

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**TESIS:**

**“PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SERVICIO  
PARA MEJORAR LA ATENCIÓN OFRECIDA POR PARTE DE LOS  
EMPLEADOS DE CÁRITAS DE EL SALVADOR, SANTIAGO DE MARÍA,  
USULUTÁN”.**

**PRESENTA:**

**CASTRO CAMPOS, ROCÍO MERCEDES LINNETHE  
ROMERO, GABRIELA NATALY**

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

**AGOSTO DE 2013  
SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA**

## CONTENIDO GENERAL

### CAPÍTULO I

#### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.1.1 Enunciado del Problema.....	1
1.2 Formulación del Problema.....	2
1.3 Objetivos de la Investigación.....	3
1.3.1 Objetivo General.....	3
1.3.2 Objetivo Especifico.....	3
1.4 Justificación y Delimitación de la Investigación.....	4
1.4.1 Justificación Práctica.....	4
1.4.2 Delimitación de la Investigación.....	5
1.4.3 Hipótesis de la Investigación.....	6
1.4.3 Hipótesis General.....	6
1.4.4 Hipótesis Especifica.....	6
1.4.5 Operacionalización de Hipótesis.....	7

### CAPÍTULO II

#### 2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco Histórico.....	10
2.1.1 La Calidad. Su evolución histórica.....	10
2.1.2 Etapas de la Calidad a través de la historia.....	13
2.1.3 Historia de CÁRITAS en el mundo.....	17
2.1.4 CÁRITAS en El Salvador.....	19
2.1.5 CÁRITAS en Santiago de María.....	21
2.2 Marco Teórico.....	24
2.2.1 Importancia de la Calidad.....	25
2.2.2 Gestión de la Calidad.....	25

2.2.3	Modelos de Gestión de Calidad.....	26
2.2.4	La Calidad en los Servicios.....	27
2.2.5	El Mejoramiento Continuo.....	28
2.2.6	Clima Organizacional.....	28
2.2.7	Cambio Organizacional.....	29
2.2.8	Calidad de Vida Laboral.....	30
2.2.9	Organizaciones no lucrativas y sus servicios sociales.....	30
2.2.10	Gestión de Proyectos.....	31
2.2.11	Costos.....	32
2.2.12	Liderazgo en las organizaciones.....	33
2.2.13	Dirección con Calidad.....	33
2.2.14	Identidad Corporativa.....	34
2.2.15	Relevancia del Proceso Administrativo.....	34
2.2.16	Trabajo en Equipo.....	35
2.2.17	Motivación.....	36
2.2.18	Conflictos.....	38
2.2.19	Importancia de las Capacitaciones.....	39
2.2.20	Control de Recurso Humano.....	40

### CAPÍTULO III

#### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1	Tipo de Investigación.....	41
3.1.1	Investigación Descriptiva.....	41
3.1.2	Investigación Correlacional.....	41
3.2	Diseño de la Investigación.....	42
3.3	Población y Muestra.....	43
3.3.1	Población.....	43

3.3.2	Muestra.....	43
3.4	Fuentes para la obtención de la información.....	44
3.4.1	Fuentes Primarias.....	44
3.4.2	Fuentes Secundarias.....	45
3.5	Procesamiento de la Información.....	45
3.6	Interpretación de Resultados.....	46

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1	Tabulación de datos de Cuestionario a Empleados.....	47
4.2	Tabulación de datos de Cuestionario a Usuarios.....	73
4.3	Conclusiones y Recomendaciones.....	85
4.3.1	Conclusiones.....	85
4.3.2	Recomendaciones.....	87

## CAPÍTULO V

### “PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SERVICIO PARA MEJORAR LA ATENCIÓN BRINDADA POR PARTE DE LOS EMPLEADOS DE CÁRITAS EN SANTIAGO DE MARÍA”

