limpieza, etc.
Según su tamaño	Pequeña empresa, se debe a la cantidad de empleados (de 5 a 49 empleados)

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación

2. Misión y Visión

Misión: Servirle de manera eficaz, en vista que estamos conscientes que el tiempo crítico al momento de realizar cualquier operación de comercio exterior, no es en si el tiempo de tránsito Aéreo, Marítimo o Terrestre, sino el tiempo de trámite en nuestras fronteras, por esa razón es que somos su mejor opción.

Visión: Latin American Logistics no cuenta actualmente con una visión empresarial, y dado que es de vital importancia, se brindará una propuesta de visión en el Modelo de Calidad.

3. Estructura organizativa de Latin American Logistics.

En la siguiente figura se presenta la estructura organizativa de la empresa Latin American Logistics, aunque cabe destacar que la estructura brindada por la empresa no satisface los requisitos para la elaboración adecuada de un organigrama, por lo tanto, en la propuesta de Modelo de calidad que se realizará en esta investigación también se hará una propuesta para mejorar la estructura organizativa de la empresa.

Figura N°. 1



Fuente: Información proporcionada por Lic. Mario Fuentes, gerente general de Latin American Logistics.

4. Marco Regulatorio

La empresa Latin American Logistics (LAL) se encarga de tramitar la documentación correspondiente de sus clientes para asegurar que sus paquetes pueden salir del país, cumpliendo con los requisitos legales, por ello debe trabajar apegada a ciertas leyes, normas o reglamentos para ejercer su servicio adecuadamente. Estas son las leyes que amparan los procesos de la empresa:

La constitución de la República de El Salvador

La Constitución de la República de El Salvador de 1983 es la norma fundamental del Estado salvadoreño, vigente desde el 20 de diciembre del año mencionado.

Dicha normativa fue adoptada en su forma original por una Asamblea Constituyente formada en 1982, la cual fue transformada en Asamblea Legislativa al momento de entrar en vigencia la nueva Carta Magna.

Desde 1991, con motivo de las negociaciones que culminaron con la firma de los Acuerdos de Paz el 16 de enero de 1992, la Constitución ha sufrido diversos cambios desde su entrada en vigencia que han añadido, modificado o eliminado parte de su contenido.

Los INCOTERMS o términos de comercio internacional.

“Los INCOTERMS especifican el punto de entrega del producto y las responsabilidades y riesgos del exportador y del importador en el proceso de traslado.

Los INCOTERMS 2010 de la Cámara de Comercio Internacional (CCI) entraron en vigor el 1 de enero del 2011 y, en principio, sustituirán a los INCOTERMS 2000. Ahora bien, si vendedores y compradores lo desean y lo expresan documentalmente, aún a partir del 2011, van a poder seguir regulando sus compra-ventas de acuerdo a los INCOTERMS 2000. Hay que recordar que los

INCOTERMS no son leyes que se derogan automáticamente en cuanto aparecen otras nuevas.

La Cámara de Comercio Internacional (CCI), como ha venido haciendo, en esta nueva revisión de los INCOTERMS los ha adaptado al máximo a la actual realidad del comercio internacional, dotándolos de mayor flexibilidad y teniendo muy en cuenta en su nueva regulación aspectos logísticos tales como la seguridad en las cargas y la creciente utilización de los documentos electrónicos.

Otras leyes que rigen los procesos de la empresa son:

El Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA), cuyo principal objeto, establecido por el artículo 1 de dicho código es:

“Artículo 1. Objeto

El presente Código Aduanero Uniforme Centroamericano tiene por objeto establecer la legislación aduanera básica de los Estados Parte conforme los requerimientos del Mercado Común Centroamericano y de los instrumentos regionales de la integración, en particular con el Convenio sobre el Régimen”¹

Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano (RECAUCA),

Este reglamento tiene por objeto desarrollar las disposiciones del Código Aduanero Uniforme Centroamericano.

5. Servicios que presta la Empresa.

El servicio que la empresa brinda es la facilitación de trámites aduaneros para personas naturales o jurídicas que deseen exportar paquetes. Latin American Logistics, asegura cuenta con conocimientos legales necesarios para garantizar que la exportación de la mercadería será legal y ágil.

¹ CAUCA, Capítulo I, Disposiciones generales, Art. 1.

La empresa está ubicada en Urbanización Buenos Aires IV, Avenida Alvarado No.187, Apto.2, Segundo nivel, San Salvador. Contiguo a Gasolinera Uno.

B. GENERALIDADES DE LA CALIDAD Y MODELO DE CALIDAD

1. CALIDAD

“Representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios”²

a) Origen y evolución de la Calidad

La historia de la calidad se remonta desde tiempos primitivos, y desde entonces ha sufrido muchos cambios a través de todas las épocas, iniciando por mencionar que según Juran y Blanton (2001) “la unidad nuclear de la organización humana fue la familia, las familias aisladas se vieron forzadas a buscar la autosuficiencia”, es decir a satisfacer sus propias necesidades de alimento, vestido y abrigo. Existían las divisiones del trabajo entre los miembros de la familia. La producción era para el autoabastecimiento.³ Analizando lo anterior las personas recibían todo lo conseguido y por ende eran ellas mismas las que emprendían todas las acciones correctivas. Aquí el factor limitador para lograr la calidad era la poca tecnología con que contaban.

En la época de aldea primitiva (4000 a. C. – 3000 a. C.) y del mercado de la aldea se estimuló la división del trabajo y el desarrollo de ciertas habilidades especializadas: aparecieron granjeros, zapateros, pescadores, artesanos de todas

² Álvarez Gallego (2006). introducción a la calidad: Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad. Primera edición. Ideas propias editorial. España. p.p. 5.

³ Juran – Blanton (2001), Manual de Calidad, Quinta edición Vol. 1

las clases quienes con tanto pasar por el mismo ciclo del trabajo varias veces se familiarizaron con los materiales utilizados, las herramientas, las fases del proceso y el producto acabado. El ciclo incluía además de la transformación de las materias primas, la venta del producto a los clientes y la información sobre el rendimiento del producto.

Los productores y los compradores están familiarizados desde hace tiempo con los productos, las razones muy primarias y básicas y la calidad de éstos podía ser juzgada en un alto grado con solo los sentidos humanos. El vendedor era el responsable del suministro de los bienes pero el comprador se convertía en el responsable del aseguramiento de la calidad. En esta época el productor no se preocupaba por la calidad de los que estaba fabricando.

La calidad en la edad antigua (3000 a. C. – 476 d. C.) no es un tema nuevo ya que desde los tiempos de los jefes tribales, reyes y faraones han existido los argumentos y parámetros sobre calidad. Alrededor del año 1450 a. C, los inspectores egipcios comprobaban las medidas de los bloques de piedra con un pedazo de cordel. Los mayas también usaron este método.

Durante la edad media (476 – 1450) nacen los mercados con base en los prestigios de la calidad del producto. Los artesanos y los gremios gestionaban activamente la calidad e incluso la planificaban así como métodos de inspección y prueba.

La implicación de los gremios en el control de la calidad era extensiva, mantenían inspecciones y auditorías para asegurar que los artesanos seguían las especificaciones de calidad, establecían medios de rastreo para identificar al productor, además algunos aplicaban su marca a los productos acabados como una seguridad añadida a los consumidores de que la calidad cumplía las normas del gremio. Dado lo artesanal del proceso, la inspección del producto terminado seguía siendo responsabilidad del productor que era el mismo artesano. Con el

advenimiento de la era industrial esta situación cambió, el taller cedió su lugar a la fábrica de producción masiva, bien fuera de artículos terminados o bien de piezas que iban a ser ensambladas en una etapa posterior de producción.

La era de la revolución industrial (1750-1840), trajo consigo el sistema de fábricas para el trabajo en serie y la especialización del trabajo. Como consecuencia de una alta demanda aparejada con el espíritu de mejorar la calidad de los procesos, la función de inspección llega a formar parte vital del proceso productivo y es realizada por el mismo operario. El objeto de la inspección simplemente señalaba los productos que no se ajustaban a los estándares deseados. Los objetivos de las fábricas era aumentar la productividad y reducir los costos; en realidad el mayor resultado económico del naciente sistema fabril fue la producción masiva a bajo costo, esto contribuyó al crecimiento económico de los países industrializados, así como al surgimiento asociado de una amplia clase media.

A finales del siglo XIX (1801 – 1900), con los aporte del señor Taylor con “el sistema de la dirección científica” se quiso aumentar la producción y la productividad mediante la mejora de la planificación de la fabricación; esto quiere decir separando la planificación de la ejecución, teoría de la producción que se impuso con gran éxito en los Estados Unidos de América, pero no en otros lugares, obteniendo efectos colaterales negativos en las relaciones humanas, y de forma colateral tuvo efectos negativos sobre la calidad.

En los años treinta (1930) se introdujo en los Estados Unidos la estadística en la Inspección, con lo que se evitaba controlar todos los componentes y productos, reduciéndose los costos. Posteriormente varios expertos llegaron a la conclusión que era más eficaz establecer controles intermedios del producto durante el proceso, con lo que se evitaba rechazar un producto al final del proceso. A ello siguió una aportación muy importante como fue la de controlar unos parámetros clave del proceso. Ello se conoció como Control Estadístico del Proceso.

Más adelante surge el aseguramiento de la calidad, la anatomía del aseguramiento del control de calidad es muy similar a la del control de calidad, dado que ambos evalúan la calidad real. El aseguramiento de la calidad exigía que cada función o división especifique lo que está haciendo en materia de control de calidad y lo que se espera que logre el aseguramiento de la calidad se extendió en el mercado rápidamente dando lugar a las auditorías.

En el siglo XX (1901 – 2000), aparece un crecimiento explosivo de la ciencia y la tecnología, amenazas a la seguridad, salud humana y al medio ambiente, la aparición del movimiento consumista y la intensificación de la competencia internacional en calidad. El crecimiento explosivo de la ciencia y tecnología hizo posible una efusión de numerosos beneficios para las sociedades humanas, mejorando los sistemas de comunicaciones y transporte y trayendo consigo la reducción de las faenas rutinarias domésticas, nuevas formas de educación y entretenimiento. Aparecieron nuevas grandes industrias especializadas para traducir las nuevas tecnologías a estos beneficios.

Las ciudades y países han competido a nivel industrial y empresarial durante siglos. La forma más antigua de esta competencia está probablemente en el armamento militar; esta competencia se intensificó durante el siglo XX bajo la presión de las dos guerras mundiales. Llevó al desarrollo de armas de destrucción masiva nueva y terrible. Otro estímulo a la competencia en materia de calidad vino de la aparición de las empresas multinacionales.

“La calidad al centro del escenario: el efecto acumulativo de estas fuerzas poderosas ha sido mover la calidad al centro del escenario. Este movimiento masivo debería haber impulsado lógicamente una respuesta en concordancia. Una revolución en la gestión de la calidad. Sin embargo, les resultó difícil a las empresas reconocer la necesidad de tal revolución. Les faltaban las necesarias señales de alarma. Existían las medidas tecnológicas de calidad en los talleres,

pero no existían medidas de gestión de la calidad en los despachos. Por ello la revolución de la calidad que se necesitaba no empezó, excepto en Japón, hasta casi a finales del siglo XX. Para hacer efectiva esta revolución en todo el mundo las economías requerían varias décadas, todo el siglo XXI (2001). Por eso mientras el siglo XX ha sido el siglo de la “productividad”, el siglo XXI es conocido desde ya como el “siglo de la calidad”.⁴

“El fallo de Occidente en responder rápidamente a la necesidad de una revolución en la calidad le llevó a una crisis muy extendida. La década de los ochenta fue entonces testigo de iniciativas de calidad a cargo de gran número de empresas. La mayoría de estas iniciativas se quedaron muy lejos de sus metas. No obstante, unas pocas tuvieron un éxito asombroso y proporcionaron las lecciones aprendidas y los modelos que servirían como guía a Occidente en las próximas décadas.”⁵

Marco histórico de la Calidad.

“Para ver cómo ha evolucionado la calidad durante el presente siglo, se lo puede apreciar a través del análisis de sus características fundamentales, considerando las cinco etapas principales de su desarrollo.”⁶

1° Etapa. Desde la revolución industrial hasta 1930.

La Revolución Industrial, desde el punto de vista productivo, representó la transformación del trabajo manual por el trabajo mecanizado. Antes de esta etapa el trabajo era prácticamente artesanal y se caracterizaba en que el trabajador tenía la responsabilidad sobre la producción completa de un producto.

⁴Juran – Blanton, Manual de Calidad. Quinta edición Volumen I Pág. 2.2

⁵Fontalvo, Herrera Tomas José. La Gestión Avanzada de la Calidad. Pág. 32.

⁶ Evolución Histórica de la calidad, “Modelos de Calidad educativa”.

En los principios de 1900 surge el supervisor, que muchas veces era el mismo propietario, el cual asumía la responsabilidad por la calidad del trabajo. Durante la Primera Guerra Mundial, los sistemas de fabricación se hicieron más complicados y como resultado de esto aparecen los primeros inspectores de calidad a tiempo completo, esto condujo a la creación de las áreas organizativas de inspección separadas de las de producción. Esta época se caracterizaba por la inspección, y el interés principal era la detección de los productos defectuosos para separarlos de los aptos para la venta.

2° Etapa. 1930-1949.

Los aportes que la tecnología hacía a la economía de los países capitalistas desarrollados eran de un valor indiscutible. Sin embargo, se confrontaban serios problemas con la productividad del trabajo. Este estado permaneció más o menos similar hasta la Segunda Guerra Mundial, donde la necesidad de la enorme producción en masa requirió del control estadístico de la calidad. La contribución de más significación del control estadístico de la calidad fue la introducción de la inspección por muestreo, en lugar de la inspección al 100 por ciento.

El interés principal de esta época se caracteriza por el control que garantice no sólo conocer y seleccionar los desperfectos o fallas de productos, sino también la toma de acción correctiva sobre los procesos tecnológicos. Los inspectores de calidad continuaban siendo un factor clave del resultado de la empresa, pero ahora no sólo tenían la responsabilidad de la inspección del producto final, sino que estaban distribuidos a lo largo de todo el proceso productivo. Se podría decir que en esta época “la orientación y enfoque de la calidad pasó de la calidad que se inspecciona a la calidad que se controla.

3° Etapa. 1950-1979.

Esta etapa, corresponde con el período posterior a la Segunda Guerra Mundial y la calidad se inicia al igual que en las anteriores con la idea de hacer hincapié en la inspección, tratando de no sacar a la venta productos defectuosos. Poco tiempo después, se dan cuenta de que el problema de los productos defectuosos radicaba en las diferentes fases del proceso y que no bastaba con la inspección estricta para eliminarlos.

Es por esta razón que se pasa de la inspección al control de todos los factores del proceso, abarcando desde la identificación inicial hasta la satisfacción final de todos los requisitos y las expectativas del consumidor. Durante esta etapa se consideró que éste era el enfoque correcto y el interés principal consistió en la coordinación de todas las áreas organizativas en función del objetivo final: la calidad.

A pesar de esto, predominaba el sentimiento de vender lo que se producía. Las etapas anteriores “estaban centradas en el incremento de la producción a fin de vender más, aquí se pasa a producir con mayor calidad a fin de poder vender lo mejor, considerando las necesidades del consumidor y produciendo en función del mercado”.

Comienzan a aparecer Programas y se desarrollan Sistemas de Calidad para las áreas de calidad de las empresas, donde además de la medición, se incorpora la planeación de la calidad, considerándose su orientación y enfoque como la calidad se construye desde adentro.

4° Etapa. Década del 80.

La característica fundamental está en la Dirección Estratégica de la Calidad, por lo que el logro de la calidad en toda la empresa no es producto de un Programa o

Sistema de Calidad, sino que es la elaboración de una estrategia encaminada al perfeccionamiento continuo de ésta, en toda la empresa. El énfasis principal de esta etapa no es sólo el mercado de manera general, sino el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, para construir una organización empresarial que las satisfaga. La responsabilidad de la calidad es en primer lugar de la alta dirección, la cual debe liderarla y deben participar todos los miembros de la organización. En esta etapa, la calidad era vista como “una oportunidad competitiva, la orientación o enfoque se concibe como la calidad se administra”

5° Etapa. 1990 hasta la fecha.

La característica fundamental de esta etapa es que pierde sentido la antigua distinción entre producto y servicio. Lo que existe es el valor total para el cliente. Esta etapa se conoce como Servicio de Calidad Total. El cliente de los años 90 sólo está dispuesto a pagar por lo que significa valor para él. Es por eso que la calidad es apreciada por el cliente desde dos puntos de vista, calidad perceptible y calidad factual. La primera es la clave para que la gente compre, mientras que la segunda es la responsable de lograr la lealtad del cliente con la marca y con la organización. Un servicio de calidad total es un enfoque organizacional global, que hace de la calidad de los servicios, según la percibe el cliente, la principal fuerza propulsora del funcionamiento de la empresa.

“Hoy en día, la calidad ya no queda expresada de esa manera, sino como aquella que se adecua a las necesidades de los consumidores, y se asocia con el uso y valor que da satisfacción a dichas necesidades.”⁷

⁷ [Http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-calidad-historia-conceptos-y-terminos-asociados.htm](http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-calidad-historia-conceptos-y-terminos-asociados.htm) = en línea citado el 30 de abril de 2013 comentario: Historia de la Calidad.

b) Precursores de la Calidad

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

“EDWARDS DEMING (1900-1993), nacido en Wyoming, U.S.A., al inicio de su carrera se dedicó a trabajar sobre el control estadístico de la calidad, pero la entrada de los E.U. a la Segunda Guerra Mundial y la demanda excesiva de productos por parte de los aliados provocó que las empresas americanas se orientarán a la producción en masa satisfaciendo dicha demanda en un mercado muy estandarizado y muy cerrado, dejando de lado las ideas de Shewhart, Deming y otros precursores. Las autoridades japonesas vieron en los trabajos de este estudioso el motor de arranque de la catastrófica situación en que había quedado el país tras su derrota militar. Japón asumió y desarrollo los planteamientos de Deming, y los convirtió en el eje de su estrategia de desarrollo nacional. En 1950 W. Edward Deming visitó Japón, invitado por la JUSE (Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses) dando una serie de conferencias sobre Control de Calidad. A dichas conferencias asistieron un grupo numeroso y seleccionado de directivos de empresas. Los textos se repartieron entre los miembros de la JUSE quién los usó para crear las bases sobre las que instaurar el Premio Deming que se convocó un año después, premiando aquellas instituciones o personas que se caracterizaran por su interés en implantar la calidad.”⁸

JOSEPH MOSES JURAN, Nace en Rumania y es otra de las grandes figuras de la calidad. Se traslada a Minnesota en 1912, es contemporáneo de Deming. Después de la II Guerra Mundial trabajó como consultor. Visita Japón en 1954 y convierte el Control de la Calidad en instrumentos de la dirección de la empresa. Imparte su conferencia sobre: “Gestión Sistemática del Control de Calidad”. Se le

⁸ Universidad Virtual del Estado de Guanajuato, Felipe de la Rosa y Laura Cabello, 2012

descubre a raíz de la publicación de su libro, desechado por otras editoriales: “Manual de Control de Calidad”. Describe la calidad como la “adecuación de los Productos y Servicios al uso para el cual han sido concebidos” y desarrollo una trilogía de calidad: Establecer un Plan de Calidad, efectuar el Control de Calidad e implantar la Mejora de la Calidad. Su fundamento básico de la calidad, es que sólo puede tener efecto en una empresa cuando ésta aprende a gestionar la calidad. La calidad hay que incorporarla dentro del propio proceso productivo.

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

En 1949 participa en la promoción del Control de Calidad y, desde entonces trabajó como consultor de numerosas empresas e instituciones comprometidas con la estrategia de desarrollo nacional. Se incorpora a la JUSE: Unión Científicos e Ingenieros Japoneses. El año 1952 Japón entra en la International Standard Organization (ISO), Asociación Internacional encargada de establecer los estándares para las diferentes industrias y servicios. El Dr. Ishikawa se incorpora a la misma como miembro en 1960 y, desde 1977, fue el Presidente de la representación japonesa. Además, fue Presidente del Instituto de Tecnología Musashi de Japón. Desarrolla el Diagrama Causa-Efecto como herramienta para el estudio de las causas de los problemas. Parte de que los problemas no tienen causas únicas, sino que suelen ser, según su experiencia, un cúmulo de causas. Sólo hay que buscar esta multiplicidad de causas, colocarlas en su diagrama (también conocido como de “espina de pescado”, ya que su forma nos la recuerda) formando familias de causas a las que aplicar medidas preventivas selectivas. PHILIP B. CROSBY (1926-2001), nació en Wheeling, Virginia el 18 de

junio de 1926. Entre su participación en la Segunda Guerra Mundial y Corea, Philip Crosby comenzó su trabajo como profesional de la calidad en 1952 en una escuela médica. La carrera de Philip Crosby comenzó en una planta de fabricación en línea donde decidió que su meta sería enseñar administración en la cual previniendo problemas sería más provechoso que ser bueno en solucionarlos. Crosby Associates, Inc. (PCA), y durante los diez años siguientes la convirtió en una organización con 300 empleados alrededor del mundo y con \$80 millones de dólares en ganancias. PCA enseñó a la gerencia cómo establecer una cultura preventiva para lograr realizar las cosas bien y a la primera. Chrysler, Motorola, Xerox, muchos hospitales, y cientos de corporaciones alrededor del mundo vinieron a PCA para entender la Administración de la calidad. Todavía enseñamos en 16 lenguajes alrededor del mundo. En 1991 se retiró de PCA y fundó Carear IV, Inc., Compañía que proporciona conferencias y seminarios dirigidos a ayudar el desarrollo de los actuales y futuros ejecutivos. En 1997 compró los activos de PCA y estableció Philip Crosby Associates II, Inc. Ahora el colegio de la calidad funciona en 20 países alrededor del mundo. PCA II sirve a clientes que van desde conglomerados multinacionales hasta las pequeñas compañías de manufactura y servicio, asistiéndolas con la puesta en práctica de su proceso de mejora de calidad. Philip Crosby vivió en Winter Park, Florida, con su esposa Peggy. Pasaba los veranos en su otra casa en Highlands, Carolina del Norte. A principios de 1998 publicó su libro "Quality and Me" (su autobiografía) y posteriormente "The Reliable Organization" a finales de 1999. Philip Crosby Falleció en agosto del 2001.

c) Definiciones

Calidad

“La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad”.⁹

“Satisfacer plenamente las necesidades del cliente”. Esto es posible en la medida en que se proporcionen productos y/o servicios de calidad.¹⁰

La calidad es superar las expectativas los clientes, haciendo las cosas de la mejor manera ya sea en los productos o servicios que se ofrecen. (Aporte del grupo de investigación)

d) Importancia de la Calidad

La importancia se resume en entregar de manera consistente un servicio de alta calidad, la clave consiste en cumplir o superar las expectativas de calidad en el servicio de los clientes. La calidad total en los servicios trae importantes beneficios para toda institución pues con ellos se logra reducir los procesos, los errores, los retrasos, y las quejas de los clientes. En otras palabras, el tiempo de los empleados y directivos podrá destinarse a atender mejor al cliente. El campo del servicio al cliente, es cada vez más amplio, debido a que la percepción de la calidad en el servicio varia de un cliente a otro. La importancia de la calidad en el servicio radica en que todo debe contribuir a reducir el riesgo percibido por el cliente en cuanto a la imagen de la institución, la reputación, documentación clara y abundante, testimonios de satisfacción, disponibilidad de personal, e incluso la intervención directa de ejecutivos de alto nivel.