5.1	Resumen Ejecutivo.....	91
5.2	Análisis sobre la situación actual de Cáritas en Santiago de María.....	91
5.2.1	Análisis Interno.....	92
5.2.2	Análisis Externo.....	94
5.2.3	Cuadro Resumen FODA.....	100
5.3	Misión.....	101
5.4	Visión.....	101
5.5	Objetivos del Modelo de Calidad.....	102

5.5.1	Objetivo General.....	103
5.5.2	Objetivo Específico.....	103
5.6	Metas del Modelo.....	103
5.7	Políticas del Modelo.....	104
5.8	Normas de Calidad del Modelo.....	105
5.9	Estructura del Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio.....	106
5.10	Estrategias y Tácticas del Modelo.....	107
5.11	Herramientas para la Implementación de la Calidad.....	125
5.11.1	Mejora Continua.....	126
5.11.2	Evaluación del Desempeño.....	126
	Bibliografía.....	133
	Glosario de Términos.....	135
	Anexos	

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**HONORABLES AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rector:** Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

**Vicerrectora Académica:** Maestra Ana María Glower de Alvarado

**Secretaria General:** Dra. Ana Leticia de Amaya

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**

**HONORABLES AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Decano: Lic. Cristóbal Hernán Ríos

Vice-Decano: Lic. Carlos Alexander Díaz

Secretario General: Lic. Jorge Alberto Ortíz Hernández

Jefe del Departamento de Ciencias Económicas: Lic. Héctor Barrera Arias.

Coordinador General de Procesos de Graduación: Lic. Arnoldo Orlando Sorto Martínez

## AGRADECIMIENTOS

A Dios mi máxima ayuda, soporte y fortaleza en toda mi vida, gracias por elegirme, hacerme sentir su hija muy especial y por toda bendición que de su santa Providencia recibo de manos de nuestra Madre Santísima. Gracias por los ángeles que custodian cada uno de mis pasos.

A mi madre, por su apoyo, amor muy particular y especial, porque no sólo me permite concluir este estudio sino toda una etapa de mi vida, gracias por darme su ejemplo de lucha y convicción de vida, demostrarme que puedo ser fuerte para enfrentar grandes retos... Superarla no podría, gracias por enseñarme a ser perseverante y estar conmigo en todo momento.

A mis Abuelos, por sus sabios consejos, buen humor y apoyo constante, son grandes responsables de que haya llegado hasta aquí. Gracias por el amor compartido, por la familia que siempre me sustentó en todos los momentos claves de mi vida.

De manera muy fraterna y especial agradezco a quienes confiaron en mí, brindaron seguridad a mis pasos y me fortalecieron con sus palabras oportunas en el momento preciso, fam. Elías, hermanas y hermanos en Cristo que con sus oraciones logramos juntos salir adelante.

Sin olvidar a quienes compartieron la misma lucha conmigo, a todos mis amigos y amigas de estudio, a quienes cariñosa y humorísticamente hacíamos llamar (J.J). Que bendición es poder contar con personas como ustedes, me animaron, compartimos risas, momentos de contrariedad y tristezas. Este es un logro compartido, ánimo con fe en Dios y Adelante. Los quiero y aprecio muchísimo.

Así mismo, agradezco a mi compañera de tesis Rocío Castro, por compartir este gran reto, por los momentos vividos, por sacar adelante el trabajo a costa de grandes sacrificios y esfuerzos, gracias por compartir este triunfo. De manera muy particular, agradezco al Lic. Arnoldo Sorto, quien mostró siempre su calidad humana y profesional, así también por su apoyo fraterno para con todos a lo largo de toda nuestra carrera universitaria. Dios siga bendiciendo su labor, llene de éxitos y logros su vida.

*Gabriela*

**“Confiare y no temeré, porque mi fuerza y mi canto es el Señor,  
Él es mi salvación”**

Agradezco a Dios todopoderoso, porque creo firmemente que este logro ha sido por obra y gracia de él, es él quien me ha regalado la vida, la sabiduría y la inteligencia que he necesitado para poder superarme, es él quien como a la niña de sus ojos me ha guardado de todo mal y peligro, y quien me ha dado la fuerza y la valentía para no darme por vencida y seguir siempre adelante.