⁹Jacques Horovitz, 1991 “La Calidad del Servicio”

¹⁰inge.@geocities.com Teoría de la calidad total

e) Objetivos de la Calidad

Los objetivos de la calidad pueden ser vistos desde diferentes puntos de vista. Por una parte, se busca la completa satisfacción del cliente para diferentes fines, por otra parte, puede ser el lograr la máxima productividad por parte de los miembros de la empresa que genere mayores utilidades, también se puede ver como un grado de excelencia, o bien puede ser parte de un requisito para permanecer en el mercado, aunque no se esté plenamente convencido de los alcances de la calidad. Sin embargo, el objetivo fundamental y el motivo por el cual la calidad existe, es el cumplimiento de las expectativas y necesidades de los clientes.

2. MODELO DE CALIDAD

a. Definiciones de Modelo de Calidad

Un Modelo de Calidad del servicio, no es más que una “representación simplificada de la realidad, que toma en consideración aquellos elementos básicos, capaces de explicar convenientemente el nivel de calidad alcanzado por una organización, desde el punto de vista de sus clientes”.¹¹

La definición anterior concuerda al concepto de Modelo, que se entiende como: “Un sistema teórico de relaciones que trata de captar, los elementos esenciales en una situación en el mundo real”.¹²

Un modelo de calidad es una serie de procedimientos que sirven de base para poder ofrecer y mejorar la gestión de la empresa y así cumplir con los requerimientos y las exigencias de los clientes. (Aporte del grupo de investigación)

¹¹Ruiz-Olalla, C. (2001): "Gestión de la calidad del servicio"

¹² Brand Salvador Oswaldo, Diccionario de Ciencias Económicas y Administrativas, pag. 203

b. Fundamentos del Modelo de Calidad

Para implementar un Modelo de Calidad de Deming, se describe de la siguiente manera:

Deming es el más reconocido de los primeros precursores de la creación de un control de calidad, él afirma que no es suficiente tan solo resolver problemas grandes o pequeños; pues la misión de la gerencia es mejorar continuamente la calidad de los productos o servicios a fin de satisfacer las necesidades de los clientes. Su método se basa en la estrategia de calidad, nueva filosofía y el control estadístico. Se obtienen mejoras en la calidad, los costos disminuyen debido a que se reduce el número de procedimientos, existen menos errores, menos demoras y obstáculos; hay una mayor utilización de las máquinas, del tiempo y materiales y por consiguiente la productividad mejora.

No obstante, para Deming, el modelo de calidad consiste en: planear, hacer, verificar y actuar, por lo tanto, el proceso del mejoramiento de la calidad es de carácter continuo.

La etapa de planear requiere la definición del problema, la recolección y análisis de algunos datos, la búsqueda de posibles soluciones, la evaluación de soluciones y una recomendación para la acción, la etapa de hacer consiste en la implementación de ese plan. El plan se pone en práctica con carácter de prueba, esto se puede llevar a cabo en un ambiente controlado y en pequeña escala, recopilando los datos obtenidos en esa experiencia. En la etapa de verificar se analiza los resultados obtenidos en la etapa de hacer con el fin de determinar si se han alcanzado los objetivos deseados. A partir de ese análisis se pone en marcha la fase de actuar. Si los resultados son positivos, se procede entonces a repetir el proceso del mejoramiento en todos los frentes. Si los resultados son negativos, se regresa a la etapa de planear y el ciclo comienza de nuevo.

“Además en su modelo Deming establece los catorce puntos para mejorar la calidad, los cuales se detallan así:”¹³:

- i. Ser constante en el propósito de mejorar los productos y los servicios. Sugiere una nueva definición radical del papel que desempeña una compañía.
- ii. Adoptar la nueva filosofía. Se necesita una nueva religión en la que los errores y el negativismo sean inadmisibles.
- iii. No depender más de la inspección masiva. La calidad no se logra mediante la inspección, sino mediante el mejoramiento del proceso, con la instrucción, los trabajadores pueden buscar y conseguir el mejoramiento.
- iv. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio. Los departamentos de compra deben buscar proveedores que ofrezca el precio más bajo.
- v. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio. El mejoramiento no se logra de buenas a primeras, la gerencia está obligada a buscar continuamente maneras de reducir el desperdicio y de mejorar la calidad.
- vi. Instituir la capacitación en el trabajo. Se ven obligados a seguir instrucciones imposibles de entender, no pueden desempeñar su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo.
- vii. Instituir el liderazgo. La misión del líder es orientar a la gente a hacer mejor el trabajo y conocer por medio de métodos objetivos quien requiere ayuda individual.

¹³Malton Mary, Como administrar con el Método Deming, Cap.5-18

- viii. Desterrar el temor. Es necesario que la gente se sienta segura para mejorar la calidad y productividad.
- ix. Derribar las barreras que haya entre áreas de staff. Los departamentos, secciones y áreas, todas las áreas a fines deben trabajar en equipo para poder resolver los problemas o para preverlos.
- x. Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral. Estos nunca le sirvieron a nadie para hacer un buen trabajo, dejar que la gente establezca sus propios slogans.
- xi. Eliminar las cuotas numéricas. Las cuotas sólo toman en consideración los números, no Calidad ni métodos de trabajo, trata de eliminar estándares de trabajo que fijan cantidad y no Calidad en el servicio que ofrece la institución.
- xii. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho. Hay que eliminar las barreras que hace que los empleados estén insatisfechos por la calidad de trabajo que estén realizando.
- xiii. Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento. Tanto la gerencia como los trabajadores tendrán que ser entrenados en el empleo de los nuevos métodos, tecnologías, técnicas estadísticas en equipo.
- xiv. Tomar medidas para lograr la transformación. Se requerirá un equipo de altos ejecutivos con un plan de acción para llevar a cabo la misión que busca la calidad.

c. Objetivo de un Modelo de Calidad

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

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

d. Elementos que conforman al Modelo de Calidad

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

e. Ventajas al aplicar un Modelo de Calidad

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

- i. Tener una oportunidad para corregir los procesos que se hayan desajustado con el tiempo.
- ii. Cambiar la actitud del personal de la empresa.
- iii. Desarrollar y mejorar el nivel y calidad de vida del personal.

- iv. De una cultura organizacional enfocada a cumplir con los requisitos de los clientes. Mejora continua en la calidad de los procesos utilizados, los servicios y los productos.
- v. Lograr que la empresa sea más competitiva.
- vi. Reducir costos en todos los procesos.
- vii. Asegurar la satisfacción de los clientes internos y externos.
- viii. Tener productos y servicios con valor agregado.
- ix. Tener permanentemente mejores procesos, productos y servicios.
- x. Tener criterios de medición e indicadores congruentes con los que se utilizan en el giro en el que se desenvuelve la empresa y poderlos comparar con las mejores prácticas para conocer fortalezas y debilidades de la empresa y establecer las estrategias necesarias para mejorar y ser más eficientes.

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

1. Servicio

Los bienes capaces de satisfacer las necesidades del cliente son, de acuerdo con su contenido, de dos clases: tangibles e intangibles. Los bienes tangibles suelen conocerse con el nombre de **productos**. Tienen una consistencia material. Se trata de objetos físicos cuya utilización por el cliente resuelve una necesidad sentida. Los bienes intangibles se denominan, generalmente, **servicios**. Su estructura es inmaterial. Se trata de actos que recibe el cliente y a través de los cuales soluciona sus problemas o carencias. A continuación, se hace mención de diferentes elementos que ayudan a entender, de lo que se trata un servicio.

a) Definiciones

Algunas definiciones sobre servicio son las siguientes:

- “Representa un conjunto de acciones las cuales son realizadas para servir a alguien”.¹⁴
- “Es un medio para entregar valor a los clientes, facilitando los resultados que los clientes quieren conseguir sin asumir costes o riesgos específicos”.¹⁵
- “Son actividades identificables e intangibles que constituyen el objeto principal de una transacción cuyo fin es satisfacer las necesidades o deseos de los clientes”.¹⁶

Ofrecer diferentes actividades que buscan la satisfacer las diferentes necesidades de los clientes en una empresa. (Aporte del grupo de investigación)

b) Características del Servicio

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

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

¹⁴ <http://ConceptoDefinicion.de/calidad/>

¹⁵ Jan Van Bon (2008). gestión de Servicios de TI basada en ITIL V3. Primera edición. editorial del gobierno Británico. Reino Unido. p.p. 21

¹⁶ Stanton William J., Fundamentos de Marketing, Undécima Edición, Editorial McGraw-Hill, Pág. 567.

- Visualización
 - Asociación
 - Representación física
 - Documentación
- ii. **Inseparabilidad:** Los servicios rara vez pueden separarse de su creador vendedor. Más aun, muchos se crean, se dan y se consumen al mismo tiempo.
- iii. **Heterogeneidad:** Es imposible que una industria de servicios, e incluso una compañía individual, pueda estandarizar la producción. Cada “unidad” del servicio es de alguna manera distinta a las otras “unidades” del mismo servicio, debido al “factor humano” en la producción y el envío.
- iv. **Carácter perecedero:** Los servicios son muy perecederos y además no pueden almacenarse. La combinación del carácter perecedero y fluctuante de la demanda plantea retos a los ejecutivos de servicios en la planeación del producto.

c) Momento de la Verdad

El momento de la Verdad es el preciso instante en el que el cliente se pone en contacto con el servicio y sobre la base de este contacto se forma una opinión acerca de la calidad del mismo.

Además, se dice “un momento de verdad, se da cuando el cliente llega al lugar del servicio y entra en contacto con cualquier elemento de la empresa (infraestructura, señalamientos, oficinas, etc.)”¹⁷

¹⁷ www.zeusconsult.com.mx/artmverdad.htm

2. Calidad en el Servicio

a) Antecedentes

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

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

- Cuando hablamos de servicio no podemos intentar la verificación de su calidad a través de un departamento de aseguramiento de calidad, pues la mayoría de las veces el cliente sólo tiene oportunidad de evaluar el servicio hasta que ya se está desarrollando. Un plan de supervisión para mejorar la Calidad en el Servicio sólo ocasionaría más lentitud de respuesta con el cliente y no reduciría, ni una cuarta parte de los problemas que se suscitan.
- En el caso del servicio no se pueden estandarizar las expectativas del cliente, debido a que cada cliente es distinto y sus necesidades de servicio también lo son aunque en apariencia todos requieren el mismo servicio. Es por esta supuesta subjetividad del servicio que hemos detectado que no se pueden dictar recetas o procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes.
- La Calidad en el Servicio no es una estrategia aplicable únicamente en las empresas del sector servicios. Las empresas manufactureras y comerciales desarrollan una buena cantidad de actividades de servicio, como ventas (mediante representantes o en mostrador, centros telefónicos, etc.), distribución, cobranza, devoluciones o reclamaciones e incluso, asesoría técnica.

b) Definición de Calidad en el Servicio

La Calidad en el Servicio es el grado en el que se satisface o sobrepasa las necesidades o expectativas que el cliente tiene respecto al servicio. Es la amplitud de la diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones.

La Calidad en el Servicio se define como “la estrategia de diferenciación de una organización que supone el cumplimiento efectivo de una serie de aspectos en la prestación del servicio; como la competencia (conocer y hacer bien el servicio), agilidad (brindar el servicio oportuno), cortesía (forma cortés y amable de dar un servicio), credibilidad (sinceridad y honestidad en el servicio) y seguridad (transmitir confianza en que se satisfecerá la necesidad) y que su cumplimiento sea perfectible por los usuarios o clientes”.¹⁸

Calidad en el Servicio se refiere a cumplir con expectativas que el cliente espera recibir al momento de requerir los servicios de una empresa. (Aporte del grupo de investigación)

Kart Albrecht (1994), dice:

“Es la percepción de que el trabajo realizado por cada una de las personas que labora en una empresa, crea y agrega un valor para el cliente”.

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

"Consiste en cumplir expectativas del cliente".

¹⁸ www. Léxico Económico Financiero y de seguros, Bancaja Valencia España enero 2000

Rubén Helouani (1999), define la calidad como:

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

Para el grupo de investigación esta definición es más acorde de acuerdo al trabajo de investigación que se está realizando.

Pedro Larrea Angulo (1991) define la calidad como:

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

c) Importancia de la Calidad en el Servicio

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

d) Tipos de Calidad en el Servicio

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

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

La escala personal de la Calidad en el Servicio, “es la manera en que el personal de servicio, haciendo uso de sus actitudes, conductas y aptitudes verbales se relaciona con los clientes.”¹⁹

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

i. El Congelador

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

ii. La Fábrica

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

iii. El Zoológico Amistoso

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

¹⁹Martín, William B. Calidad en el Servicio al Cliente. Guía para la Excelencia en el Servicio. Grupo Editorial Iberoamericana. S.A. de C. V. Edición 1992. Pág. 8

iv. Calidad en el Servicio al Cliente

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

e) Factores a evaluar en la Calidad en el Servicio

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

condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.

- v. Empatía: Aunque la mayoría de las personas define a la empatía como ponerse en los zapatos del cliente (se ve hasta en comerciales de televisión), se ha obtenido de parte de los clientes que evalúan este rubro de razonamientos de acuerdo con tres aspectos diferentes que son:

- *Facilidad de contacto:* ¿Es fácil llegar hasta su negocio? ¿Cuándo llaman a sus vendedores o empleados los encuentran, se reportan o sus números telefónicos son de los que siempre están ocupados o de los que nunca contestan y encima, cuando contestan, el cliente no puede encontrar a quien busca y nadie pueden ayudarlo?
- *Comunicación:* Algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende, además en un idioma que ellos puedan entender claramente.
- *Gustos y necesidades:* El cliente desea ser tratado como si fuera único, que le brindemos los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él y - ¿por qué no? Que le ofrezcamos algo adicional que necesite; esto es, que superemos sus expectativas.

3. Cliente

a) Definiciones

A continuación, se presentan algunas definiciones sobre cliente:

Según, Joseph Juran (1951) "Clientes son todos aquellos a quienes les afecta nuestro trabajo. Son las personas que en última instancia definen la calidad para nosotros".

Según, Silverman Goldzimer (1990), "Cliente es una persona que impulsada por un interés personal tiene la opción de recurrir a usted en busca de un producto o servicio".

Cliente es la persona que paga para recibir los servicios prestados por parte de otra persona o empresa. (Aporte del grupo de investigación)

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

Cliente: Son todos aquellos a quienes les afecta nuestro trabajo cuando adquiere un producto o servicio, esperando satisfacer y superar sus expectativas por la inversión realizada y además definen la calidad en el servicio recibido. Se dice que los clientes definen la calidad a través de la percepción, de los detalles en el servicio recibido. Se debe buscar superar las expectativas del cliente creando un valor agregado en el servicio brindado, de esta forma no solo se satisfacen las necesidades sino también se logra la fidelidad del cliente.

b) Clasificación

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

Existen dos tipos de clientes que son:

i. Cliente Externo:

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

ii. Cliente Interno (Empleado):

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

c) Satisfacción al Cliente

STANTON, WILLIAM J. (1995), Es la condición del usuario cuando su experiencia con un servicio es igual o excede a las expectativas que tenía del mismo. En un ambiente competitivo, la prueba más fidedigna de la satisfacción es el hecho de que el usuario vuelva a demandar su servicio una segunda, tercera o cuarta vez. Un cliente satisfecho regresa; es leal a la empresa. La satisfacción se basa en el grado en que la experiencia con un servicio corresponda a las expectativas de los usuarios o la supere.

CAPÍTULO II

“DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LA EMPRESA LATIN AMERICAN LOGISTICS”

A. MÉTODO Y TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivos

General

Efectuar un diagnóstico de la situación actual acerca del servicio que se brinda a los clientes en la empresa Latin American Logistics con el fin de presentar un diseño de modelo de calidad.

Específicos

- Conocer la opinión de los clientes acerca del servicio ofrecido en la empresa Latin American Logistics, para identificar la satisfacción que tienen sus clientes.
- Identificar los procesos que utilizan los empleados al ofrecer el servicio a los clientes de Latin American Logistics; para eliminar las actividades innecesarias en la prestación de servicios.
- Analizar las deficiencias que tiene la empresa Latin American Logistics en cuanto al servicio que ofrece a sus clientes para quitar la carencia de estas y contribuir para el diseño del modelo de calidad.

2. Método de Investigación

El método utilizado para la presente investigación fue el método científico debido a que se observó el servicio al cliente en la empresa y se analizó que había problemas en ello y por medio de un modelo de calidad se podría mejorar.

Dentro del método científico también se utilizaron métodos auxiliares los cuales ayudaron para realizar la investigación, dentro de estos métodos tenemos el método inductivo debido a que se partió de la problemática del servicio al cliente y a través de los conocimientos adquiridos sobre la calidad se analizaron las variables en estudio que son el servicio al cliente y los clientes de la empresa que influyen en el objeto de nuestra investigación, de igual manera otro método auxiliar que se utilizó para la investigación es el método analítico debido a que luego de obtener la información de las encuestas es necesario realizar un análisis de estas, es decir descomponer un todo en sus partes.

3. Tipo de diseño

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

4. Tipo de Investigación

La investigación se llevó a cabo en forma descriptiva, ya que se observaron los problemas en la empresa, se realizó una entrevista al gerente general y se pasaron encuestas a los empleados y clientes esto nos permitió explicar las causas del problema y obtener información referente a la calidad en los servicios que presta a los clientes la empresa Latin American Logistics.

5. Técnicas de Investigación

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

a) La entrevista

Se refiere a la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y las unidades de análisis en estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema o fenómeno a investigar. Esta técnica facilita al investigador explicar el propósito del estudio, es por ello que la entrevista se dirigió al gerente general de Latin American Logistics, a fin de conocer su opinión en cuanto a la eficiencia en el servicio brindado.

b) La encuesta

Es una técnica de investigación que permite conocer la información de un hecho a través de las opiniones que reflejan ciertas formas de asimilar y comprender los hechos, esta técnica puede aplicarse a grupos o a una sola persona. La encuesta fue dirigida a los clientes de Latin American Logistics, así como a los empleados de la misma empresa en estudio, con el propósito de conocer sus opiniones.

c) La observación

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

6. Instrumentos de la Investigación

Uno de los instrumentos utilizados para recopilar la información fue el cuestionario; para el cual se diseñaron dos; uno dirigido a los empleados y otro para los clientes del servicio, en éste se formularon preguntas abiertas y cerradas con la finalidad de ampliar la información. Además, se preparó una guía de preguntas para la entrevista realizada al gerente general y una lista de cotejo para vaciar la información de la observación directa.

7. Determinación del Universo y Muestra

Debido a que el trabajo de investigación se enfoca a mejorar la atención de servicio al cliente de la empresa la población total se divide en 1 jefatura, 9 de personal

administrativo y 20 clientes; por lo tanto, se realizará una entrevista para el gerente general, un cuestionario dirigido a el personal administrativo y un cuestionario para todos los clientes.

Para la elaboración de esta investigación se utilizará tres clases de población que es una jefatura conformada por un gerente general, el personal administrativo siendo nueve empleados y veinte clientes que son con los que cuenta la empresa los cuales se detallan de la siguiente manera:

Jefatura

Tabla Nª 1

Posición	Número de personas
Gerente General	1
Total	1

Fuente: Elaborado por el Grupo de Investigación

Personal del Área Administrativa

Tabla Nª 2

Posición	Número de Personas
Coordinador de Operaciones	1
Gestor de Operaciones	1
Contable	1
Operativo Tramitador	4
Operativo Transporte	2
Total	9

Fuente: Elaborado por el Grupo de Investigación.

Clientes**Tabla Nª 3**

Posición	Número de personas
Clientes	20
Total	20

Fuente: Elaborado por el Grupo de Investigación

8. Fuentes de recolección de datos

La calidad del proyecto dependerá en gran medida de la confiabilidad y veracidad de los datos que se obtengan a través de las fuentes primarias y secundarias. Por lo que se requerirá del uso de las siguientes fuentes:

➤ Fuentes Primarias.

Para recolectar los datos se usarán las siguientes técnicas:

- ❖ Entrevista
- ❖ Encuesta
- ❖ Observación

Dichas fuentes servirán para determinar la forma actual en la que la empresa Latin American Logistics (LAL) brinda el servicio al cliente.

➤ Fuentes Secundarias

Con el fin de sustentar los conocimientos teóricos relacionados al tema de investigación se hará uso de las siguientes fuentes:

- ❖ :Libros
- ❖ Tesis
- ❖ Leyes
- ❖ Internet
- ❖ Diccionarios
- ❖ Revistas y Publicaciones.

Estas fuentes secundarias representan los instrumentos para realizar la investigación bibliográfica.

9. Procedimiento para la recolección de datos

a) Recolección de Datos

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

- Se solicitó el permiso al Gerente General de la empresa, para encuestar a los empleados y a los clientes en las instalaciones de la Institución. Se acordó cita con el Gerente General para realizar la entrevista.
- Se distribuyó el grupo investigador de la siguiente forma:

Distribución de encuestas y entrevista por investigador

Tabla N° 4

Investigadores	Empleados encuestados	Clientes encuestados	Gerente entrevistado	Periodo de Recolección (días)			
				1	2	3	4
Roxana Abigail Flores Cruz	3	6	1	-	-	-	-
Claudia Carolina Guido López	3	7		-	-	-	
Yesenia Beatriz López Martínez	3	7		-	-	-	
	9	20	1				

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación

b) Tabulación y Análisis de datos

b.1. Tabulación de Datos

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

PREGUNTA N° _____

OBJETIVO:

CUADRO N° _____

OPCIONES	FRECUENCIA	F%
TOTAL		

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación

En donde:

Opciones: Categorías de selección

Frecuencia: Número de veces que se repite la categoría

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

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

b.2. Análisis de Datos

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

B. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

El objetivo de realizar un diagnóstico a la empresa Latin American Logistics es para conocer sobre la situación actual en la que se encuentra con respecto a la calidad de losservicios que brinda.