A mi mamita linda por su gran amor, por el apoyo ilimitado e incondicional que siempre me ha dado, por ese coraje. Valentía y fortaleza que ha tenido para levantare y seguir siempre adelante a pesar de los obstáculos, a usted que no solo es mi madre, sino que ha sido mi padre y mi amiga ¡Gracias, la amo y esto es para usted!

A mi abuelita Mercedes, por haber estado siempre en los momentos más importantes de mi vida, por su amor, paciencia y por todos y cada uno de sus consejos que han sido de gran ayuda para mi vida.

A mi hermana Jazmín ¿Qué hubiera hecho sin ti? Gracias por tu ayuda incondicional. Por tu apoyo y por tu preocupación. Mil Gracias!!

A mi tía María y a mi querida abuelita Alicia, porque gracias a ustedes mi vida universitaria fue más fácil, gracias por su apoyo, por sus consejos y por su cariño incondicional.

A mi compañera y vecina Gaby, gracias por los buenos momentos, por tenerme paciencia y por compartir este logro conmigo, si se pudo!!

A mis queridos amigos y compañeros que de una u otra manera me ayudaron, me apoyaron y siempre creyeron en mí, gracias por los buenos momentos y por compartir mis alegrías y mis tristezas.

Una mención especial al Lic. Arnoldo Sorto, por mostrarme que la universidad no es tan dura si se cuenta con docentes llenos de carisma y de voluntad por ayudar al alumno, gracias por su ayuda y por su apoyo incondicional, ¡Nunca cambie!

*Rocío*

## INTRODUCCIÓN

A través de la investigación realizada se considera que la gestión de la calidad es un concepto universalmente conocido, las organizaciones creen que este elemento es como un pilar fundamental independientemente del tipo de administración que se establezca, pero aún no está siendo ejecutada de la manera más eficaz y eficiente.

Cáritas de El Salvador, en Santiago de María, es una institución sin fines de lucro orientada a la prestación de servicios en la labor de la pastoral social de la Iglesia Católica, por medio de la ejecución de proyectos, organismo que depende de los aportes que realizan donantes en el extranjero. Por considerar una labor sumamente importante y que beneficia a los más necesitados, se considera que la calidad debe ser un factor que caracterice su trabajo. Es por ello que para desarrollar la siguiente investigación orientada al mejoramiento de la calidad del servicio de los empleados de la institución, se desglosa por medio de la estructura de cinco capítulos constituidos de la siguiente manera:

Capítulo 1.- Este capítulo presenta los aspectos generales, descripción del problema a investigar, así como los objetivos que se persiguen con la investigación

Capítulo 2.- Este capítulo contiene los Marcos de Referencia, incluye el marco histórico que describe una reseña de Cáritas de El Salvador, así mismo, el aporte teórico que brinda soporte con lenguaje profesional a la investigación.

Capítulo 3.- Aquí se presenta la metodología de la investigación, lo que constituye un factor muy importante para la realización de la investigación, fuentes de obtención de datos y procesamiento de la información en su conjunto.

Capítulo 4.- En este capítulo se presenta el análisis e interpretación de los datos, así como también se determinan las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a la información obtenida.

Capítulo 5.- Finalmente se presenta la propuesta del Modelo de Gestión de Calidad en el servicio, partiendo del análisis situacional de la institución con el fin de realizar un diagnóstico global de la misma y que como resultado se plantean las estrategias y tácticas para la resolución de la problemática planteada inicialmente y que contribuya a un mejoramiento continuo.