Para realizar un diagnóstico, de la situación actual de la empresa fue necesario utilizar una serie de técnicas de investigación, como son la encuesta, entrevista y la observación, para tal actividad los instrumentos utilizados fueron los cuestionarios, tanto para empleados como clientes de la empresa Latin American Logistics, una guía de preguntas para el Gerente, finalmente una hoja para vaciar información vista por los integrantes del grupo de investigación. El diagnóstico se detalla de la siguiente manera:

1) Características y Estabilidad laboral del personal de la empresa Latin American Logistics

Con respecto a las características del personal se tiene un grupo conformado aproximadamente por un 89% de empleados que son del sexo masculino y solamente el 11% es del sexo femenino (Ver Anexo 2 Cuadro N° 1), debido a que son puestos de trabajo que en ocasiones se tiene que utilizar la fuerza física, también se pudo concluir que las edades de los empleados andan entre 32 a 38 años., (Ver Anexo 2 Cuadro N°2).

Mientras que la estabilidad laboral en la empresa se observa que es un panorama bastante aceptable, debido a un grupo de empleados, tienen entre 6 a 10 años de laborar en la empresa Latin American Logistics, (Ver Anexo 2 Cuadro N° 3),

Por lo tanto, la estabilidad laboral, se convierte en fortaleza para el diseño de un modelo de calidad para la mejora en el servicio al cliente, sin mencionar que la permanencia de los empleados en la institución, permitirá la continuidad de modelos como este., (Ver Anexo 2, Cuadro N° 3)

2) Desempeño de labores de los empleados

Al momento de encuestar a los empleados sobre como consideraban que era el desempeño de sus labores el 89% contestó que era bueno (Anexo 2, pregunta 4, CuadroN°7) y esto por lo tanto representa una parte ventajosa para la empresa porque sus empleados se sienten bien con el desempeño de sus labores lo cual contribuirá de manera excelente al momento de diseñar un nuevo modelo de calidad ya que, estos lo adoptaran en sus actividades en cada puesto de trabajo (Ver Anexo 2, pregunta 10, Cuadro 13).

3) Protocolo de reclamos o quejas por parte de los clientes

Para que la empresa pueda mantener controlado el servicio al cliente y la manera en que sus empleados ofrecen los servicios Latin American Logistics cuenta con un protocolo al momento de recibir alguna queja o reclamo por parte de sus clientes (Anexo 2, pregunta 12 Cuadro 15), debido a que esto representa una manera de mantener la calidad y eficacia de sus servicios y así tratar la manera de evitar o mejorar los inconvenientes, este ayudará al momento de implementar un modelo de calidad para mejorar la atención al cliente debido a que la empresa ya cuenta con un historial de ciertos aspectos que sus clientes han mencionado en los cuales se sienten inconformes o insatisfechos., (Ver Anexo 2, Pregunta 13, Cuadro N° 16),

4) Clima organizacional

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

En el aspecto físico y ambiental la empresa cuenta con un espacio lo suficiente adecuado y en buenas condiciones para brindar los servicios debido a que se encuentra en un lugar céntrico en el municipio de San Salvador y con instalaciones en excelentes condiciones además los empleados mantienen excelentes relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo(Ver Anexo 2, Pregunta 14, Cuadro 17)lo cual hace que en la empresa exista un excelente clima organizacional, lo cual ayuda a la empresa para que sus empleados realicen mejor sus labores y ellos puedan sentirse bien en sus puestos de trabajo (Ver Anexo 2, Pregunta 10, Cuadro 13).

5) Motivación

En esta área la empresa cuenta con una ventaja debido a que los empleados se sienten motivados y entusiasmados, en el cual ellos reciben incentivos y motivacionales de parte de la empresa Latin American (Ver Anexo N° 2 Cuadro N° 8), no hay que olvidar, que la motivación es uno de los factores internos que requieren mayor atención, ya que impulsa a una persona a actuar de determinada manera logrando objetivos individuales, institucionales y de productividad; por lo tanto ninguna Organización puede triunfar sin un cierto nivel de compromiso y esfuerzo de sus miembros.

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

6) Capacitación

Los empleados aseguran que la empresa les brinda capacitaciones y que estas capacitaciones son específicamente los puestos de trabajo que desempeñan y que en algunas ocasiones son capacitados en diferentes áreas debido a que ellos tienen en que estar preparados para poder desempeñar otro cargo por si las circunstancias lo exigen en algún momento (Ver Anexo N° 2, pregunta 7, Cuadro N° 10). Es muy importante que en este tipo de empresa se desarrollen capacitaciones constantes las

cuales son cada 3 meses (Ver Anexo N° 2, pregunta 8, Cuadro N° 11) debido al tipo de servicio que ofrecen lo cual les exige estar actualizados en todos los tramites que realizan.

7) La Calidad

Investigando el grado de conocimiento del significado del término Calidad se obtiene que el 100% del personal conoce el termino de Calidad (Ver Anexo N° 2, Cuadro 4) es más ellos sugieren aspectos administrativos donde sería conveniente aplicarla, como lo son: en los procesos, en los servicios, en los recursos técnicos y tecnológicos y en la capacidad del personal, adicional a esto un 78% de los empleados coinciden que la calidad debería ser aplicada en todos los procesos, es decir a toda la empresa (Ver Anexo N° 2, Pregunta 2, Cuadro N° 5)

La opinión que los empleados tienen con respecto a la aplicación de calidad y en saber en qué áreas es más importante su aplicación, consideran que todos los aspectos administrativos son importantes al momento de brindar un buen servicio con calidad y que todos los empleados están conscientes que para el buen desempeño de sus actividades es necesario hacer una planeación de todas las actividades que se tienen que realizar (Ver Anexo N° 2, Pregunta 3, Cuadro N° 6).

Es una fortaleza, una situación como esta, previo al diseño de un Modelo de Calidad que contribuya a mejorar el servicio a clientes.

1. PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES CON RESPECTO AL SERVICIO OFRECIDO EN LA EMPRESA LATIN AMERICAN LOGISTICS.

Haciendo uso de la técnica de investigación conocida como encuesta, se pasó un cuestionario dirigido a los clientes (Ver Anexo N° 3), se realizó una entrevista al gerente general (Ver Anexo N° 4) y se hizo una lista de cotejo (Ver Anexo N° 5) para observar el proceso utilizado para los clientes que solicitan el servicio de asesoramiento y logística en el comercio en la empresa Latin American Logistics. Los resultados encontrados se detallan de la siguiente manera:

a) Servicios

- Según la encuesta realizada a los clientes que solicitan los servicios de asesoramiento, se ha llegado a la conclusión que la prestación de servicios que se brinda es buena, que se debe mejorar en cuanto a la calidad y una forma de lograr esto es motivando e incentivando a los empleados de la empresa. (Ver Anexo N° 3, Pregunta N°1, Cuadro N° 2 y Pregunta N°3, Cuadro N° 4)
- Los clientes manifiestan que se tiene una deficiencia considerable en cuanto al servicio que se brinda en la empresa y por lo cual esto se debe mejorar con el Modelo de Calidad que se diseñará. (Ver Anexo N°3, Pregunta N°2, Cuadro N°3)
- Además, los clientes opinan que la satisfacción con respecto al servicio que se brinda son y no son satisfactorios de acuerdo en los porcentajes obtenidos según la encuesta realizada. (Ver Anexo N° 3, Pregunta N°4, Cuadro N° 5)
- La mayoría de los clientes describe que el servicio brindado por parte de los empleados es que son muy amables y atentos, también que son amables y eficientes, pero que también hay algunos empleados que son apáticos e ineficientes. (Ver Anexo N° 3, Pregunta N°7, Cuadro N° 8)
- La mayor parte de los clientes, opina que recomendarían el servicio que ofrecen en la empresa, por lo tanto, con un Modelo de Calidad se tendrá más eficiencia al brindar los servicios de asesoramiento que se ofrecen. (Ver Anexo N° 3, Pregunta N°8, Cuadro N° 9)
- Los clientes de la empresa se encuentran satisfechos con la empresa debido a que no cambiarían los servicios que ofrece la empresa por otra. (Ver Anexo N°3, Pregunta N°9, Cuadro N° 10)
- La prestación de los servicios con Calidad, obtendría una mayor satisfacción con los clientes y los empleados de la empresa. (Ver Anexo N°3, Pregunta N°11, Cuadro N° 12)

- La empresa necesita un medio que permita expresar las quejas u opiniones de los clientes acerca del servicio; la mayoría de los encuestados opina que debería existir un buzón que cuente con hojas de sugerencias, por otra parte, una cantidad menor de clientes opina que prefiere expresar en forma verbal. (Ver Anexo N° 3, Pregunta N°12, Cuadro N° 13 y Anexo N° 5, Aspecto N°9)
- En la entrevista realizada se mencionó que es mucha importancia que las empresas apliquen la calidad, ya que de eso depende mucho el éxito de la misma. (Ver Anexo N° 4,Pregunta N°2)
- Además el gerente general de la empresa dijo que no tenían planes para mejorar el servicio que se brinda a los clientes por lo tanto con el diseño de modelo de calidad se logrará mejorarlo.(Ver Anexo N° 4,Pregunta N°3)
- También se dijo que la calidad debería estar presente en todos los procesos que realiza la empresa.(Ver Anexo N° 4,Pregunta N°8)
- Se percibe que el nivel de calidad que se ofrece en los servicios y están conscientes que se puede mejorar. (Ver Anexo N° 5, Aspecto N°1)
- En la empresa se cuenta con los recursos necesarios para brindar un servicio de calidad. (Ver Anexo N° 5, Aspecto N°3)
- La empresa no sabe cómo responder a un cliente que solicita un servicio o característica que no se brinda actualmente, por lo tanto, con el modelo de calidad se podrá mejorar esta situación. (Ver Anexo N° 5, Aspecto N°13).

b) Empleados

- Una buena parte de los clientes de la empresa opinan que los empleados son aptos para desempeñar el cargo que ocupan. (Ver Anexo N°3, Pregunta N° 5, Cuadro N° 6)
- También dicen que los empleados en cuanto al conocimiento de la ejecución de sus labores están regularmente debido a esto se tendría que capacitar al personal. (Ver Anexo N° 3, Pregunta N° 6, Cuadro N° 7)
- Según los clientes, el personal que los atiende una parte le ayuda a solucionar sus problemas que podría tener en cuanto al servicio que se brinda, otra parte dice que no les ayudan y otra dice que solamente algunas veces les ayudan a solventar los problemas. (Ver Anexo N° 3, Pregunta N° 10, Cuadro N° 11).
- El gerente general mencionó que posee el personal necesario con respecto a la demanda de clientes que la empresa tiene; esto ayudará para el diseño del modelo de calidad.(Ver Anexo N° 4,Pregunta N°7).
- Se observó que los empleados comparten sus experiencias con clientes pero no analizan la forma de dejarlos más que satisfechos. (Ver Anexo N° 5, Aspecto N°6).
- Los empleados con un asesoramiento podrían mejorar su atención al cliente por lo cual con una capacitación el trato a los clientes será mejor. (Ver Anexo N°5, Aspecto N°24).

C. ALCANCES Y LIMITACIONES

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

1. Alcances

- Para el desarrollo de la investigación se contó con el apoyo del Gerente General de la empresa Latin American Logistics, quien proporcionó información adicional a la obtenida por medio de las técnicas utilizadas; que contribuyó a fortalecer el diagnóstico. La información proveída por el Gerente fue de vital importancia ya que la empresa no posee sitio web donde se pueda obtener información general sobre ésta, también todos los empleados colaboraron al realizar las encuestas requeridas para esta investigación.

2. Limitaciones

- En cuanto a la entrevista al Gerente General y al cuestionario dirigido a los empleados experimentamos demora, esto debido a la poca disponibilidad de tiempo con el que cuenta el Gerente y a la ausencia de algunos empleados, ya que algunos realizan su trabajo fuera de la oficina la mayor parte del tiempo.
- Otra limitante para desarrollar el estudio, fue la poca existencia de información acerca de la empresa en fuentes secundarias, por lo tanto debíamos dirigirnos directamente al Gerente quien se demoraba para brindar la información debido a su poca disponibilidad de tiempo como se mencionó anteriormente.
- Además para la prueba de motivación que se realizó a los empleados de la empresa se encontraba uno de ellos con incapacidad durante un mes por lo tanto, no se le pudo realizar dicha prueba.

D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

El diagnóstico realizado en la empresa Latin American Logistics, permite que se expongan las conclusiones siguientes:

1. No existe un Modelo de Calidad Orientado a la Atención al Cliente en la empresa Latin American Logistics, lo que crea una excelente oportunidad para el diseño de uno.
2. La empresa Latin American Logistics carece de una unidad encargada de llevar a cabo planes orientados a la calidad.
3. Los empleados de la empresa Latin American Logistics reciben capacitaciones periódicamente las cuales solo están enfocadas en sus áreas de trabajo, sin embargo, siempre existe necesidad de capacitación debido a que les ayudará para ampliar sus conocimientos.
4. La visión que tienen los clientes con respecto a la calidad que la empresa ofrece en sus servicios en Buena, muy pocos clientes consideran a la empresa como excelente, por lo tanto, existe oportunidad de mejorar y cambiar la perspectiva de los actuales clientes.
5. La inexistencia de un canal apropiado para recibir las quejas, sugerencias o inconformidades del cliente, hace imposible el conocimiento de sus opiniones con respecto al servicio que la empresa brinda y por consecuencia, la empresa no se actualiza ni mejora acoplándose a las necesidades del cliente.

2. Recomendaciones

A continuación se formulan recomendaciones con las cuales se pretende solventar las deficiencias detectadas en el servicio ofrecido a los clientes en de la empresa Latin American Logistics

1. Aplicar un Modelo de Calidad Orientado a la atención al cliente en la empresa Latin American Logistics.
2. Implementar en la empresa una unidad especial, diseñada para la creación y aplicación de planes orientados a la mejora en la atención al cliente y control de calidad en los servicios que ofrece.
3. Otorgar a los empleados capacitaciones para la ampliación de sus conocimientos, así como otro tipo de Incentivos Motivacionales tales como: charlas motivacionales, reconocimientos verbales por su buen desempeño, nombrar y premiar al mejor empleado del mes, entre otros.
4. Reestructurar el organigrama y diseñar una visión de la empresa Latin American Logistics ya que actualmente carecen de una buena estructura en su organigrama y no poseen una visión, la cual es vital para que los empleados tengan claro del rumbo de la empresa ya que esto influye en sus labores y finalmente cambiaría la percepción que el cliente tiene hacia la empresa.
5. Diseñar instrumentos de recolección de comentarios, inconformidades o quejas de los clientes y hacerlo de su conocimiento, para que no se crea que es un medio infértil de hacerse escuchar.

CAPÍTULO III

“DISEÑO DE UN MODELO DE CALIDAD QUE CONTRIBUYA A LA MEJORA EN EL SERVICIO AL CLIENTE, EN LA EMPRESA LATIN AMERICAN LOGISTICS UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR”

A. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE CALIDAD

El modelo de calidad que se desarrollará será aplicado en toda la empresa para la mejora en el servicio al cliente en Latin American Logistics, esto se considera una herramienta administrativa básica para orientar al personal hacia el logro de los objetivos.

Este modelo comprende la justificación, visión, objetivos, importancia, así como todas las partes esenciales que conforman un modelo de calidad: organización para la calidad, determinación de la cultura empresarial que incluye las actitudes de los empleados y percepciones de los clientes, política de calidad, estrategias para la calidad, no obstante la empresa no cuenta con lo que es una visión empresarial por lo tanto se pretende preparar una propuesta con las características y metas que tiene la empresa, así mismo la estructura organizativa brindada por la empresa Latin American Logistics no satisface los requisitos para la elaboración adecuada de un organigrama por lo tanto, se desarrollara un mejoramiento a este. Además, el ciclo propuesto para la empresa Latin American Logistics es el Ciclo de Deming conocido también como el ciclo de Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA) este modelo es un enfoque sistemático para ayudar a la gerencia en el mejoramiento continuo de la calidad.

El ciclo incluye las siguientes operaciones: trazar un plan de mejoramiento, implementar el plan, comprobar los resultados y actuar de acuerdo con dichos resultados, entonces el ciclo vuelve a empezar con la revisión del plan; por lo tanto, el proceso del mejoramiento de la calidad es de carácter continuo.

Los elementos que contiene el ciclo de Deming son:

- Planear lo que se va hacer
- Hacer lo que se ha planeado
- Verificar los resultados de sus acciones
- Actuar para modificar lo que se ha hecho con el fin de garantizar mejoras en la calidad.

1. Justificación

La implantación del modelo de calidad permite alcanzar beneficios significativos, tales como un incremento en la eficiencia, reducción de tiempos de entregas y mayor satisfacción de los clientes, todo orientado a mejorar los resultados. La empresa Latin American Logistics, tiene la necesidad de conocer la opinión de los diferentes clientes acerca de sus servicios, de esta manera se trabajará sobre bases objetivas hacia el mejoramiento orientado de lo que el cliente realmente necesita.

2. Misión de la empresa

Servirle de manera eficaz, en vista que estamos conscientes que el tiempo crítico al momento de realizar cualquier operación de comercio exterior, no es en si el tiempo de tránsito Aéreo, Marítimo o Terrestre, sino el tiempo de trámite en nuestras fronteras, por esa razón es que somos su mejor opción.

3. Visión de la empresa

La visión de una empresa es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige la empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo.

Como parte del desarrollo adecuado de la empresa Latin American Logistics en vista a la carencia de una Visión de la entidad, se propone la siguiente Visión de empresa con el fin de mejorar la proyección que esta tiene para futuro:

Visión

“Ser la mejor empresa en asesoramiento y logística en comercio exterior en El Salvador”

4. Objetivos del modelo de calidad

Objetivo General

Lograr la eficiencia en la prestación de servicios satisfaciendo así las necesidades y expectativas de los clientes de la empresa Latin American Logistics.

Objetivos Específicos

- Involucrar tanto al Gerente General como a los empleados hacia una cultura de calidad que garantice la eficiencia en los servicios.
- Mejorar los servicios ofrecidos por el personal de la empresa, a fin de satisfacer al cliente.
- Sugerir un plan de capacitación y motivación para todo el personal de la empresa.

5. Importancia

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

B. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DEL MODELO DE CALIDAD

1. Políticas del Modelo de Calidad

Sensible a las demandas de sus clientes, la empresa Latin American Logistics se compromete a implantar, desarrollar, mantener y mejorar todas sus áreas, debido a ello, se propone el Modelo de Calidad de Deming que está constituido por las etapas planear, hacer, verificar y actuar, la validación y aprobación del modelo de calidad, así como también el plan de capacitación y motivación del personal de esta manera la empresa se transformará en una institución confiable, innovadora y con una sólida cultura de calidad, lo que implica reemplazar los esquemas tradicionales que posee actualmente. Promover eficiencia del servicio, rediseñar sus procesos y dirigir hacia el cumplimiento de las expectativas y necesidades de los clientes.

Para atender estos compromisos, la empresa propone dos Políticas específicas para el Modelo de Calidad que se diseñará: la Calidad de los Servicios y la Percepción de los Clientes.

a. Calidad en los servicios.

- Con el Modelo de Calidad, el servicio al cliente que se brinda en la empresa Latin American Logistics debe ser eficiente y efectivo.
- Un servicio confiable en sus políticas, procesos y servicios, a través del Modelo de Calidad.
- Con la obtención de resultados mejorados, aplicar de manera permanentemente, acciones que permitan evaluar tanto los procesos como el impacto ante los clientes.

b. Percepción de los clientes

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

2. Estrategias del Modelo de Calidad

Basándose en mejorar la calidad en el servicio el modelo de calidad en la prestación de servicio propone las siguientes estrategias:

- Motivación del personal: Se otorgarán reconocimientos a los empleados que hayan aplicado el modelo para mejorar la calidad en el servicio al cliente cada trimestre de esta manera se comprometerán con la ejecución del modelo de calidad.

- Capacitación del personal: Se darán capacitaciones a los empleados acerca de la calidad y calidad en el servicio para lograr mayores beneficios con la aplicación del modelo durante un plazo de un año.
- Rediseñar procesos: De esta manera se mejorará el proceso utilizado antes de la implantación ya que, con el modelo de calidad que se desarrollará durante un plazo de un año se conocerá las deficiencias que se han tenido y mejorarlas nuevamente.
- Optimización de los recursos: Se tomarán todos los recursos con los que cuenta la empresa para mejorar la calidad en el servicio al cliente durante un plazo de un año.

C. PRINCIPIOS DEL MODELO DE CALIDAD

El Modelo de Calidad de Deming, planteado en el Capítulo I, literal b, numeral 2 del presente trabajo, expone 14 puntos para mejorar la Calidad en el servicio, es una nueva alternativa de mejora en los servicios que se prestan en la empresa Latin American Logistics, el cual estará orientado a satisfacer las expectativas de los clientes en forma integral en la empresa, a mantener y mejorar los resultados para que se promueva el impulso de planes de acción a través del modelo de calidad propuesto. Por lo tanto, con el modelo de calidad para la empresa Latin American Logistics se tendrán los siguientes principios:

1. Satisfacción del cliente

Se identificará profundamente las necesidades y expectativas que los clientes esperan, de esta manera se incorporará a los procesos y de esta forma se realizarán mejoras a los procesos y servicios, para satisfacer plenamente dichas necesidades y expectativas, que esperan los clientes.

2. Calidad en el servicio

La empresa Latin American Logistics, estará comprometida a responder a las expectativas y requerimientos de los clientes con un claro entendimiento de los objetivos y metas de calidad en los servicios, acción en la que todos los empleados desarrollan sus funciones con responsabilidad, integridad, transparencia y profesionalismo, así como actitud de servicio, cuyo valor agregado sea evidente a través de una atención profesional, respetuosa, honesta, oportuna y cordial.

3. Uso eficiente de los recursos

El capital humano, los recursos financieros y materiales utilizados en la empresa Latin American Logistics se deben administrar racionalmente con responsabilidad, efectividad, eficiencia, integridad y transparencia para lograr que el modelo de calidad se implemente de la mejor manera.

4. Medición

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

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

- Indicadores de desempeño, que muestren el comportamiento de los procesos.

- Indicadores de eficiencia, para medir el aprovechamiento de los recursos utilizados para alcanzar los objetivos del proceso, así como los ahorros logrados.

5. Mejorar continuamente

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

D. VALORES DEL MODELO DE CALIDAD

En una empresa donde es habitual tratar con público es indispensable que todo el personal que la compone, posea una serie de cualidades dentro de esta; por lo tanto están los valores, los cuales son aquellos por los cuales se rigen sus normas de conducta en todos los niveles y encaminan a la empresa en la dirección al logro de su Visión, con el constante cumplimiento de su misión y también estos valores agregan valor a cada proceso que se realiza para satisfacer las expectativas, necesidades y requerimientos de los clientes que demandan servicios de calidad.

1. Liderazgo participativo

Es el compromiso permanente de los Jefes, el cual deben de fijar el rumbo en el que se moverá la empresa el cual va encaminado a crear valores claramente enfocados hacia el cliente, de igual manera el alto mando establece y comunica al personal las estrategias, esto incluye el comunicar y reforzar los valores institucionales, las

expectativas de resultados y el enfoque en el aprendizaje, así promover a través del ejemplo, los valores de calidad de la empresa Latin American Logistics.