## **CAPÍTULO I**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 Enunciado del Problema**

En la actualidad las diversas organizaciones se ven ante una constante evolución en el clima organizacional, las empresas de servicios han tenido un auge debido a la apertura y accesibilidad en los mercados nacionales e internacionales, tal es el caso de las organizaciones sin fines de lucro. Un ejemplo de ello es Cáritas de El Salvador, organismo de Pastoral Social de la Conferencia Episcopal de El Salvador, encargada de animar, coordinar, promover y gestionar la práctica de la caridad organizada de la Iglesia Católica. Esta misión la hace posible por medio de servicios que se denominan: Pastoral de la salud, Pastoral de la tierra y Pastoral de desarrollo humano integral, cada uno de ellos son proyectos que benefician a las comunidades. Esta es una labor sumamente importante ya que procura el beneficio social, es por ello que necesita de personal emprendedor que crea en la causa, que sea motivador, que tenga claro los principios y objetivos de la institución.

En la sede de Santiago de María, a través de un diagnóstico realizado por medio de una entrevista ( Ver anexo 1) se percibe deficiencia en la calidad en el servicio brindado por los empleados de la institución, ellos muestran una apatía al trabajo lo que podría generar una insatisfacción en el usuario que tiene acceso al mismo, es importante considerar que esta insatisfacción podría conllevar a dañar el prestigio de la institución, la imagen corporativa declina y hablando internamente esto causa problemas en los procesos administrativos volviéndolos deficientes. Este es un riesgo que podría conducir efectos negativos en la institución porque ellos depende de la ayuda humanitaria extrajera, por lo cual; deben de velar por mantenerse en las condiciones más óptimas y con una cultura de excelencia en el servicio.

Para lo tanto se necesita comenzar con la calidad de dentro hacia fuera, es evidente, que no es posible tener una organización excelente, dinámica, capaz de lograr resultados positivos, si su componente humano está desmotivado y no tiene conciencia de lo que implica su trabajo dentro de la empresa y en la sociedad. La Calidad no solo reconoce la dignidad y el potencial intelectual del ser humano, incorporándolo al autocontrol activo de la calidad de lo que hace, sino que adicionalmente a través de este involucramiento lo pone en contacto estrecho con la naturaleza e importancia de su labor.

De ahí la necesidad de la implantación de un modelo de Gestión de Calidad, que implica corregir los errores antes de que sucedan, ya que es una decisión muy inteligente. Este modelo lo que demanda forzosamente un estilo gerencial participativo y que tenga como uno de sus principales valores el trabajo en equipo. En contraste la apertura que actualmente vive la economía de nuestro país ha significado, para casi todas las ramas industriales y algunas del sector servicio, la necesidad de redefinir el concepto de calidad, ya no solo para estar en posibilidades de competir, sino para algo más elemental, su desarrollo día a día. Concibiendo la calidad no desde quien la aporta sino del usuario que recibe el servicio o producto.

## **1.2 Formulación del Problema**

¿En qué medida un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio para los empleados de Cáritas de El Salvador contribuirá a mejorar la atención que se brinda en la ciudad de Santiago de María?

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 Objetivo General**

- Diseñar un modelo de Gestión de Calidad para mejorar el servicio ofrecido por parte de los empleados de Cáritas de El Salvador, Santiago de María, Usulután.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Determinar la relevancia de la aplicación de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio para mejorar el clima organizacional.
- Demostrar la importancia en un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio como herramienta administrativa para solucionar la insatisfacción en los usuarios.
- Determinar las estrategias a seguir para la aplicación del Modelo de Gestión de Calidad dentro de la institución.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Justificación Práctica**

El diseño de un Modelo de Gestión de Calidad beneficiará en primer lugar a Cáritas de El Salvador, Santiago de María, este se podrá convertir en un elemento novedoso para una institución que ha venido trabajando de manera rutinaria.

Con ello también se beneficiará a los usuarios que tienen acceso a los servicios que ofrece la institución, ya que podrán recibir un valor auténtico puesto que si el empleado tiene bien establecidas sus funciones lo podrá atender de manera más profesional y eficiente, además de recibir un servicio de calidad que le permitirá sentirse satisfecho.

En tercer lugar, al personal de la institución ya que se busca proponer una estrategia basada en las necesidades de los usuarios, que sea entendible y aplicable a todos los miembros de la organización, la cual implica canalizar mejor sus estados de ánimo, poder trabajar en equipo y tener una vida laboral saludable que se proyectará a mejorar la atención hacia el usuario; cumpliendo así con los objetivos sociales de la organización.