2. Enfoque hacia el cliente

El cliente será quien juzgue la calidad y el funcionamiento de la empresa. Así toda la empresa deberá tener en cuenta todo aquello que contribuya a dar valor al cliente y lo conduzca a estar satisfecho; esto no solo requiere entender las necesidades actuales de los clientes y satisfacerlas, sino también las futuras y poder la empresa Latin American Logistics ser capaz de anticiparse a ellas.

3. Vocación de servicio

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

4. Trabajo en equipo

Es la estructura organizacional con la que toda empresa debe de contar debido a que permite la colaboración de todo el personal en las actividades diarias y mejorar los procesos de manera sinérgica con el fin de alcanzar las metas de Mejora Continua, Innovación y eficiencia.

5. Orden y disciplina

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

6. Reconocimiento

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

E. . DESARROLLO DEL MODELO DE CALIDAD

Mediante la investigación de campo se logró identificar los aspectos en que existen las mayores deficiencias de la empresa Latin American Logistics; en este contexto que la aplicación del Modelo de Calidad para la empresa se constituye como una herramienta administrativa básica para orientar al personal hacia el logro de los objetivos y a la proyección favorable de la institución en relación a la satisfacción de los clientes.

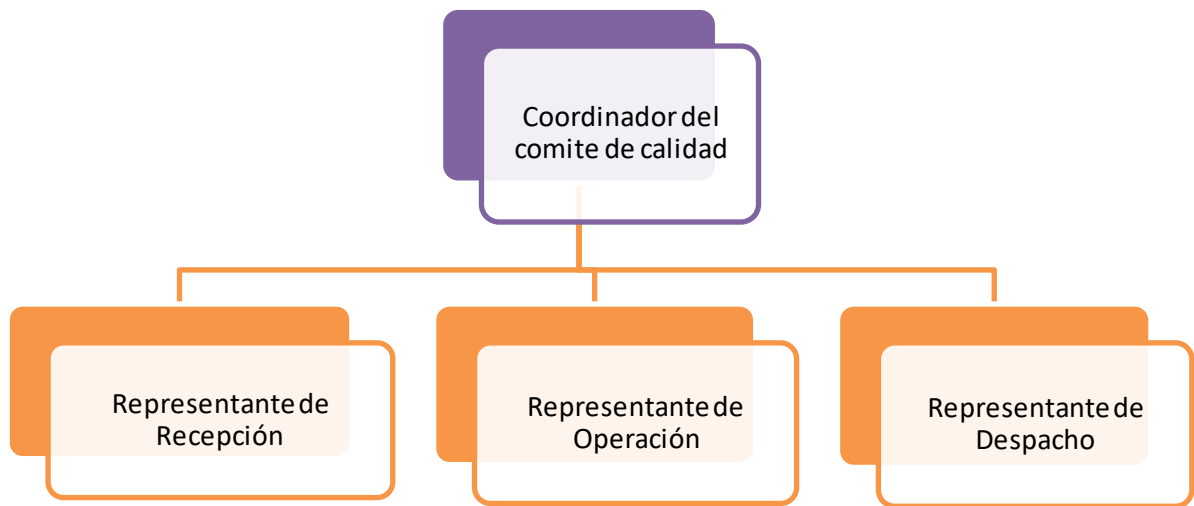
A continuación, se desarrolla cada una de las fases del Modelo de Calidad para la empresa Latin American Logistics

1. Organización para la calidad

Organizarse es una etapa básica para aplicar el Modelo de Calidad; por lo que se vuelve necesaria la formación de un comité de calidad, el cual dependerá de la Gerencia General y tendrá como objetivo fundamental implementar y dar continuidad al Modelo de Calidad.

Este comité deberá estar formado por un representante de las áreas de recepción, operaciones y despacho; los cuales nombrarán un coordinador que dirigirá las actividades que se desarrollen e implementará y dará seguimiento al modelo de calidad en cada área para mejorar la prestación de los servicios.

FIGURA Nª 2
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL COMITÉ DE CALIDAD DE LA
LA EMPRESA LATIN AMERICAN LOGISTICS.



Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación

2. Manual de funciones

Un manual de funciones describe en forma detallada cada una de las funciones que debe desempeñar cada miembro del Comité de Calidad.

En base a la estructura organizativa del Comité de Calidad a continuación se presentan las funciones, para el Coordinador del Comité y los empleados de las áreas de la empresa Latin American Logistics.

FUNCIONES PARA EL COORDINADOR DEL COMITÉ DE CALIDAD DE LA EMPRESA LATIN AMERICAN LOGISTICS.²⁰

Coordinador del comité de calidad

FUNCIÓN GENERAL

- Coordinar cada una de las actividades que deben desarrollarse para implementar y dar continuidad al Modelo de Calidad en la Empresa Latin American Logistics.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Implementar el modelo de calidad en toda la empresa involucrando a todos los empleados para que lo hagan parte de sus labores diarias.
- Orientar al personal al trabajo en equipo, para el logro de los objetivos.
- Organizar las capacitaciones para todo el personal.
- Programar reuniones periódicas para evaluar la calidad con que se brindan los servicios.
- Retroalimentar al personal de cada área que está implementando la calidad.
- Reunirse con la gerencia para informarles los avances que ha tenido la aplicación del modelo.

²⁰ Elaborado por el grupo de Investigación.

FUNCIONES PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA LATIN AMERICAN LOGISTICS.²¹

AREAS (RECEPCIÓN, OPERACIONES Y DESPACHO)

FUNCION GENERAL:

- Realizar cada una de las actividades que detalla el Modelo para brindar servicios de calidad a los clientes de la Empresa Latin American Logistics.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Realizar los procesos ágilmente.
- Ejecutar cada una de sus tareas eficientemente.
- Adoptar la Filosofía de la calidad, demostrándolo a través del servicio que brinda.
- Resolver con rapidez los problemas que surjan a los clientes.
- Mostrar que siempre se está disponible para atender a los clientes.
- Practicar la amabilidad y cortesía con los compañeros y clientes.
- Desarrollar espíritu de servicio.

3. Determinación de la cultura corporativa

Establecer una cultura dentro de la organización es una tarea considerable, por lo cual se requiere una buena preparación para garantizar su efecto duradero.

Básicamente, es el personal de la empresa en todos los niveles y en todas las áreas, el que aplica los instrumentos y conceptos de la calidad, para satisfacer las necesidades de los clientes, y son estos quienes en última instancia indican el punto hasta el cual la empresa está alcanzando la calidad, en lo que a satisfacer sus necesidades se refiere.

²¹ Elaborado por grupo de Investigación

En consecuencia, uno de los primeros pasos vitales consiste en evaluar el ambiente de las relaciones humanas internas para determinar en qué medida están dispuestos los empleados a aceptar un cambio significativo en las operaciones de la empresa.

Además, necesitamos evaluar las actitudes de los clientes hacia la empresa para fijar una línea de referencia con respecto a su satisfacción para comparar los resultados futuros y así mismo, determinar las principales áreas de insatisfacción.

a. Actitudes de los empleados.

La actitud de los empleados de la Empresa Latin American Logistics es de mucha importancia para la aplicación del Modelo de Calidad en la organización, por lo tanto es necesario que los empleados de la Empresa estén dispuestos a participar en la construcción de una cultura para la calidad, es decir, una actitud con base en la confianza, el trabajo en equipo, la solución objetiva de los problemas y la responsabilidad compartida para obtener mejores resultados dentro de su área así como para corregir las deficiencias.

b. Percepciones de los clientes.

Según el análisis del diagnóstico en relación a los clientes, éstos no están satisfechos con los servicios que reciben por parte de la Empresa Latin American Logistics, por lo tanto, los empleados de la empresa deben mejorar ampliamente la forma de brindar los servicios de tal manera que los clientes puedan observar la calidad de éstos y hacer una comparación con base a cómo eran recibidos anteriormente .

4. Política de calidad

La política de calidad propuesta para la Empresa es: Latin American Logistics es una entidad privada comprometida a prestar servicios con calidad, capacitando a los empleados y mejorando continuamente la prestación de los servicios para lograr la satisfacción de los clientes.

Para la realización de esta política se consideraron los siguientes aspectos:

- Responsabilidad hacia la prestación de servicios con calidad a los clientes de la empresa
- La mejora continua, para lograr que los clientes estén satisfechos.
- La formación de valores en los empleados, para que sean aplicados en la prestación de servicios; éstos valores pueden ser compromiso, ética, desempeño, honestidad, etc.

5. Estrategias para la calidad

Las estrategias a utilizar para el desarrollo eficiente del Modelo de Calidad son las siguientes:

- Entregar una copia del Modelo a cada uno de los empleados de la empresa, para que estos tengan conocimiento acerca del Modelo de Calidad a implementar.
- Realizar encuestas periódicas a los empleados para determinar la aceptación que tiene el Modelo.
- Realizar encuestas periódicas a los clientes para determinar los beneficios que ha dado la aplicación del Modelo en la empresa.
- Capacitar a los empleados para lograr mayores beneficios con la aplicación del Modelo.
- Motivar a los empleados para que se comprometan con la aplicación del Modelo para mejorar la Calidad en la prestación de servicios.
- Otorgar reconocimientos a los empleados que mayor participación tengan en la aplicación del Modelo.

6. Organigrama de la empresa

El organigrama proporcionado por la empresa Latin American Logistics necesita ser mejorado de acuerdo a los requisitos mínimos para elaborar un organigrama. (Ver Figura 1, capítulo I)

Al construir un organigrama se debe tener presente:

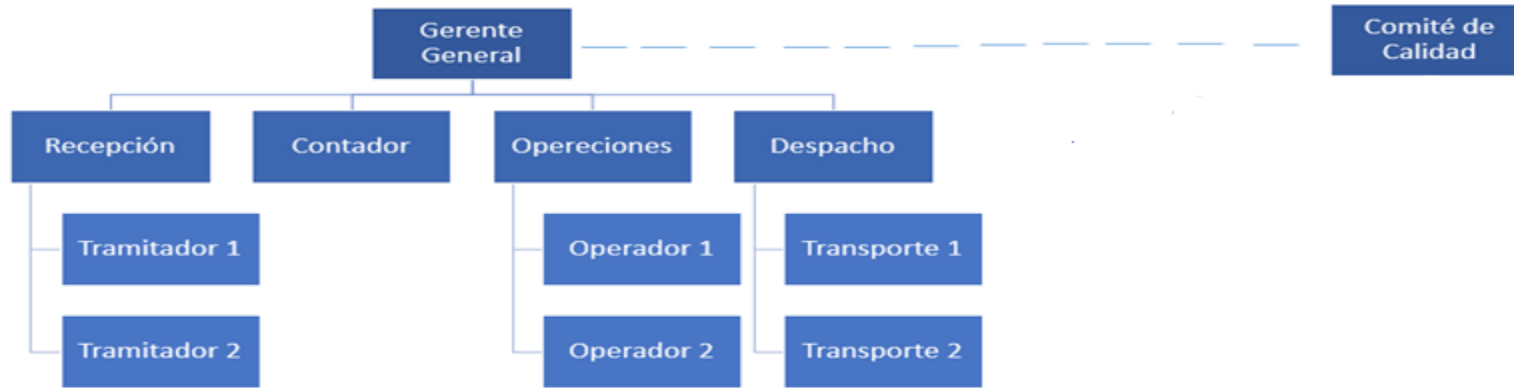
- Delimitar con precisión las unidades, dependencias o áreas.
- Señalar de la forma más completa las relaciones existentes.
- Escribir correctamente el nombre de las unidades o dependencias y en caso de utilizar abreviaturas, indicarlo completamente al pie del gráfico.
- Señalar mediante las técnicas de elaboración las relaciones de:
 - Línea o Ejecución: Línea de mando debe caer verticalmente.
 - Estado Mayor o Staff: La línea que indica su relación es horizontal.
 - Línea Punteada: Para indicar relaciones de Coordinación.
 - Quebrada: Representa discontinuidades.
- El comité de calidad y las unidades que no tienen claramente definidas su ubicación administrativa, pueden colocarse en el nivel especial.
- Cuando el número de unidades de un mismo nivel es grande, y dificulta su inclusión en forma horizontal, pueden presentarse verticalmente.

Ningún organigrama debe tener carácter definitivo, su verdadera utilidad está en revisarlo y actualizarlo periódicamente.²²

²² Fuente: <https://www.monografias.com/trabajos26/organigramas/organigramas.shtml>

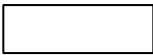



Propuesta de Estructura organizativa de Latin American Logistics

Figura N°. 3



Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación

Simbología:

	Los rectángulos indican departamentos o divisiones de la empresa
	Líneas horizontales indican unión entre órganos
	Líneas llenas verticales indican autoridad sobre.
	Línea formada por pequeños trazos indican coordinación

El Comité de Calidad incluye al Coordinador de este comité y a los representantes de las áreas de Recepción, Operaciones y Despacho.

F. APLICACIÓN DEL MODELO

La Empresa Latin American Logistics implementará el Ciclo de Deming conocido también como el ciclo de Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), éste Modelo es un enfoque sistemático para ayudar a la gerencia en el mejoramiento continuo de la calidad. El ciclo incluye las siguientes operaciones: trazar un plan de mejoramiento, implementar el plan, comprobar los resultados y actuar de acuerdo con dichos resultados, entonces el ciclo vuelve a empezar con la revisión del plan; por lo tanto, el proceso del mejoramiento de la calidad es de carácter continuo.

Los elementos que contiene el ciclo de Deming son:

- Planear lo que se va hacer
- Hacer lo que se ha planeado
- Verificar los resultados de sus acciones
- Actuar para modificar lo que se ha hecho con el fin de garantizar mejoras en la calidad

a. Planear

La etapa de planeación está constituida por siete pasos:

1. Definir la Misión de cada área de la empresa: Cada área de la Empresa Latin American Logistics definirá su misión, la cual debe estar orientada a la calidad y a la satisfacción de los clientes.
2. Identificar el resultado: Los empleados de cada área deben hacer un listado de todas las actividades que realizan y verificar si deben prestar mayor atención a algunas de ellas e identificar cuáles son las de vital importancia para lograr el cumplimiento de la misión. Los resultados de esta evaluación servirán de base para los planes de capacitación pues reflejan que actividades necesitan ser mejoradas.

3. Identificar a los clientes y servicios prioritarios: Los empleados deben reconocer cuáles son sus prioridades en cuanto a los clientes y los servicios para verificar que sus prioridades estén estrechamente relacionadas con la misión de la unidad. Para determinar dichas prioridades debe hacerse un estudio de al menos dos semanas. Con los resultados de este estudio se podrá determinar qué servicios son más solicitados por los clientes y así darles prioridad. (Ver Anexo N°10)

4. Identificar las necesidades de los clientes: La determinación de las necesidades de los clientes es de vital importancia, este paso debe tomarse con seriedad, el método más adecuado son las encuestas; ya que, por medio de ellas se investiga que es lo que los clientes quieren y que piensan de la institución. (Ver Anexo N°11)

5. Las necesidades de los clientes al lenguaje de la empresa: En este paso una vez reunida la información sobre las necesidades de los clientes, la empresa debe trabajar debidamente con base a la investigación de lo que opinan los clientes, los empleados de la empresa deben ser capaces de interpretar o traducir estas necesidades a un buen lenguaje, para que sirva de base en el mejoramiento de la calidad de los servicios y en ese sentido satisfacer las necesidades de los clientes. Para realizar este paso los empleados de cada departamento deben reunirse, para realizar el diagnóstico de las encuestas y hacer las correcciones necesarias para satisfacer a los clientes.

6. Establecer indicadores de la calidad: Una vez identificadas las necesidades que tienen los clientes en cuanto a los servicios, seguidamente se hará una lista de indicadores de la calidad, los cuales deben ser específicos; esta lista permitirá a la empresa determinar si se están satisfaciendo las necesidades de los clientes.

Ej. Lista de indicadores de la calidad para recepción:

Transacción: Trámites Aduaneros.

- Llega el cliente a la empresa.
- Espera a ser atendido. (Tiempo máximo de espera 2 minutos)
- Solicita los servicios de tramitación para exportar paquetes. (2 minutos)
- Espera que le llamen para ser atendido por el coordinador de operaciones. (Tiempo máximo de espera 5 minutos)
- Le dicen el tiempo en que estarán listos los trámites aduaneros para él envío de paquetes. (5 minutos)
- Se retira el cliente de la empresa.

El tiempo total desde que llega el cliente hasta que se retira no debe exceder de 15 minutos.

7. Establecer un plan para satisfacer las necesidades de los clientes. Dentro de este paso se realizará un plan de calidad, para lo cual deben tomar como guía el ciclo de planear, hacer, verificar y actuar, una vez determinada la misión, detallados los servicios que ofrecen, identificados los clientes, conociendo las necesidades que los clientes requieren y habiendo establecido los indicadores de la calidad, el plan debe ser breve y centrado principalmente en el cliente. (Ver Anexo N°12)

b. Hacer

Una vez que la empresa ha definido todo lo que se va a realizar, debe ponerse en práctica, desde la misión hasta el establecimiento del plan.

c. Verificar

Es necesario que la empresa verifique si el plan que crearon está dando resultado y si existen algunas deficiencias. Para esto deben reunirse internamente los empleados para verificar que el plan este dando los resultados previstos.

d. Actuar

En esta etapa debe actuarse haciendo correcciones en base a los resultados obtenidos en la verificación. Deben hacerse todos los ajustes necesarios o comenzar de nuevo según sean los criterios de la empresa.

G. VALIDACIÓN Y APROBACIÓN DEL MODELO

El gerente general y empleados de la empresa darán el visto bueno al Modelo de Calidad y se comprometerán firmando una carta en la cual aprueban la aplicación del modelo en la empresa para brindar los servicios a los clientes de la empresa Latin American Logistics departamento de San Salvador. (Ver anexo N°13 y N°14)

H. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

La aplicación del Modelo de Calidad en la empresa puede presentar ciertos inconvenientes, uno de ellos puede ser la asimilación de este por parte de los empleados; por lo cual es preciso capacitarlos.

El plan de capacitaciones para la empresa se puede realizar con la aplicación de tres métodos.

1- Conferencias.

Este método consiste en convocar a todos los empleados y capacitarlos sobre la aplicación del Modelo, estas conferencias son ideales para dar a conocer información general del Modelo pues puede convocarse a todos los empleados.

2- Juntas.

Es el método idóneo para capacitar a los empleados de acuerdo a su área de trabajo, debido a que son reuniones internas en la empresa contando con la participación de todos los empleados que la conforman. En estas juntas se debe permitir a los empleados expresar su opinión sobre el tema del cual trata la reunión.

3- Estudio de casos.

En este tipo de capacitación pueden utilizarse situaciones ya sea reales o hipotéticas similares a las que se presentan en la empresa.

Este método dará a los empleados mayor habilidad para resolver los problemas que se presentan en su área de trabajo.

I. PLAN DE CAPACITACIÓN A EMPLEADOS

Plan de Capacitación

Cuadro N°. 2

Primera capacitación: Elementos generales de la Calidad.			
Objetivo: Concienciar a los empleados sobre el beneficio del diseño de un modelo de la calidad en la empresa Latin American Logistics.			
Responsable: ITCA-FEPADE Centro de gestión empresarial.		Inversión: \$ 1,000.00	
FECHA	CONTENIDO	DURACION (horas)	METODOLOGIA
SÁBADO	-El perfil de una empresa con problemas de calidad. -Etapas del cambio dentro del ciclo: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. -Rasgos comunes de las empresas que no logran la calidad de forma eficiente.	2 horas	Exposición y casos prácticos.
	RECESO	15 minutos	
	-El proceso de implantación de un modelo de calidad. -Pasos para diseñar un modelo de calidad.	1 hora	Exposición y análisis de parte de los participantes
	Preguntas y respuestas	45 minutos	Preguntas para los participantes.
	TOTAL		4 horas

Segunda capacitación: Calidad en el servicio al cliente.				
Objetivo: Adoptar nuevos valores y una cultura de calidad a fin de mejorar los servicios que brinda la empresa Latin American Logistics.				
Responsable: ITCA-FEPADE Centro de gestión empresarial.		Inversión: \$ 1,500.00		
FECHA	CONTENIDO	DURACION (horas)	METODOLOGIA	
SÁBADO	-Calidad en el Servicio. -Claves para cuidar a los clientes. -Como mantener satisfechos a los clientes. -Diferentes clases de clientes.	1 hora	Exposición, discusión grupal, preguntas y respuestas.	
	RECESO	15 minutos		
	- ¿Cómo tratar a los clientes? -Sugerencias para un excelente trato a los clientes. -¿Cómo tratar a los clientes difíciles de satisfacer en cuanto a calidad? -El placer de servir con calidad	2 horas	Exposición y análisis de parte de los participantes.	
	Preguntas y respuestas	45 minutos	Preguntas para los participantes.	
	TOTAL		4 horas	

Fuente: ITCA- FEPADE

J. PLAN DE CALIDAD

CUADRO N° 3

MISIÓN DE LA EMPRESA:	FECHA:
<p>Servirle de manera eficaz, en vista que estamos conscientes que el tiempo crítico al momento de realizar cualquier operación de comercio exterior, no es en si el tiempo de tránsito Aéreo, Marítimo o Terrestre, sino el tiempo de trámite en nuestras fronteras, por esa razón es que somos su mejor opción.</p>	<p>1 año a partir de la fecha de inicio del plan de calidad.</p>

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación

CUADRO N° 4

SERVICIOS CLAVES:	CLIENTES	NECESIDADES	INDICADORES DE CALIDAD
a. Asesoría y logística en procesos aduaneros		Mejorar las deficiencias en los servicios.	Historial estadístico de servicios al cliente en la empresa.
		b. Transporte a nivel local y regional	Activos
Pasivos	Eficiencia en la solución de problemas.		Cantidad de tiempo utilizado.
		Contar con un canal de comunicación para poder manifestar quejas o sugerencias.	Recolección de las opiniones de los clientes.

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación

CUADRO N° 5

PLANEACIÓN DE LAS ACCIONES DE MEJORAMIENTO	RELACIÓN CON EL PLAN DE LA EMPRESA	PERSONA ENCARGADA	RECURSOS REQUERIDOS	FECHA DE TÉRMINO
a. Motivación del personal b. Capacitación del personal c. Rediseñar procesos d. Optimización de los recursos	Logro del objetivo general del modelo de calidad y el objetivo del plan de calidad.	Comité de calidad	Recursos Tecnológicos Recursos Financieros Material Didáctico Recurso Humano	1 año a partir de la fecha de inicio del plan de calidad.

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación

CUADRO N° 6

PROYECTO CORPORATIVO ESPECIFICO DE MC	META DE APOYO	MIEMBROS DEL EQUIPO	FECHA DE TÉRMINO
Proyecto para el mejoramiento de la calidad en los servicios que presta la empresa Latin American	Mejorar la calidad en los servicios	Comité de calidad	1 año a partir de la fecha de inicio del plan de calidad.

Fuente: Elaborado por Grupo de Investigación

K. MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

Los empleados se motivarán para que su esfuerzo los lleve a una buena evaluación de su desempeño y de esta manera se realizará una evaluación que dará lugar a recompensas, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado

proporcionadas por parte de la empresa con el fin de incentivar a los empleados de la empresa.

De tal manera será necesario conocer que es lo que motiva a cada empleado; para esto es preciso que los empleados de la empresa se sometan a una prueba para determinar que los motiva. (Ver anexo N° 15).

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

- El esfuerzo individual de cada empleado

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

- Desempeño individual

Al esforzarse más mejora su desempeño.

- Recompensas

Si el empleado mejora su desempeño será recompensado de manera que se felicite personalmente por haber realizado un buen trabajo y otorgando un día de descanso; para recompensarlos debe tomarse en cuenta el resultado de la prueba.

- Metas personales

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

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

L. PLAN DE MOTIVACION PERSONAL

A partir de los datos obtenidos por medio de la Prueba de Motivación realizada a los empleados de la empresa Latin American Logistics (Ver anexo N° 16) se requiere que los empleados sean motivados a través de reconocimiento, ascenso y afiliación. A continuación se detallan en que consiste cada uno de ellos:

Reconocimiento: Se brindará una felicitación al mejor empleado del mes por haber hecho un buen trabajo, se brindará un día extra de descanso al mes con el fin de que el empleado se sienta bien trabajando en la empresa y al finalizar el año el empleado que haya obtenido mejores resultados en cuanto a estar motivado se le entregará una bonificación extra de su salario por su esfuerzo, dedicación y esmero a su trabajo.

Ascenso: Para los empleados que logren realizar bien sus trabajo para que se sientan motivados tendrán derecho a un ascenso dentro de la empresa tomando en cuenta que estos califiquen con sus habilidades y certificación de escolaridad requerida se dará una oportunidad para que puedan ascender a un mejor puesto de trabajo.

Afiliación: Se otorgará una afiliación para que el empleado que sobresalga en cuanto a la motivación pueda obtener derecho a un seguro de salud en un hospital privado para cuando requiera los servicios de este hospital pueda hacer su uso correspondiente.

M. PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO DE CALIDAD.
PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACION DEL MODELO DE CALIDAD

Nº	Actividades	Valor (\$)
1	Entrega del trabajo de graduación a la empresa.	\$ 15.00
2	Refrigerios	\$ 50.00
3	Conformación del Comité de Calidad	\$ 00.00
4	Manuales de funciones para el comité de calidad y empleados	\$ 00.00
5	Plan de cultura corporativa	\$ 00.00
6	Realización de políticas de calidad	\$ 00.00
7	Realización de estrategias para la calidad	\$ 00.00
8	Mejoramiento de organigrama de la empresa	\$ 00.00
9	Ciclo de Deming: <ul style="list-style-type: none"> • Planear plan de mejoramiento • Hacer lo que se ha planeado • Verificar los resultados obtenidos • Actuar de acuerdo a los resultados obtenidos 	\$ 00.00
10	Capacitación a empleados	\$2,500.00
Valor total estimado		\$2,565.00

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación

Además, el presupuesto de Implementación del modelo de calidad estará financiado por parte de la empresa Latin American Logistics ya que, de esta manera sus clientes estarán satisfechos con la calidad que se brinda en el servicio, esto será beneficioso para la empresa debido a que así se podrá obtener que sea reconocida y surjan nuevos clientes.

N. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO DE CALIDAD

CRONOGRAMA DEL MODELO DE CALIDAD EN LA EMPRESA LATIN AMERICAN LOGISTICS

Nº	Actividades	AÑO:2020																																																RESPONSABLE
		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				
		S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S					
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4							
1	Entrega y presentación de trabajo de graduación a la empresa.																																																	Grupo de Investigación
2	Conformación del comité de calidad																																													Gerente General				
3	Implementar Manual de Funciones para el comité de calidad y empleados.																																									Gerente General								
4	Plan de cultura corporativa																																									Comité de Calidad								
5	Realización de políticas de calidad																																									Comité de Calidad								
6	Realización de estrategias para la calidad																																									Comité de Calidad								
7	Implementación del organigrama propuesto a la empresa.																																									Grupo de Investigación								
8	Implementación de los elementos del Modelo de Calidad.																																									Comité de Calidad								
9	Capacitación a los empleados																																									Gerente General								

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- Fontalvo, Herrera Tomas José.

La Gestión Avanzada de la Calidad.

Primera edición

Editorial Asesores del 2000

Colombia 2006.

- Juran – Blanton,

Manual de Calidad

Quinta edición Vol. 1

España 2001

- Koontz, Harold

Administración

Onceava Edición

Editorial Mc. Graw Hill

México 1998.

Trabajos de Graduación

- Marconi Funes Dolores Jeannette
Rogel Hernández Karla Yesenia
Sánchez Pacheco Claudia Julissa
“Propuesta de un Modelo de Calidad en el área Administrativa para la prestación de servicios en la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima, departamento de La Unión”
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de El Salvador
El Salvador 2003
- Martínez Rogel Nancy Carolina
Ramírez Carlos Javier
Suazo Gutiérrez Leidy Lisset
“Diseño de un modelo de calidad que contribuya al eficiente servicio al cliente, en el departamento representación judicial de la división de la defensa de los intereses del estado de la Fiscalía General de la República de El Salvador.”
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de El Salvador
El Salvador 2007

Leyes

- Constitución de la República de El Salvador
- INCOTERMS o Términos de Negociación Internacional
- Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA)

- Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano (RECAUCA)

Otros documentos

- Diccionario Enciclopédico Ilustrado Océano 1
Editorial Océano
España 2001.

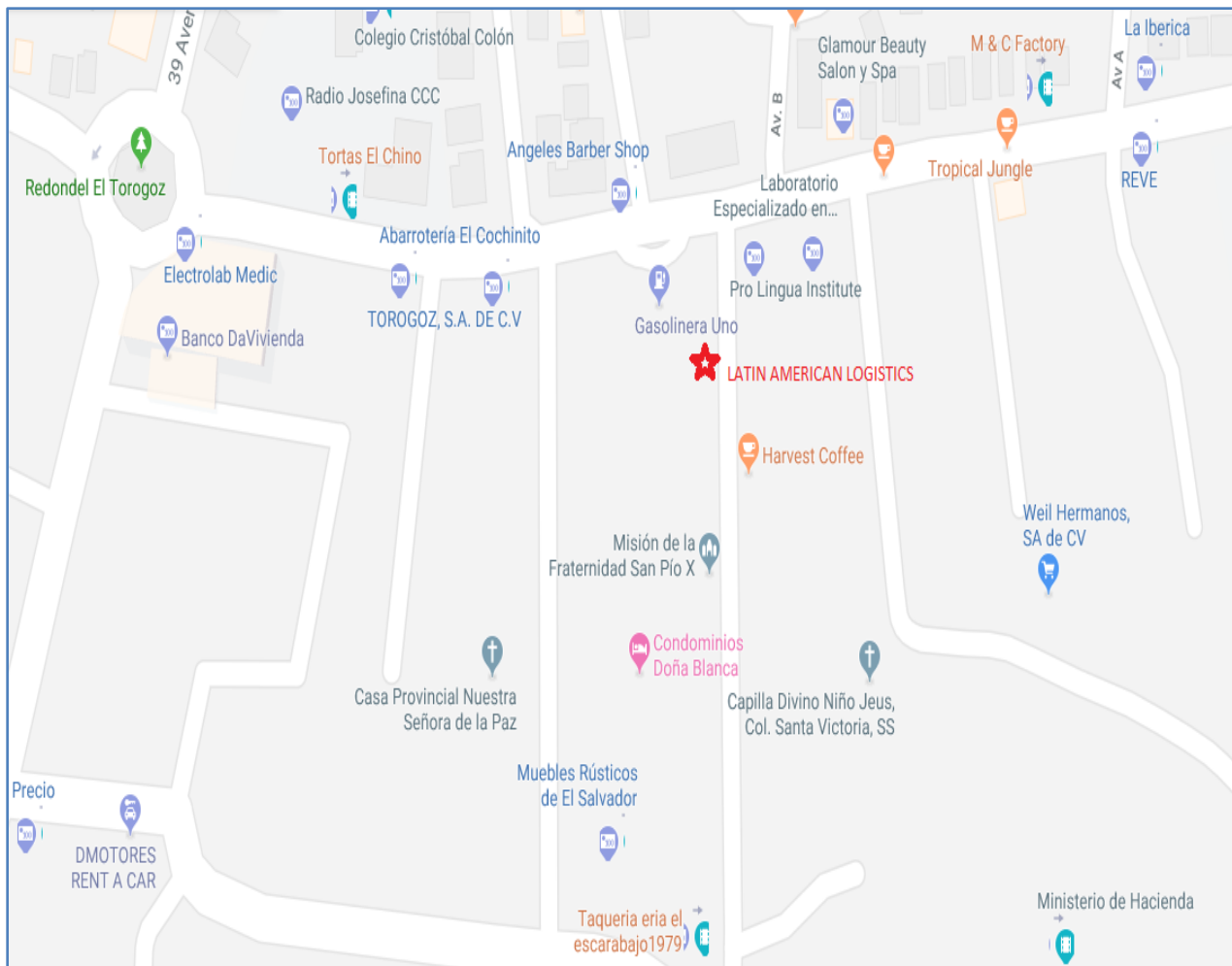
Sitios web visitados y Accesados

- [Http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-calidad-historia-conceptos-y-terminos-asociados.htm](http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-calidad-historia-conceptos-y-terminos-asociados.htm) = en línea citado el 30 de Abril de 2013 comentario: Historia de la Calidad.
- inge.@geocities.com Teoría de la calidad total

Anexos

ANEXO N°. 1

CROQUIS DE LA UBICACIÓN DE LA EMPRESA LATIN AMERICAN LOGISTICS



ANEXO N°. 2

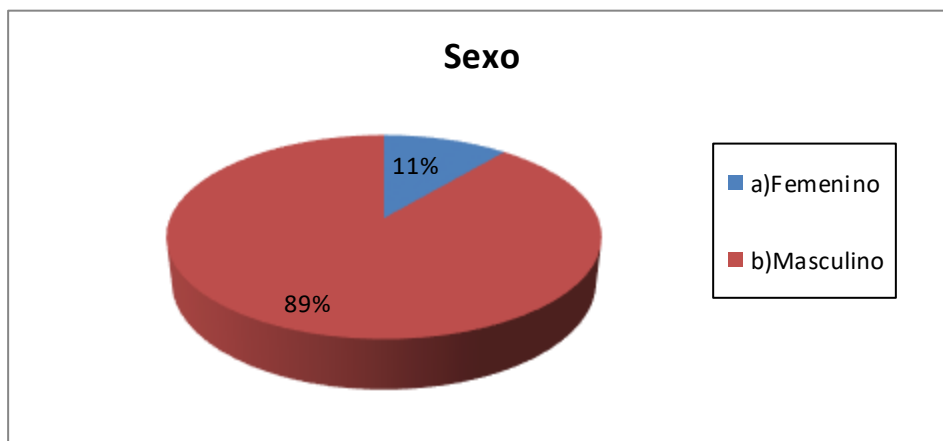
Cuestionario dirigido al personal de la empresa de asesoramiento y logística en comercio exterior: Latin American Logistics en el departamento de San Salvador.

I. Datos Generales

Sexo

CUADRO 1

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
a)Femenino	1	11%
b)Masculino	8	89%
Total	9	100%

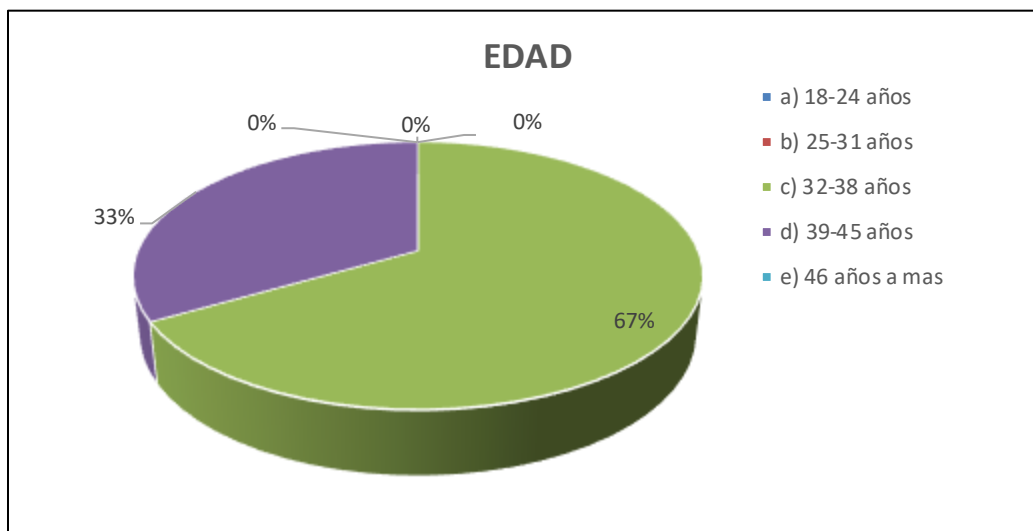


Análisis: Los resultados obtenidos por esta grafica indican que del total de empleados en la empresa la mayor parte son del sexo masculino el cual representa el 89% del total de empleados encuestados, mientras que solamente se encuentra una mujer la cual representa el 11% del total de empleados.

Edad

CUADRO 2

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
a) 18-24 años	0	0%
b) 25-31 años	0	0%
c) 32-38 años	6	67%
d) 39-45 años	3	33%
e) 46 años a mas	0	0%
Total	9	100%

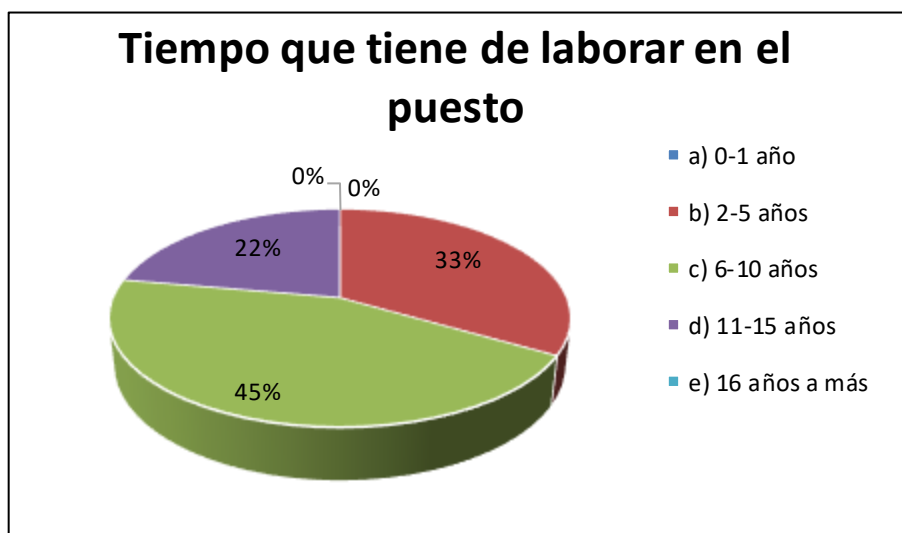


Análisis: Los resultados obtenidos por esta grafica indican que del total de empleados en la empresa la mayor parte corresponden a las edades entre 32 a 38 años lo cual representa el 67%, mientras que solamente el 33% del total de empleados corresponden a las edades de 39 a 45 años.

Tiempo que tiene de laborar en el puesto

CUADRO 3

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
a) 0-1 año	0	0%
b) 2-5 años	3	33%
c) 6-10 años	4	44%
d) 11-15 años	2	22%
e) 16 años a más	0	0%
Total	9	100%



Análisis: Los resultados obtenidos por esta grafica indican que del total de empleados que se encuentran en la empresa la mayor parte tiene entre 6 a 10 años de laborar en la misma, lo cual representa una situación de estabilidad, mientras que el personal que tiene menos tiempo de laborar anda entre 2 a 5 años y solamente 2 personas tienen más 11 a 15 años.

II. Datos Específicos

1- ¿Tiene conocimiento de lo que es calidad?

Objetivo de la pregunta: Investigar si los empleados de Latin American Logistics tienen conocimiento de lo que es Calidad.

CUADRO 4

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
a) Si	9	100%
b) No	0	0%
Total	9	100%



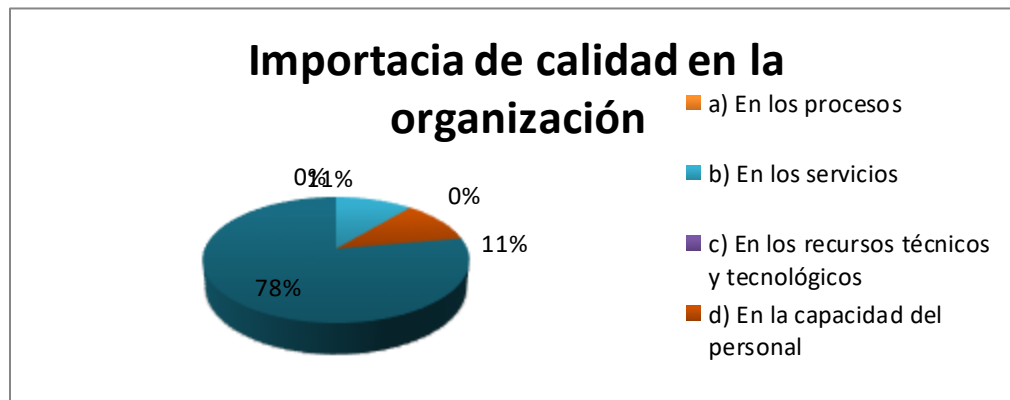
Análisis: Los resultados obtenidos por esta grafica indican que del total de empleados el 100% sabe lo que es calidad, lo cual es muy favorable para la empresa debido a que ellos están conscientes que la calidad en una empresa es muy importante para el buen funcionamiento de la misma.

2- ¿Dentro de una organización, en qué aspectos administrativos considera que es más importante aplicar la calidad?

Objetivo de la pregunta: Conocer la opinión de los empleados en cuanto a la importancia de la Calidad y el área donde es más significativa su aplicación.

CUADRO 5

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
a) En los procesos	0	0%
b) En los servicios	1	11%
c) En los recursos técnicos y tecnológicos	0	0%
d) En la capacidad del personal	1	11%
e) Todos	7	78%
Total	9	100%



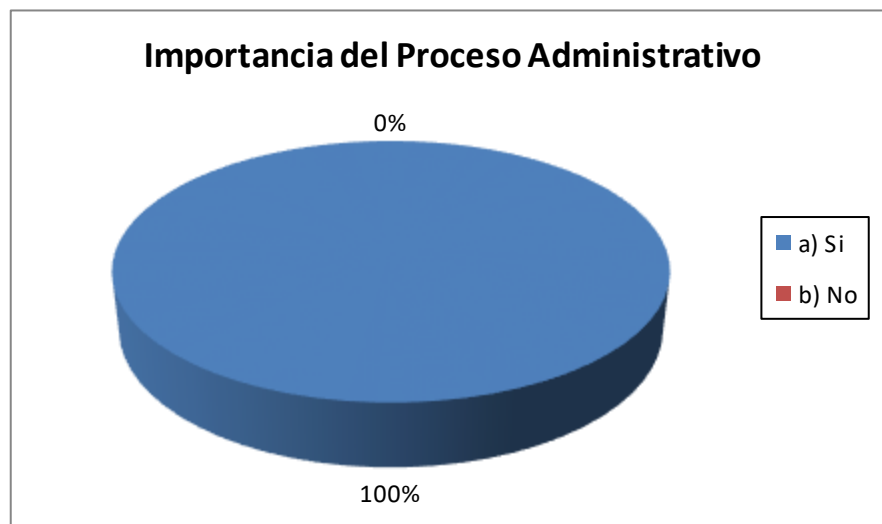
Análisis: Los resultados obtenidos por esta grafica indican que del total de empleados encuestados la mayor parte consideran que dentro de la empresa el área donde es más importante la aplicación de calidad es en todos los aspectos administrativos (procesos, servicios, recurso técnico y tecnológico y capacidad del personal) representando estos el 78%, mientras que solamente el 22% consideran que en las áreas donde se debe aplicar la calidad es en los servicios y en la capacidad del personal.

3- ¿Considera importante la planeación de las actividades para una mejor ejecución de sus tareas?

Objetivo de la pregunta: Conocer si los empleados tienen conocimiento de la importancia del Proceso Administrativo, y la aplicación del mismo.

CUADRO 6

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
a) Si	9	100%
b) No	0	0%
Total	9	100%



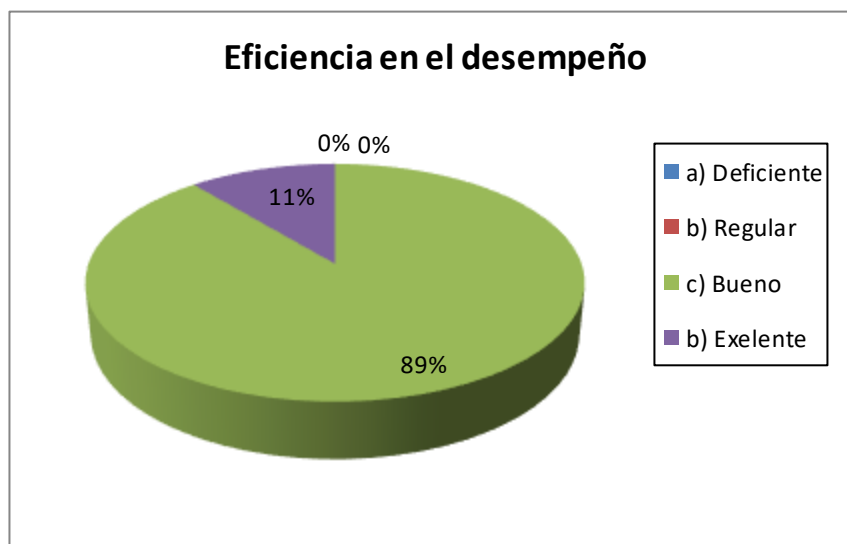
Análisis: Los resultados obtenidos por esta gráfica indican que del total de empleados encuestados el 100% considera que para la ejecución de sus tareas la planeación de las actividades es muy importante al momento de desarrollarlas correctamente.

4- ¿Cómo evaluaría la eficiencia en el desempeño de sus labores?

Objetivo de la pregunta: Conocer como evalúan los empleados su propio desempeño para tener información referente a la calidad en la prestación de servicios.

CUADRO 7

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
a) Deficiente	0	0%
b) Regular	0	0%
c) Bueno	8	89%
d) Excelente	1	11%
Total	9	100%



Análisis: Los resultados obtenidos por esta gráfica indican que del total de empleados encuestados la mayor parte considera que al momento de realizar sus labores la eficiencia en la que lo realizan es buena, lo cual representa un 89% y solamente el 11% consideran que lo desempeñan de una manera excelente.

5- ¿Recibe motivaciones e incentivos por parte de la empresa Latin American Logistics para desempeñar sus labores?

Objetivo de la pregunta: Determinar si reciben motivaciones los empleados por parte de Latin American Logistics.

CUADRO 8

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
a) Si	9	100%
b) No	0	0%
Total	9	100%



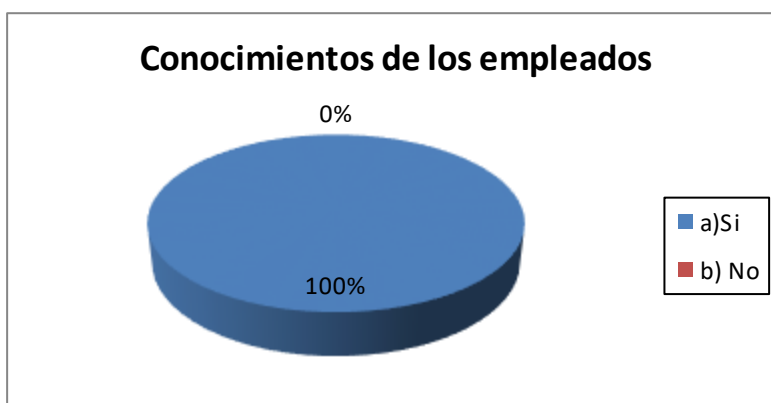
Análisis: Los resultados obtenidos por esta gráfica indican que del total de empleados el 100% contestó que si reciben incentivos y motivaciones por parte de la empresa para desempeñar sus labores, lo cual es un factor positivo para los empleados debido a que realizarán mejor su trabajo y se sentirán motivados.

6- ¿Considera usted que para una mayor calidad en la prestación de servicios es necesario considerar los aspectos de Eficacia, cortesía y conocimiento de sus funciones?

Objetivo de la pregunta: Conocer que apreciaciones hacen los empleados de la importancia de estos aspectos.

CUADRO 9

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
a) Si	9	100%
b) No	0	0%
Total	9	100%



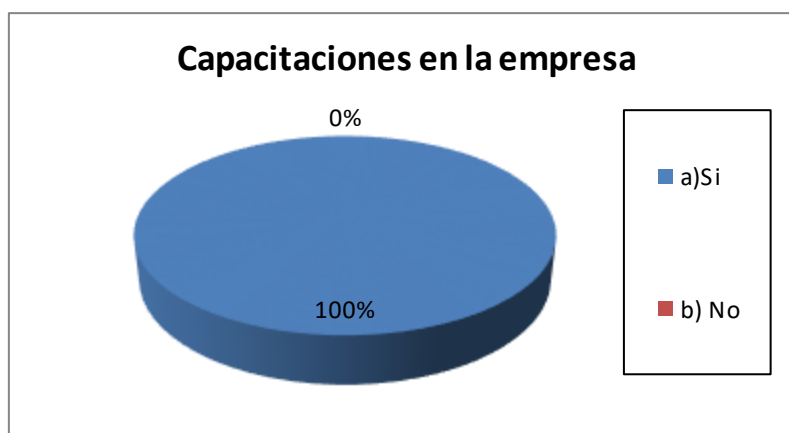
Análisis: Los resultados obtenidos por esta gráfica indican que del total de empleados el 100 % indicaron que al momento de prestar los servicios y que sean estos con calidad es necesario considerar los aspectos de eficacia, cortesía y conocimiento de cada una de sus funciones.

7- ¿Reciben capacitaciones para mejorar sus aptitudes y conocimientos tanto de su área de trabajo como las demás áreas?

Objetivo de la pregunta: Conocer si los empleados reciben capacitaciones y su opinión al respecto.

CUADRO 10

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
a) Si	9	100%
b) No	0	0%
Total	9	100%



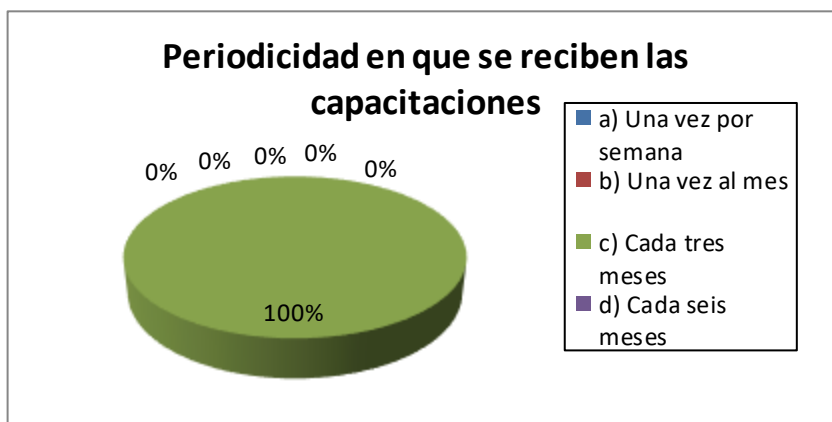
Análisis: Los resultados obtenidos por esta gráfica indican que del total de empleados el 100% recibe capacitaciones por parte de la empresa para mejorar las aptitudes y conocimientos tanto de su área de trabajo como las demás áreas, lo cual es ventajoso para los empleados y para la empresa debido a que los empleados podrán desempeñar mejor sus tareas al momento de brindar sus servicios y la empresa contara con empleados preparados y aptos para cada puesto así como para poder desempeñar otro cargo si lo fuese necesario por algún imprevisto.

8- ¿Con qué periodicidad recibe las capacitaciones?

Objetivo de la pregunta: Conocer cada cuanto tiempo reciben capacitaciones los empleados de Latin American Logistics.

CUADRO 11

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
a) Una vez por semana	0	0%
b) Una vez al mes	0	0%
c) Cada tres meses	9	100%
d) Cada seis meses	0	0%
e) Cada año	0	0%
f) Otros	0	0%
Total	9	100%



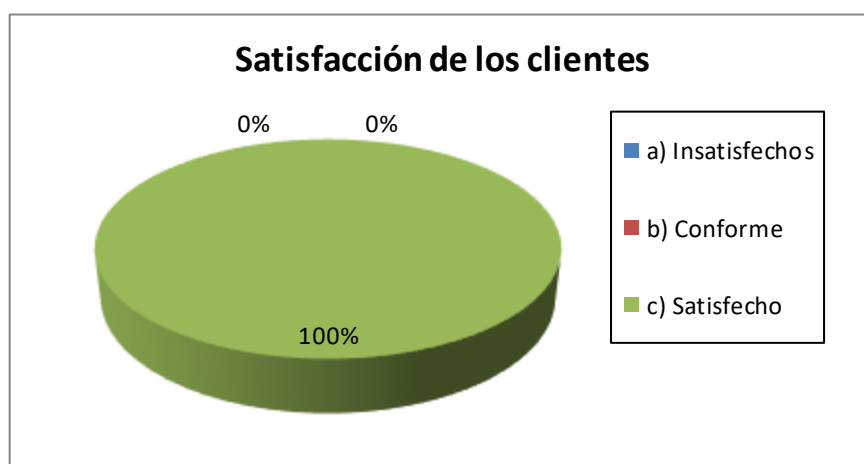
Análisis: Los resultados obtenidos por esta gráfica indican que del total de empleados encuestados el 100% reciben las capacitaciones cada tres meses, lo cual expresaron que se realizan con esta periodicidad debido a que los servicios que se prestan dentro de la empresa son muy delicados debido a toda la documentación que se presenta y a los constantes cambios que hay con respecto a las leyes por las cuales se rigen.

9- ¿Cómo calificaría la satisfacción de los clientes que perciben sus servicios?

Objetivo de la pregunta: Conocer la opinión de los empleados con respecto a la reacción de los clientes después de recibir un servicio.

CUADRO 12

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
a) Insatisfechos	0	0%
b) Conforme	0	0%
c) Satisfecho	9	100%
Total	9	100%



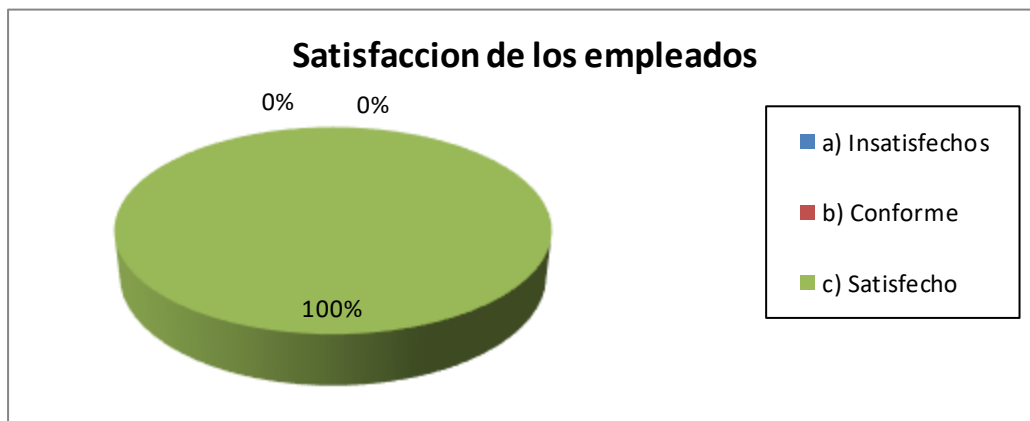
Análisis: Los resultados obtenidos por esta gráfica indican que del total de empleados encuestados el 100% expresaron que todos sus clientes quedan satisfechos con los servicios que ellos les ofrecen gracias a toda la capacitaciones constantes que reciben por parte de la empresa lo cual le es de mucha ayuda al momento de brindar sus servicios.

10-¿Cómo evaluaría su satisfacción con el trabajo que realiza?

Objetivo de la pregunta: Conocer la satisfacción de los empleados en cuanto al trabajo que realizan.

CUADRO 13

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
a) Insatisfechos	0	0%
b) Conforme	0	0%
c) Satisfecho	9	100%
Total	9	100%



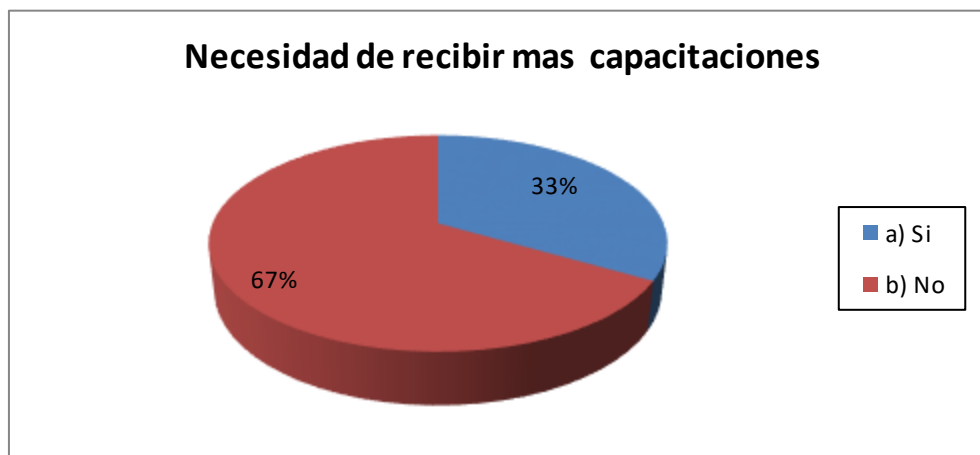
Análisis: Los resultados obtenidos por esta gráfica indican que del total de empleados encuestados el 100% se siente satisfecho con su trabajo realizado en la empresa debido a que expresaron que les gusta su trabajo y se sienten a gusto desempeñando sus labores debido a que lo hacen con la mejor aptitud para que cada cliente que reciben se lleven una buena imagen de la empresa y de su persona.

11-¿Existe algún tema o área en específico en el cual le gustaría recibir capacitación?

Objetivo de la pregunta: Determinar el área donde los empleados necesitan capacitación

CUADRO 14

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
a) Si	3	33%
b) No	6	67%
Total	9	100%



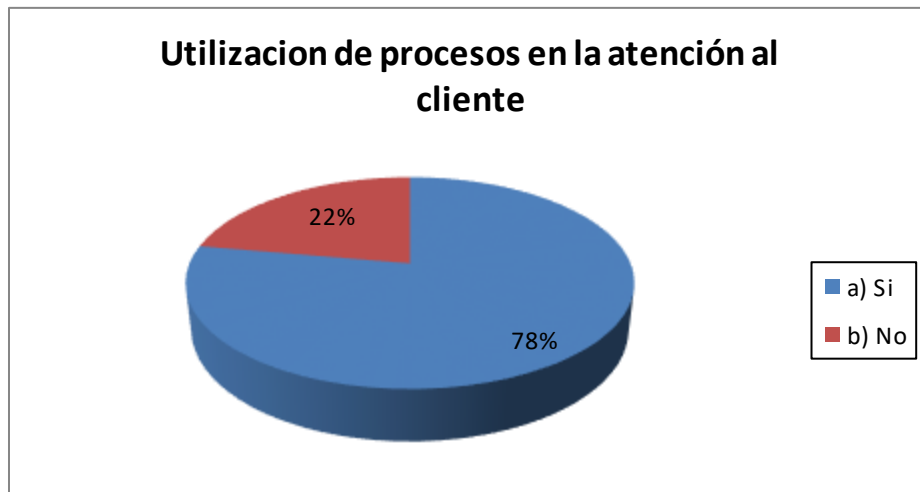
Análisis: Los resultados obtenidos por esta gráfica indican que del total de empleados el 67% indicaron que no necesitan algún tema o área en específico en el cual les gustaría recibir capacitación debido a que se sienten a gusto con las capacitaciones que reciben por la empresa, mientras que el 33% de los empleados expresaron que si les gustaría recibir capacitaciones sobre otros temas de interés u otra área para ampliar sus conocimientos y sentirse más preparados y actualizados.

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

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

CUADRO 15

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
a) Si	7	78%
b) No	2	22%
Total	9	100%



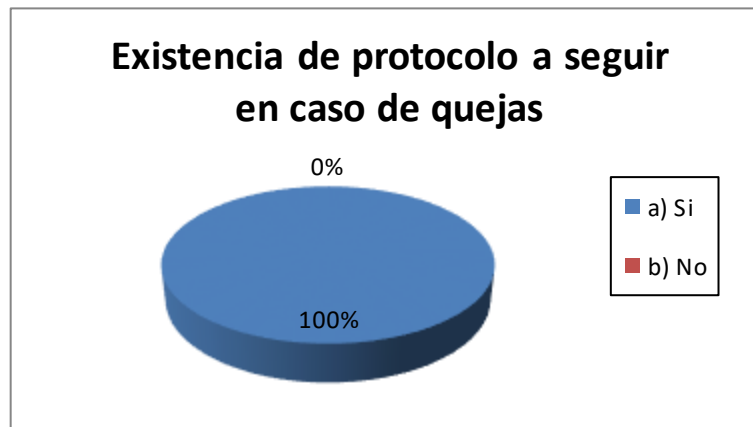
Análisis: Los resultados obtenidos por esta gráfica indican que del total de empleados el 78% expreso que al momento de brindar sus servicios o al momento de desempeñar sus labores siguen alguna guía o se basan en ciertos procesos y solamente el 22% manifestaron que lo realizan de manera personal debido a que este porcentaje representa al personal de transporte.

13- ¿Existe algún protocolo a seguir, brindado por la empresa en caso de que se dé alguna inconformidad o queja de parte de los clientes?

Objetivo de la pregunta: Determinar si el empleado se encuentra preparado para atender inconformidades de los clientes.

CUADRO 16

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
a) Si	9	100%
b) No	0	0%
Total	9	100%



Análisis: Los resultados obtenidos por esta gráfica indican que del total de empleados encuestados el 100% contestó que la empresa si cuenta con un protocolo al momento de recibir alguna queja o reclamo por parte de sus clientes, debido a que esto representa una manera de mantener la calidad y eficacia de sus servicios y así tratar la manera de evitar o mejorar los inconvenientes.

14- ¿Cómo calificaría las relaciones interpersonales, entre los empleados, dentro de la empresa?

Objetivo de la pregunta: Conocer si existe un buen clima organizacional dentro de la empresa.

CUADRO 17

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
a) Excelentes	9	100%
b) Buenas	0	0%
c) Regulares	0	0%
d) Deficientes	0	0%
Total	9	100%



Análisis: Los resultados obtenidos por esta gráfica indican que del total de empleados encuestados el 100% mantienen excelentes relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo lo cual hace que en la empresa exista un excelente clima organizacional lo cual ayuda a la empresa para que sus empleados realicen mejor sus labores y ellos puedan sentirse bien en sus puestos de trabajo.

ANEXO N°. 3

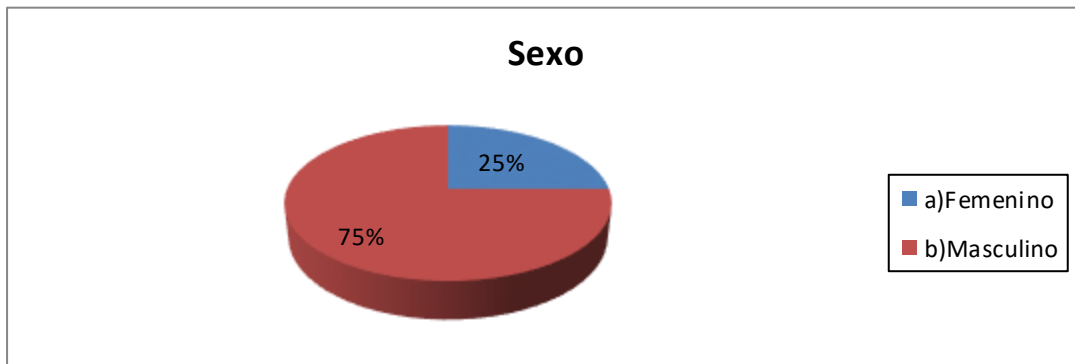
Cuestionario dirigido a los clientes de la empresa de asesoramiento y logística en comercio exterior: Latin American Logistics en el departamento de San Salvador.

I. Datos Generales

Sexo

CUADRO 1

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
a) Femenino	5	25%
b) Masculino	15	75%
Total	20	100%



Análisis: El gráfico anterior muestra una considerable cantidad de hombres que solicitan el servicio en la empresa Latin American Logistics, son estos los que mayormente requieren el asesoramiento en la tramitación para enviar o recibir paquetes del exterior; caso contrario el género femenino que se comprende por una menor cantidad de mujeres que solicitan el servicio.

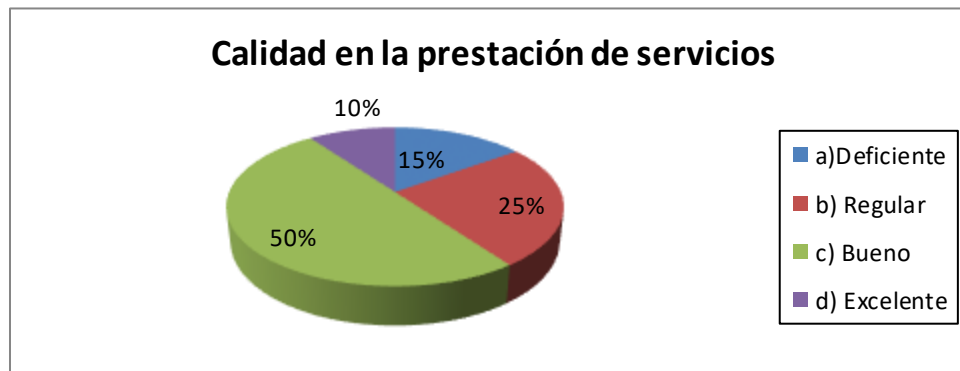
II. Datos Específicos

1- ¿Cómo evaluaría la calidad en la prestación de servicios de la empresa Latin American Logistics?

Objetivo de la pregunta: Medir la Eficiencia en la prestación de servicios de la empresa.

CUADRO 2

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
a) Deficiente	3	15%
b) Regular	5	25%
c) Bueno	10	50%
d) Excelente	2	10%
Total	20	100%



Análisis: El 50% de los clientes encuestados evalúan que la calidad en la prestación de servicios de la empresa Latin American Logistics es buena, el 25% dice que es regular, mientras que el 15% opinó que es deficiente y solamente un 10% la consideran excelente.

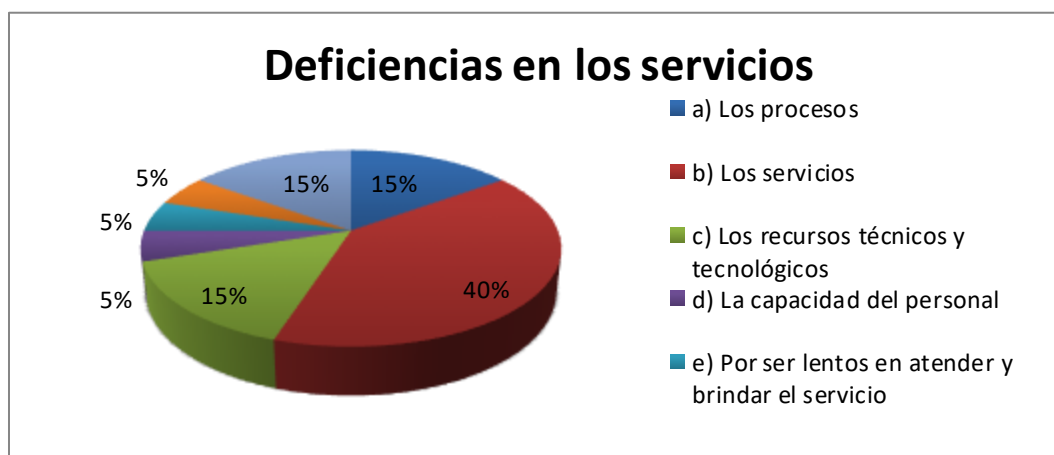
Por lo tanto, para la mayoría de los clientes la calidad en los servicios ha sido buena, lo que indica que no es del todo satisfactoria para ellos, pues no reciben el servicio que ellos esperan.

2- De considerarlos deficientes, ¿Cuáles considera que sean las mayores deficiencias?

Objetivo de la pregunta: Conocer que área es la que presenta las mayores deficiencias.

CUADRO 3

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
a) Los procesos	3	15%
b) Los servicios	8	40%
c) Los recursos técnicos y tecnológicos	3	15%
d) La capacidad del personal	1	5%
e) Por ser lentos en atender y brindar el servicio	1	5%
f) Por que tratan con apatía al cliente	1	5%
g) Todos	3	15%
Total	20	100%



Análisis: De los clientes que consideran que la calidad en la prestación de los servicios es deficiente, un 40% considera que las deficiencias están en los servicios en sí, un 15% aseguro que en los procesos, al igual que un 15% opinó que en todos los aspectos, un 15% dijo que en los recursos técnicos y tecnológicos, un 5% por que tratan con apatía , otro 5% por ser lentos en atender y brindar el servicio y solamente un 5% considera que en la capacidad del personal. La información obtenida es de mucha importancia para corregir las deficiencias con la aplicación del Modelo de Calidad.

3- ¿Cree usted que para brindar calidad en los servicios que presta la empresa deben motivar e incentivar a los empleados?

Objetivo de la pregunta: Determinar si los cliente consideran necesarias la motivación y los incentivos para los empleados.

CUADRO 4

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
a) Si	15	75%
b) No	5	25%
Total	20	100%



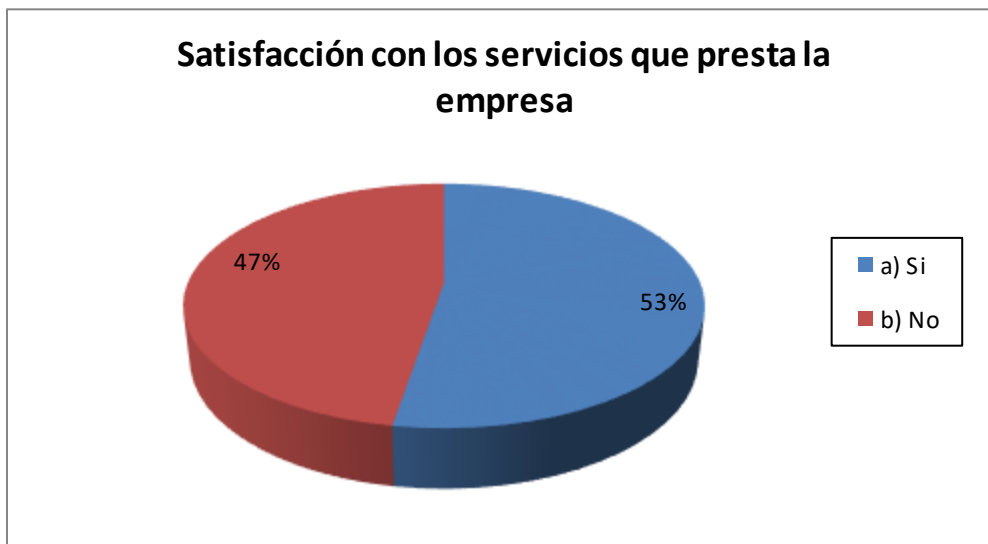
Análisis: El 75% de los clientes opinan que deben motivar e incentivar a los empleados para que estos brinden un servicio de calidad, mientras que solo un 25% opino que no es necesario, esto es contradictorio con la encuesta realizada a los empleados ya que todos los empleados dijeron recibir motivaciones.

4- ¿Queda usted plenamente satisfecho con los servicios que presta la empresa Latin American Logistics?

Objetivo de la pregunta: Medir que porcentaje de los clientes están satisfechos con el servicio.

CUADRO 5

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
a) Si	11	53%
b) No	9	47%
Total	20	100%



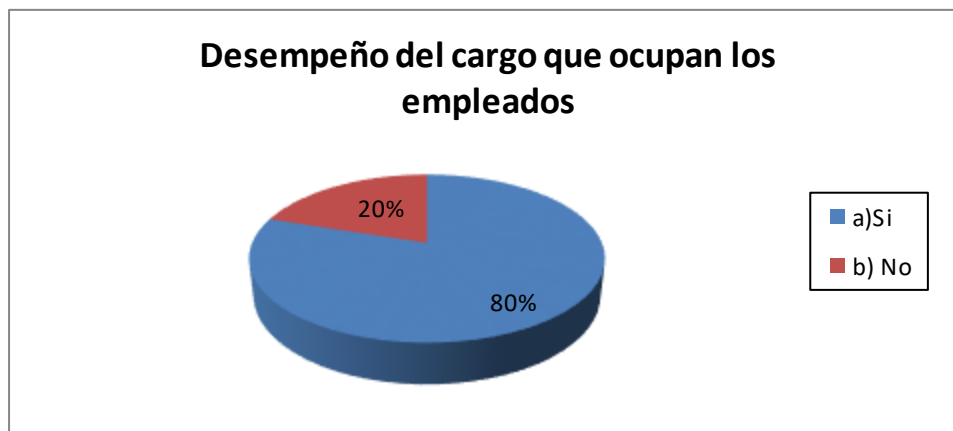
Análisis: El 53% de la población en estudio dijo estar satisfecha con los servicios que presta la empresa, mientras que el 47% afirmaron no estar satisfechos. La encuesta refleja casi un igual porcentaje, por lo cual es necesaria la aplicación del modelo para lograr una mayor satisfacción de los clientes.

5- ¿Considera usted que los empleados de la empresa Latin American Logistics son aptos para desempeñar el cargo que ocupan?

Objetivo de la pregunta: Medir el porcentaje de clientes que consideran aptos a los empleados para los cargos que desempeñan.

CUADRO 6

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	16	80%
No	4	20%
Total	20	100%



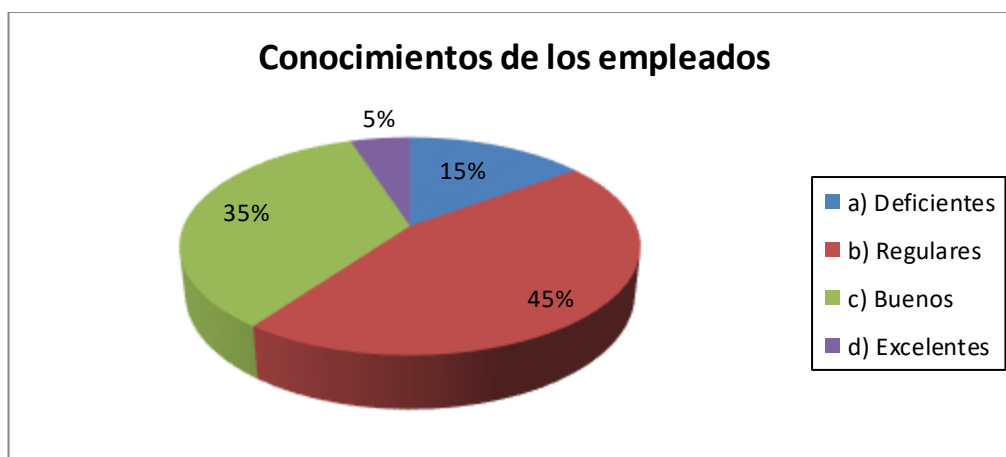
Análisis: El 80% de los encuestados opina que los empleados de la empresa si son aptos para el cargo que ocupan y un 20% opina que no lo son; la mayoría de los clientes consideran que los empleados si son aptos para el puesto que ocupan, por lo cual con el Modelo de Calidad ayudará a mejorar aún más su desempeño.

6- ¿Cómo calificaría usted los conocimientos de los empleados de la empresa Latin American Logistics en cuanto a la ejecución de sus labores?

Objetivo de la pregunta: Conocer la apreciación de los clientes en cuanto a los conocimientos que tienen los empleados.

CUADRO 7

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
a) Deficientes	3	15%
b) Regulares	9	45%
c) Buenos	7	35%
d) Excelentes	1	5%
Total	20	100%



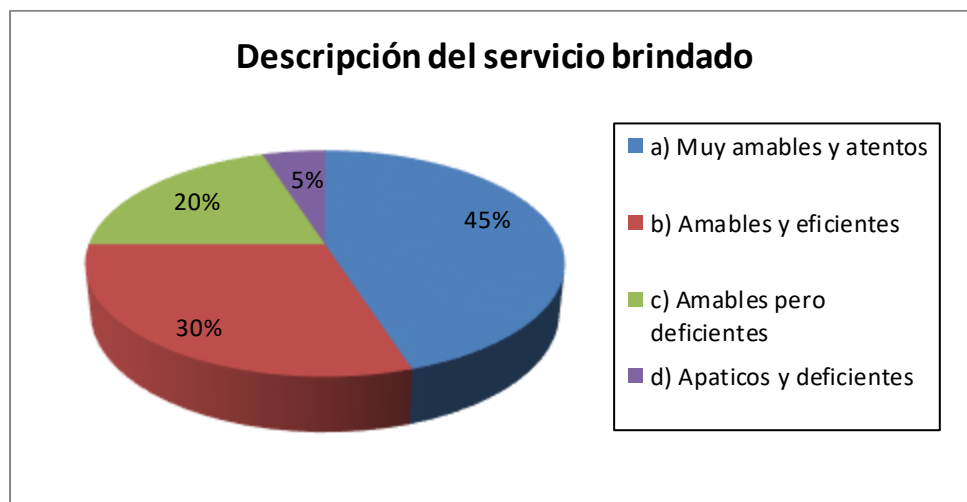
Análisis: El 45% de los encuestados califican de regulares los conocimientos de los empleados en cuanto a la ejecución de sus labores, un 35% afirman que son buenos, el 15% dijo que son deficientes, y un 5% respondió que son excelentes. Los resultados indican que aunque algunos consideran buenos sus conocimientos, la mayoría opina que son regulares o deficientes, por lo que es necesario capacitar al personal.

7- ¿Cómo describiría el servicio brindado por la empresa Latin American Logistics?

Objetivo de la pregunta: Conocer como describen el servicio brindado de la empresa por parte de los clientes.

CUADRO 8

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
a) Muy amables y atentos	9	45%
b) Amables y eficientes	6	30%
c) Amables pero deficientes	4	20%
d) Apáticos y deficientes	1	5%
Total	20	100%



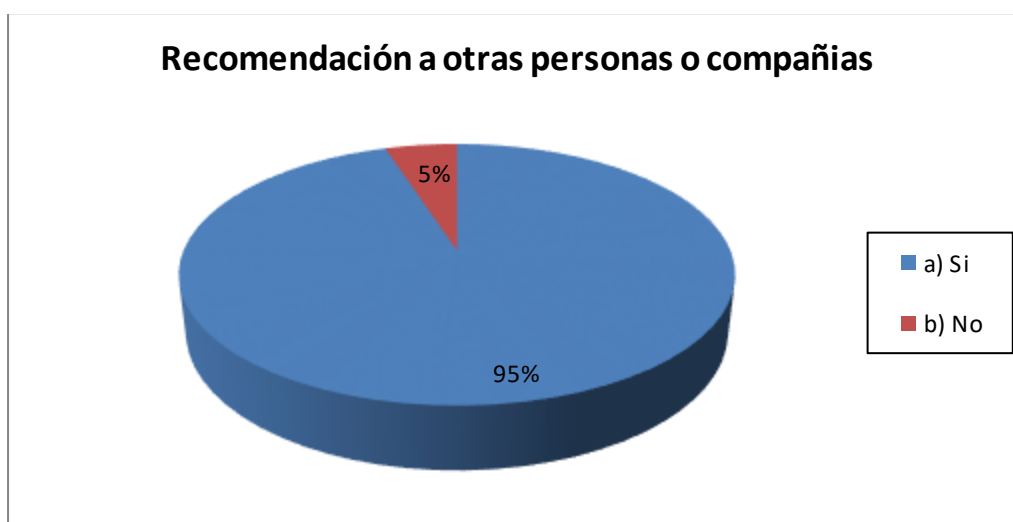
Análisis: El 45% de los encuestados califican de muy amables y atentos los servicios brindados por parte de la empresa, un 30% afirman que son amables y eficientes, el 20% dijo que son amables pero deficientes, y un 5% respondió que son apáticos y deficientes.

8- ¿Recomendaría a otras personas o compañías a hacer uso de los servicios que ofrece la empresa Latin American Logistics?

Objetivo de la pregunta: Conocer si los clientes recomendarían a la empresa a otras personas.

CUADRO 9

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
a) Si	19	95%
b) No	1	5%
Total	20	100%



Análisis: El 95% de los encuestados opinan que si recomendarían a otros los servicios que ofrece la empresa y un 5% opina que no la recomendarían; la mayoría de los clientes opina que si recomendaría a la empresa de esta manera con el Modelo de Calidad se tendrá más eficiencia al brindar los servicios de asesoramiento que se ofrecen.

9- ¿Alguna vez ha considerado cambiar los servicios que ofrece la empresa Latin American Logistics por otra empresa?

Objetivo de la pregunta: Investigar si los clientes han considerado cambiar los servicios que ofrece la empresa por otra.

CUADRO 10

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
a) Si	0	0%
b) No	20	100%
Total	20	100%



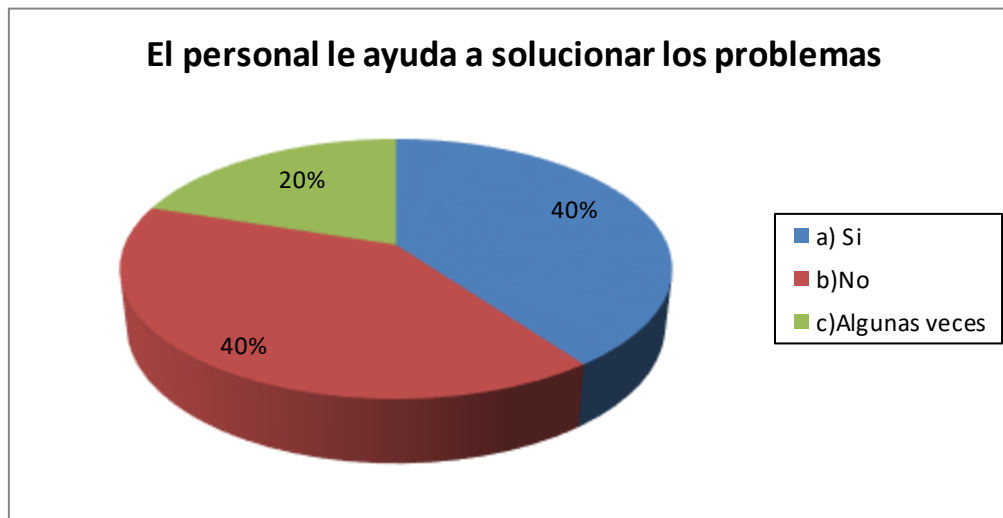
Análisis: La totalidad de los clientes dijeron que no cambiarían los servicios que ofrece la empresa por otra ya que, se encuentran satisfechos con la manera que se realizan los trámites correspondientes para enviar o recibir paquetes del exterior.

10- ¿El personal que lo atiende, le ayuda a solucionar sus problemas como usted lo espera?

Objetivo de la pregunta: Investigar si el servicio brindado, llenas las expectativas del cliente.

CUADRO 11

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
a) Si	8	40%
b) No	8	40%
c) Algunas veces	4	20%
Total	20	100%



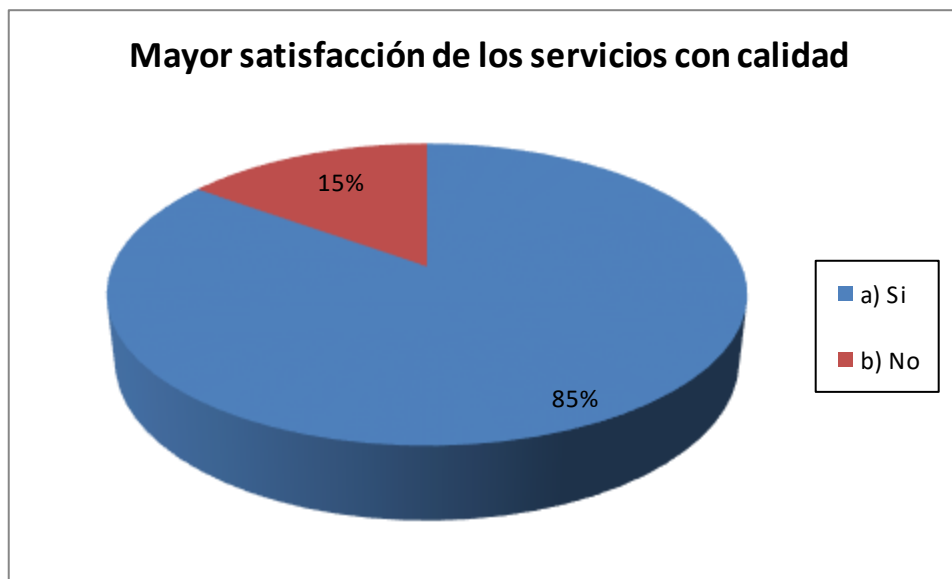
Análisis: El 40% de los clientes encuestados expresan que si el personal que les atiende les ayudan a solucionar sus problemas como lo esperan, de igual manera opina otro 40% también que no les ayudan a solucionar sus problemas y un 20% dice que algunas veces les ayudan a solucionar los problemas como lo esperan. De manera que, con en el Modelo de Calidad se debe considerar dar capacitaciones para que el personal de la empresa les ayude a sus clientes.

11-¿Considera usted que la prestación de servicios con Calidad, lograría una mayor satisfacción de los clientes y de los empleados de la empresa Latin American Logistics?

Objetivo de la pregunta: Medir la importancia que le dan los clientes a los servicios de calidad.

CUADRO 12

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
a) Si	17	85%
b) No	3	15%
Total	20	100%



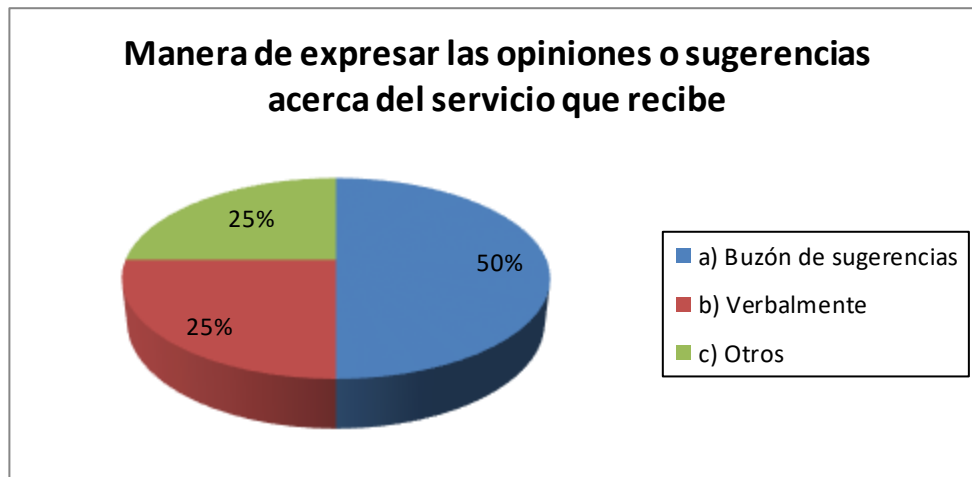
Análisis: El 85% de los encuestados considera que con la prestación de servicios con Calidad si se lograría una mayor satisfacción de los clientes y los empleados; mientras que, un 15% opina que no; esto refleja que la mayoría de los clientes si está de acuerdo que con los servicios con Calidad si se lograría una mayor satisfacción.

12-¿De qué manera le gustaría poder expresar a la empresa, sus opiniones o sugerencias acerca del servicio que recibe?

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

CUADRO 13

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
a) Buzón de sugerencias	18	90%
b) Verbalmente	2	10%
c) Otros	0	0%
Total	20	100%



Análisis: La mayor parte de los clientes encuestados les gustaría expresar sus sugerencias acerca del servicio que recibe por medio de un Buzón de sugerencias, y una menor parte de clientes prefiere hacerlo verbalmente, cabe mencionar que la empresa Latin American Logistics no cuenta con hojas de sugerencias ni con buzón de sugerencias.

ANEXO N°. 4

Análisis de la entrevista dirigida al gerente general de la empresa Latin American Logistics

1. ¿Conoce usted el significado de la palabra calidad?

Objetivo: Investigar si el Gerente General tiene conocimiento en cuanto el significado de la palabra calidad.

Comentario: El gerente manifestó que tiene conocimiento del significado de la palabra calidad, por lo tanto no sería difícil aplicar un Modelo de Calidad en la empresa.

2. ¿Considera que es de mucha importancia que las instituciones apliquen la calidad en el bien o servicio que ofrecen?

Objetivo: Conocer el nivel de importancia que tiene para el Gerente la aplicación de calidad en una empresa.

Comentario: El gerente afirmó que es de mucha importancia que las empresas apliquen la calidad, ya que de eso depende mucho el éxito de la misma.

3. ¿Existen dentro de su institución planes para mejorar la calidad en los servicios que brindan?

Objetivo: Determinar si en la empresa existen planes para mejorar la calidad en el servicio que brinda.

Comentario: El gerente comentó que actualmente no tienen planes para mejorar la calidad del servicio que brinda.

4. ¿Sus subalternos tienen conocimientos de lo que es calidad?

Objetivo: Determinar si los empleados tienen conocimiento de lo que es calidad

Comentario: El gerente opinó que sin duda los empleados saben lo que es calidad, pero duda que sepan sobre el tema a profundidad.

5. ¿Considera que es importante capacitar a los empleados para que presten un buen servicio?

Objetivo: Medir el nivel de relevancia que tienen para el gerente la capacitación orientada al buen servicio.

Comentario: El gerente manifestó que es de mucha importancia la capacitación para que los empleados realicen sus labores eficientemente.

6. ¿Existe una unidad responsable de llevar a cabo los planes para mejorar la calidad?

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con una persona responsable de controlar localidad en el servicio que brinda.

Comentario: El gerente expresó que no existe actualmente ninguna unidad responsable de la calidad de la empresa.

7. ¿Cuentan con los recursos humanos y materiales necesarios para prestar un servicio de calidad?

Objetivo: Determinar la capacidad de la institución para brindar un servicio de calidad.

Comentario: El gerente comentó que posee el personal necesario con respecto a la demanda de clientes que la empresa tiene.

8. ¿En qué áreas específicas considera que debería aplicarse más la calidad?

Objetivo: Conocer en qué áreas considera el gerente que se debe aplicar la calidad.

Comentario: El gerente opinó que la calidad debería estar presente en todos los procesos.

9. ¿Cuenta actualmente con algún mecanismo donde se puedan conocer las insatisfacciones o quejas de los clientes?

Objetivo: Verificar que la empresa cuente con algún mecanismo para recibir las insatisfacciones o quejas de los clientes.

Comentario: El gerente compartió que la empresa no cuenta con ningún medio específico para recibir quejas de los clientes.

10. ¿Qué incentivos existen para el personal?

Objetivo: Determinar que el personal cuente con incentivos para realizar su trabajo.

Comentario: El gerente expresó que si existen incentivos, pero que no son muchos.

ANEXO N°. 5

Análisis de Lista de Cotejo dirigida al personal de la empresa de asesoramiento y logística en comercio exterior: Latin American Logistics en el departamento de San Salvador.

Propósito: Obtener información sobre la situación actual en cuanto a la calidad en los servicios que ofrece la empresa Latin American Logistics.

Nº	ASPECTOS	EJECUCIÓN	
		SI	NO
1	Identifican la calidad de su servicio ofrecido en la empresa.	x	
Comentario: los empleados perciben el nivel de calidad que ofrecen en sus servicios, también están conscientes que se puede mejorar.			
2	Se capacita a los trabajadores para dar un buen servicio al cliente.	x	
Comentario: de acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas, los empleados manifestaron que reciben capacitaciones regularmente.			
3	Se cuenta con los recursos necesarios para brindar un servicio de calidad.	x	
Comentario: la empresa tiene años operando y lo ha logrado gracias a que la Gerencia se encarga de mantener los recursos necesarios para cumplir con las necesidades de los clientes.			
4	Se brinda incentivos a los trabajadores de la empresa.	x	
Comentario: los empleados confirmaron en las encuestas que la Gerencia les brinda incentivos.			
5	Se conoce la misión de la empresa por parte de los empleados.		X
Comentario: la empresa no cuenta con estructura organizativa adecuada, la misión es vaga y la Gerencia no se empeña en dar a conocerla.			
6	Comparten los trabajadores las posibles maneras de cómo tener satisfechos a los clientes de la empresa.		X

Comentario: los empleados comparten sus experiencias con clientes pero no analizan la forma de dejarlos más que satisfechos.			
7	Tienen presente su estilo personal para dar un buen servicio al cliente.	x	
Comentario: cada empleado atiende a sus clientes asignados a su manera.			
8	Reconocen o tratan de mejorar las debilidades en el servicio al cliente.		x
Comentario: la empresa no cuenta actualmente con planes o sistemas para la mejora del servicio al cliente.			
9	Aplican al menos una forma de proceder ante quejas del cliente.		X
Comentario: la empresa no cuenta actualmente con un sistema de recepción de quejas o insatisfacciones de los clientes.			
10	Los objetivos de la empresa se cumplen adecuadamente		X
Comentario: se concluye que no se cumplen ya que no existen mecanismos de medición de logro de objetivos.			
11	Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño de competencias y cumplimiento de objetivos del personal clave de la empresa.		X
Comentario: la empresa no posee un área de Recursos Humanos que se encargue de la evaluación del desempeño de los empleados.			
12	Saben cómo manejar a un cliente que solicita un reembolso.	x	
Comentario: se concluye que la empresa sabe cómo responder ante quejas o reclamos de los clientes. Se llega a esta conclusión debido a la experiencia que ya poseen en el negocio.			
13	Se sabe cómo responder a un cliente que solicita un servicio o característica que no brinda actualmente.		X
Comentario: debido a que en la empresa no se realizan planes para la mejora en la atención al cliente, se deduce que los empleados no están preparados para manejar la situación planteada.			
14	Se cuenta con un protocolo para responder a un cliente preguntando cómo difiere sus servicios de otros servicios brindados por otra empresa.		X
Comentario: la empresa no cuenta con sistema de control de calidad o de investigación			

de competidores.			
15	Poseen alguna manera para solicitar comentarios de un cliente sobre el servicio prestado.		X
Comentario: la empresa no posee un canal adecuado y especial para recibir comentarios de los clientes.			
16	Se motivan a los trabajadores para ofrecer un buen servicio al cliente.	x	
Comentario: los empleados están motivados a través de bonos.			
17	Tratan de estar informados acerca de los avances de la competencia para ofrecer siempre lo que el cliente necesita.		X
Comentario: La empresa no posee planes o estrategias para volverse más competentes en el mercado.			
18	Tienen conocimiento de cada uno de los clientes para brindar una atención personalizada.	x	
Comentario: la empresa tiene clientes frecuentes a los cuales saben cómo atender ya que conocen de antemano sus necesidades.			
19	Conocen a profundidad el servicio que brinda a los clientes.	x	
Comentario: los empleados tienen conocimiento a profundidad del servicio que brinda la empresa gracias a la experiencia que poseen en esta.			
20	Hacen uso adecuado de los recursos de la empresa.	x	
Comentario: gracias a la experiencia que los empleados tienen, hacen un uso adecuado de los recursos.			
21	El empleado se encuentra motivado de brindar el servicio de la empresa.	x	
Comentario: todos los empleados perciben un excelente clima organizacional, lo cual influye en la motivación al momento de realizar su trabajo.			
22	Existe un bien clima organizacional en la empresa.	x	
Comentario: todos los empleados de la empresa expresaron que existe un excelente clima organizacional			
23	Conocen al menos una forma de actuar ante una queja de recibida por un cliente.	x	
Comentario: todos los empleados afirmaron estar preparados para reaccionar ante			

quejas.

24	Cuentan con una guía de requisitos mínimos para una buena atención al cliente.	x	
----	--	---	--

Comentario: los empleados afirman contar con breve asesoramiento para el trato correcto con el cliente.

ANEXO N°. 6



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



Entrevista dirigida al Gerente General de la empresa de asesoramiento y logística en comercio exterior: Latin American Logistics en el departamento de San Salvador. Propósito: La presente entrevista se ha diseñado con la finalidad de investigar si el Gerente General de la empresa Latin American Logistics tiene conocimiento de que es la calidad y si está aplicándola en los servicios que brindan a sus clientes.

1. ¿Conoce usted el significado de la palabra calidad?

Objetivo: Investigar si el Gerente General de la empresa tiene conocimientos en cuanto al significado del término calidad.

2. ¿Considera que es de mucha importancia que las instituciones apliquen la calidad en el bien o servicio que ofrecen?

Objetivo: Conocer que tan importante es la aplicación de la calidad en una empresa.

3. ¿Existen dentro de su institución planes para mejorar la calidad en los servicios que brindan?

Objetivo: Verificar la existencia de los planes que tiene la institución para mejorar la calidad en los servicios.

4. ¿Sus subalternos tienen conocimientos de lo que es calidad?

Objetivo: Determinar si los empleados poseen conocimientos de lo que es calidad.

5. ¿Considera que es importante capacitar a los empleados para que presten un buen servicio?

Objetivo: Medir la importancia que presta el Gerente General a la capacitación del personal.

6. ¿Existe una unidad responsable de llevar a cabo los planes para mejorar la calidad?

Objetivo: Conocer si dentro de la institución existe alguien responsable de la calidad.

7. ¿Cuentan con los recursos humanos y materiales necesarios para prestar un servicio de calidad?

Objetivo: Determinar la capacidad de la institución para brindar un servicio de calidad.

8. ¿En qué áreas específicas considera que debería aplicarse más la calidad?

Objetivo: Conocer en qué áreas consideran el gerente que es más importante aplicar la calidad.

9. ¿Cuenta actualmente con algún mecanismo donde se puedan conocer las insatisfacciones o quejas de los clientes?

Objetivo: Conocer si el Gerente cuenta actualmente con un mecanismo para conocer las inconformidades de los clientes.

10. ¿Qué incentivos existen para el personal?

Objetivo: Determinar si existen incentivos hacia el personal de parte de la empresa.

ANEXO N°. 7



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



Cuestionario dirigido al personal de la empresa de asesoramiento y logística en comercio exterior: Latin American Logistics en el departamento de San Salvador.

Propósito: Recabar información de la situación actual de los empleados la empresa Latin American Logistics, la cual será utilizada para fines estrictamente académicos.

INDICACIÓN: Marque con una x la respuesta que usted crea conveniente.

I. Datos Generales

Sexo

Femenino _____ Masculino _____

Edad

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

Cargo que desempeña: _____

Tiempo que tiene de laborar en ese puesto

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

II. Datos Específicos

1- ¿Tiene conocimiento de lo que es calidad?

Objetivo de la pregunta: Investigar si los empleados de Latin American Logistics tienen conocimiento de lo que es Calidad.

a-) Si ___ b-) No ___

2- ¿Dentro de una organización, en qué aspectos administrativos considera que es más importante aplicar la calidad?

Objetivo de la pregunta: Conocer la opinión de los empleados en cuanto a la importancia de la Calidad y el área donde es más significativa su aplicación.

- a-) En los procesos ____ b-) En los servicios ____ c-) En los recursos técnicos y tecnológicos ____
d-) En la capacidad del personal ____ e-) En Todos ____

3- ¿Considera importante la planeación de las actividades para una mejor ejecución de sus tareas?

Objetivo de la pregunta: Conocer si los empleados tienen conocimiento de la importancia del Proceso Administrativo, y la aplicación del mismo.

- a-) Si ____ b-) No ____

4- ¿Cómo evaluaría la eficiencia en el desempeño de sus labores?

Objetivo de la pregunta: Conocer como evalúan los empleados su propio desempeño para tener información referente a la calidad en la prestación de servicios.

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

5- ¿Recibe motivaciones e incentivos por parte de la empresa Latin American Logistics para desempeñar sus labores?

Objetivo de la pregunta: Determinar si reciben motivaciones los empleados por parte de Latin American Logistics.

- a-) Si ____ b-) No ____

6- ¿Considera usted que para una mayor calidad en la prestación de servicios es necesario considerar los aspectos de Eficacia, cortesía y conocimiento de sus funciones?

Objetivo de la pregunta: conocer que apreciaciones hacen los empleados de la importancia de estos aspectos.

- a-) Si ____ b-) No ____

7- ¿Reciben capacitaciones para mejorar sus aptitudes y conocimientos tanto de su área de trabajo como las demás áreas?

Objetivo de la pregunta: Conocer si los empleados reciben capacitaciones y su opinión al respecto.

- a-) Si ____ b-) No ____

8- ¿Con qué periodicidad recibe las capacitaciones?

Objetivo de la pregunta: Conocer cada cuanto tiempo reciben capacitaciones los empleados de Latin American Logistics.

- a-) Una vez por semana _____
- b-) Una vez al mes _____
- c-) Cada tres meses _____
- d-) Cada seis meses _____
- e-) Cada año _____
- f-) Otros _____

9-¿Cómo calificaría la satisfacción de los clientes que perciben sus servicios?

Objetivo de la pregunta: Conocer la opinión de los empleados con respecto a la reacción de los clientes después de recibir un servicio.

- a-) Insatisfechos _____
- b-) Conformes _____
- c-) Satisfechos _____

10-¿Cómo evaluaría su satisfacción con el trabajo que realiza

Objetivo de la pregunta: Conocer la satisfacción de los empleados en cuanto al trabajo que realizan.

- a-) Insatisfecho _____
 - b-) Conforme _____
 - c-) Satisfecho _____
- Por qué? _____

11- ¿Existe algún tema o área en específico en el cual le gustaría recibir capacitación?

Objetivo de la pregunta: Determinar el área donde los empleados necesitan capacitación

- a-) Sí _____ indique cuál: _____
- b-) No _____

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

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

- a-) Si _____
- b-) No _____

13- ¿Existe algún protocolo a seguir, brindado por la empresa en caso de que se dé alguna inconformidad o queja de parte de los clientes?

Objetivo de la pregunta: Determinar si el empleado se encuentra preparado para atender inconformidades de los clientes.

- a-) Si _____
- b-) No _____

14- ¿Cómo calificaría las relaciones interpersonales, entre los empleados, dentro de la empresa?

Objetivo de la pregunta: Conocer si existe un buen clima organizacional dentro de la empresa

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

III. Ficha de Control

Nombre del Encuestado:	
Nombre del Encuestador:	
Día:	Hora:
Lugar de la entrevista:	
Observaciones:	

ANEXO N°. 8



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



Cuestionario dirigido a los clientes de la empresa de asesoramiento y logística en comercio exterior: Latin American Logistics en el departamento de San Salvador.

Propósito: Recabar información real sobre la calidad en los servicios que ofrece la empresa Latin American Logistics para ser utilizada con fines estrictamente académicos.

INDICACIÓN: Marque con una x la respuesta que usted crea conveniente.

III. Datos Generales

Sexo

Femenino _____ Masculino _____

IV. Datos Específicos

1. ¿Cómo evaluaría la calidad en la prestación de servicios de la empresa Latin American Logistics?

Objetivo de la pregunta: Medir la Eficiencia en la prestación de servicios de la empresa.

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

2. De considerarlos deficientes, ¿Cuáles considera que sean las mayores deficiencias?

Objetivo de la pregunta: Conocer que área es la que presenta las mayores deficiencias.

a-) Los procesos ____ b-) Los servicios ____ c-) Los recursos técnicos y tecnológicos ____
d-) La capacidad del personal ____ e-) Por ser lentos en atender y brindar el servicio ____
f-) Por que tratan con apatía al cliente g-) Todos _____

3. ¿Cree usted que para brindar calidad en los servicios que presta la empresa deben motivar e incentivar a los empleados?

Objetivo de la pregunta: Determinar si los clientes consideran necesarias la motivación y los incentivos para los empleados.

a-) Si _____ b-) No _____

4. ¿Queda usted plenamente satisfecho con los servicios que presta la empresa Latin American Logistics?

Objetivo de la pregunta: Medir que porcentaje de los clientes están satisfechos con el servicio.

a-) Si _____ b-) No _____

5. ¿Considera usted que los empleados de la empresa Latin American Logistics son aptos para desempeñar el cargo que ocupan?

Objetivo de la pregunta: Medir el porcentaje de clientes que consideran aptos a los empleados para los cargos que desempeñan.

a-) Si _____ b-) No _____

6. ¿Cómo calificaría usted los conocimientos de los empleados de la empresa Latin American Logistics en cuanto a la ejecución de sus labores?

Objetivo de la pregunta: Conocer la apreciación de los clientes en cuanto a los conocimientos que tienen los empleados.

a-) Deficientes _____ b-) Regulares _____ c-) Buenos _____ d-) Excelentes _____

7. ¿Cómo describiría el servicio brindado por la empresa Latin American Logistics?

Objetivo de la pregunta: Conocer como describen el servicio brindado de la empresa por parte de los clientes.

a-) Muy amables y atentos ___ b-) Amables y eficientes ___ c-) Amables pero deficientes
d-) Apáticos y deficientes___

8. ¿Recomendaría a otras personas o compañías a hacer uso de los servicios que ofrece la empresa Latin American Logistics?

Objetivo de la pregunta: Conocer si los clientes recomendarían a la empresa a otras personas.

a-) Si _____ b-) No _____

9. ¿Alguna vez ha considerado cambiar los servicios que ofrece la empresa Latin American Logistics por otra empresa?

Objetivo de la pregunta: Investigar si los clientes han considerado cambiar los servicios que ofrece la empresa por otra.

a-) Si _____ b-) No _____

¿Por qué?

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

Objetivo de la pregunta: Investigar si el servicio brindado, llenas las expectativas del cliente.

Si _____ No _____ Algunas veces _____

11. ¿Considera usted que la prestación de servicios con Calidad, lograría una mayor satisfacción de los clientes y de los empleados de la empresa Latin American Logistics?

Objetivo de la pregunta: Medir la importancia que le dan los clientes a los servicios de calidad.

a-) Si _____
b-) No _____
c-) Porqué? _____

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

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

a) Buzon de sugerencias _____
b) Verbalmente _____
c) Otros _____

V. Ficha de Control

Nombre del Encuestado:	
Nombre del Encuestador:	
Día:	Hora:
Lugar de la entrevista:	
Observaciones:	

ANEXO N°. 9



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



Lista de Cotejo dirigida al personal de la empresa de asesoramiento y logística en comercio exterior: Latin American Logistics en el departamento de San Salvador. Propósito: Obtener información sobre la situación actual en cuanto a la calidad en los servicios que ofrece la empresa Latin American Logistics para ser utilizada con fines estrictamente académicos.

INDICACIÓN: A la derecha de cada aspecto, marque con una X según corresponda a la realización o no de la actividad señalada.

Nº	ASPECTOS	EJECUCIÓN	
		SI	NO
1	Identifican la calidad de su servicio ofrecido en la empresa.		
2	Se capacita a los trabajadores para dar un buen servicio al cliente.		
3	Se cuenta con los recursos necesarios para brindar un servicio de calidad.		
4	Se brinda incentivos ya sea a los trabajadores de la empresa.		
5	Se conoce la misión de la empresa por parte de los empleados.		
6	Comparten los trabajadores las posibles maneras de cómo tener satisfechos a los clientes de la empresa.		
7	Tienen presente su estilo personal para dar un buen servicio al cliente.		
8	Reconocen o tratan de mejorar las debilidades en el servicio al cliente.		
9	Aplican al menos una forma de proceder ante quejas del cliente.		
10	Los objetivos de la empresa se cumplen adecuadamente		

11	Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño de competencias y cumplimiento de objetivos del personal clave de la empresa.		
12	Saben cómo manejar a un cliente que solicita un reembolso.		
13	Se sabe cómo responder a un cliente que solicita un servicio o característica que no brinda actualmente.		
14	Se cuenta con un protocolo para responder a un cliente preguntando cómo difiere sus servicios de otros servicios brindados por otra empresa.		
15	Poseen alguna manera para solicitar comentarios de un cliente sobre el servicio prestado.		
16	Se motivan a los trabajadores para ofrecer un buen servicio al cliente.		
17	Tratan de estar informados acerca de los avances de la competencia para ofrecer siempre lo que el cliente necesita.		
18	Tienen conocimiento de cada uno de los clientes para brindar una atención personalizada.		
19	Conocen a profundidad el servicio que brinda a los clientes.		
20	Hacen uso adecuado de los recursos de la empresa.		
21	El empleado se encuentra motivado de brindar el servicio de la empresa.		
22	Existe un buen clima organizacional en la empresa.		
23	Conocen al menos una forma de actuar ante una queja de recibida por un cliente.		
24	Cuentan con una guía de requisitos mínimos para una buena atención al cliente.		

ANEXO N°. 10

IDENTIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS Y CLIENTES

TARJETA DE CONTROL DE SERVICIOS BRINDADOS DIARIAMENTE

Indicación: Escribir el nombre del servicio y marcar con una "X" cada vez que se brinde dicho servicio.

Area:	
Nombre del empleado:	
Fecha:	
Servicio Solicitado	Número de solicitudes

Nota: debe utilizarse una tarjeta por cada día

HOJA DE CONTROL PARA IDENTIFICAR A LOS CLIENTES Y SERVICIOS

Indicaciones: Elaborar el listado de los servicios solicitados durante el estudio de las prioridades y hacer la sumatoria de todas las solicitudes diarias para determinar cuáles son los servicios más solicitados.

Área:											
Fecha:											
Servicio Solicitado	Número de solicitudes										Total
	Días										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Nota: Esta hoja se utilizará solo al final del estudio.

ANEXO N°.11

ENCUESTA PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA LATIN AMERICAN LOGISTICS

Objetivo: identificar las necesidades de los clientes con respecto a la calidad de los servicios.

1. ¿Qué tramite solicita? _____

2. Cuando solicito el servicio, ¿le atendieron con prontitud? _____

3. ¿Cuánto tiempo ha esperado? _____

4. ¿Le orientaron para la realización de su trámite? _____

5. ¿Qué puede opinar de los servicios que le ofrece la empresa Latin American Logitis? _____

6. ¿Qué cambios le podría proponer a la Empresa para mejorar la prestación de servicios? _____

ANEXO N° .12

Plan de Calidad en la empresa.

MISIÓN DE LA EMPRESA: ----- ----- -----	FECHA: ----- -----
--	------------------------------

Servicios Claves	Clientes	Necesidades	Indicadores de Calidad
A.			
B.			

Planeación de las Acciones de Mejoramiento	Relación con el plan de la empresa	Persona Encargada	Recursos Requeridos	Fecha de Término
A.				
B.				
C.				
D.				

Proyecto Corporativo específico de MC	Meta de Apoyo	Miembros del Equipo	Fecha de Término

FIRMAS: _____

ANEXO N°. 13

CARTA DE COMPROMISO PARA LA GERENCIA

San Salvador, _____ de _____ de _____

Yo, _____, mediante la presente carta me comprometo fielmente a gestionar y propiciar los recursos necesarios, para que el modelo de calidad de la empresa Latin American Logistics, departamento de San Salvador, se ejecute y se le brinde el seguimiento necesario.

Firma

ANEXO N° .14

CARTA DE COMPROMISO PARA LOS EMPLEADOS

San Salvador _____ de _____ de _____

Nosotros, los empleados de la empresa Latin American Logistics, departamento de San Salvador, nos comprometemos a cumplir fielmente con los lineamientos establecidos en el Modelo de Calidad; así como también colaborar para el desarrollo eficiente del modelo para mejorar la prestación de servicios a los clientes.

Firma

Firma

Firma

Firma

Firma

Firma

Firma

Firma

Firma

ANEXO Nº 15

PRUEBA DE MOTIVACIÓN

¿QUÉ LO MOTIVA A USTED?

Circule el número que describa mejor la forma en que usted se siente.

Considere sus respuestas en el contexto de su puesto actual o de su experiencia en trabajos pasados.

DECLARACION	EN TOTAL DESACUERDO	NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1. Trato fuertemente de mejorar mi desempeño anterior en el trabajo	1	2	3
2. Me gusta competir y ganar	1	2	3
3. A menudo hablo con mis compañeros asuntos no relacionados con el trabajo.	1	2	3
4. Me gustan los retos difíciles	1	2	3
5. Me gusta llevar el mando	1	2	3
6. Me gusta agradar a otros	1	2	3
7. Deseo saber cómo voy progresando al terminar las tareas-	1	2	3
8. Me enfrento a los compañeros que hacen cosas con las que no estoy de acuerdo	1	2	3
9. Tiendo a construir relaciones cercanas con mis compañeros	1	2	3
10. Me gusta fijarme y alcanzar metas realistas	1	2	3

11.Me gusta influir en otras personas para que hagan lo que deseo	1	2	3
12.Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones	1	2	3
13. Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil	1	2	3
14.Con frecuencia trabajo para obtener más control sobre los acontecimientos a mi alrededor	1	2	3
15.Me gusta más trabajar con otras personas que solo	1	2	3

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

RECONOCIMIENTO ASCENSOS AFILIACION

1._____ 2._____ 3._____

4._____ 5._____ 6._____

7._____ 8._____ 9._____

10._____ 11._____ 12._____

13._____ 14._____ 15._____

TOTAL: _____ _____ _____

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

ANEXO N° .16

RESULTADOS OBTENIDOS DE LA PRUEBA DE MOTIVACION

CUADRO N° 1

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Reconocimiento	5	62%
Ascenso	2	25%
Afiliación	1	13%
Total	8	100%



Análisis: Los resultados obtenidos en la gráfica indican que del total de los empleados el 62% para estar motivados requieren de un reconocimiento por parte de la empresa, un 25% solicitan un ascenso dentro de la empresa y un 13% requieren de una afiliación; por lo tanto, a través de la prueba de motivación se puede decir que, los empleados si necesitan ser motivados y que ellos prefieren obtener un reconocimiento por parte de la empresa.