Además como estudiantes de administración de empresas y como equipo investigador pretendiendo proyectar los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la carrera universitaria, como aporte para futuras investigaciones, de manera que es preciso que se conozcan estas herramientas para utilizarlas adecuadamente y obtener todos los beneficios posibles para el éxito empresarial.

Así mismo los profesionales de las distintas carreras también pueden ampliar su conocimiento, ya que las empresas influyen en la sociedad de manera que si no se es empresario se es consumidor o usuario de los servicios que tantas organizaciones ofrecen.

Finalmente el beneficio se ofrece en la sociedad, a aquellos que puedan obtener acceso a esta información, ofreciendo la oportunidad de utilizarla con fines académicos, también en el área profesional podría aplicarse y adaptarse en el funcionamiento empresarial o simplemente para conocer esta herramienta útil en la organización de personal que labore en una entidad.

#### **1.4.2 Delimitación de la Investigación.**

- La investigación está limitada a la presentación de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio para los empleados de Caritas de El Salvador, aplicable a la ciudad de Santiago de María, municipio perteneciente al departamento de Usulután. La cual implica la formulación de procedimientos dirigidos al mejoramiento del servicio para brindar una atención de calidad y un mejor desarrollo de los procesos internos de la institución
- El desarrollo de la investigación estará comprendida en el periodo de Febrero hasta Septiembre del año 2013.( Ver anexo N° 2)
- Uno de los factores que afectan el desarrollo de la presente investigación es que el presupuesto de los investigadores es limitado. ( Ver anexo N°3)
- El uso y la implementación del modelo dependerá y estará sujeto únicamente de las personas encargados de llevar a cabo la propuesta del Modelo de Calidad en el Servicio.
- El difícil acceso a la información, así como la escasa información referente al tema es un inconveniente para un fácil desarrollo de la investigación.

- Una barrera muy importante el desarrollo de la investigación es la poca participación de otras organizaciones sin fines de lucro en el país, que impiden el poder realizar comparaciones en posición de la institución en estudio

## **1.5 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 Hipótesis General**

- Al diseñar un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio se puede mejorar la atención ofrecida por parte de los empleados de Cáritas de El Salvador, Santiago de María, Usulután.

### **1.5.2 Hipótesis Específicas**

- Al determinar la relevancia de la aplicación de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio mejorará el clima organizacional.
- Si se muestra la importancia de un Modelo de Gestión de calidad en el Servicio se podrá considerar como herramienta administrativa para solucionar la insatisfacción en los usuarios.
- Al determinar las estrategias a seguir se podrá facilitar la aplicación del Modelo de Gestión de Calidad dentro de la institución.

### 1.5.3 Operacionalización de Hipótesis.

OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>			
Diseñar un modelo de gestión de calidad para mejorar el servicio ofrecido por parte de los empleados de Cáritas de El Salvador, Santiago de María, Usulután.	Al diseñar un modelo de gestión de calidad en el servicio se puede mejorar la atención ofrecida por parte de los empleados de Cáritas de El Salvador, Santiago de María, Usulután.	<b>Variable Independiente:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad</li> <li>• Mejora continua</li> <li>• Excelencia en el servicio</li> <li>• Motivación</li> </ul>
		<b>Variable Dependiente:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejor Atención ofrecida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción al cliente</li> <li>• Valor al cliente</li> <li>• Compromiso del empleado</li> <li>• Dignidad humana.</li> </ul>

OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b>			
1. Determinar la relevancia de la aplicación de un modelo de gestión de calidad en los servicios para mejorar el clima organizacional.	1. Al determinar la relevancia de la aplicación de un modelo de gestión de calidad en los servicios mejorará el clima organizacional.	<b>Variable Independiente:</b> - Aplicación de Modelo de Gestión de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas estrategias</li> <li>• Motivación laboral</li> <li>• Gerencia participativa</li> <li>• Imagen corporativa</li> </ul>
		<b>Variable Dependiente:</b> - Mejor Clima Organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de vida laboral</li> <li>• Apatía laboral</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Eficiencia laboral</li> </ul>
2. Demostrar la importancia en un modelo de gestión de calidad en el servicio como herramienta administrativa para solucionar la insatisfacción en los usuarios.	2. Si se muestra la importancia de un modelo de gestión de calidad en el servicio se podrá considerar como herramienta administrativa para solucionar la insatisfacción en los usuarios.	<b>Variable Independiente:</b> - Modelo de Gestión de Calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo participativo</li> <li>• Proceso administrativo</li> <li>• Organización</li> <li>• Coordinación</li> </ul>
		<b>Variable Dependiente:</b> -Herramienta administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración</li> <li>• Control</li> <li>• Eficiencia laboral</li> </ul>

OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b>			
<p>3. Determinar las estrategias a seguir para la aplicación del modelo de gestión de calidad dentro de la institución</p>	<p>3. Al determinar las estrategias a seguir se podrá facilitar la aplicación del modelo de gestión de calidad dentro de la institución</p>	<p><b>Variable Independiente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias del Modelo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lineamientos</li> <li>• Normas</li> <li>• Estrategias</li> </ul>
		<p><b>Variable Dependiente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación del modelo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del calidad</li> <li>• Excelencia en el servicio</li> <li>• Mejoramiento continuo.</li> <li>• Gerencia participativa.</li> </ul>

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1 Marco Histórico

##### 2.1.1 La Calidad. Su evolución histórica.

La historia de la calidad se remonta desde tiempos primitivos, y desde entonces ha sufrido muchos cambios a través de todas las épocas, iniciáramos por mencionar que según Juran y Blanton “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. 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 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 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 usuarios 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.

Durante la edad media 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. Establecían especificaciones de los materiales recibidos, de los procesos de fabricación y de los productos acabados, así como de los métodos de inspección y prueba.

La implicación de los gremios en el control de la calidad era extensiva, mantenían inspecciones y auditorias 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, 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, con los aporte del señor F. W. 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 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 auditorias.

En el siglo XX, 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. 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”.<sup>1</sup>

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.<sup>2</sup>

### **2.1.2 Etapas de la Calidad a través de la historia.**

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.

---

<sup>1</sup> Juran – Blanton, Manual de Calidad. Quinta edición Volumen I Pág. 2.2

<sup>2</sup> Fontalvo, Herrera Tomas José. La Gestión Avanzada de la Calidad. Pág. 32.

### **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.

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 las necesidades 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.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> <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.

### **2.1.3 Historia de CÁRITAS en el mundo.**

Los primeros movimientos de Cáritas fueron inspirados en sus orígenes por los padres Paules a finales del siglo XIX, con sus organizaciones dedicadas a las obras de caridad, tanto en Francia como en Alemania. Durante estos años, fue madurando la idea de unificar y de establecer la coordinación con los grupos y organizaciones que de alguna manera se dedicaban a las obras de caridad. En 1885 se forma el primer Comité de la Caridad con los objetivos de buscar la mejor manera de organizar a todas las instancias de caridad en la Alemania Católica.

El 9 de noviembre de 1897, las autoridades eclesiásticas Friburgo y el Arzobispado Primado de Colonia admiten dicha institución como Caridad planeada bajo la custodia de los obispos. Friburgo pasa, así, a ser la primera sede de las Cáritas de la Alemania Católica. Durante la Primera Guerra Mundial (1914-1918), Cáritas de Alemania Católica tiene una gran presencia testimonial. Todo esto al servir de salvo conducto a la recuperación de los soldados presos, sin distinción de nacionalidades e ideologías, para dar protección a los niños huérfanos de guerra servir de correo y contacto con los soldados presos y beligerantes.

Para 1916, Cáritas de la Alemania Católica estaba consolidada y reúne las ayudas internacionales, principalmente de Francia, Suiza y Estados Unidos comenzando así a generar la idea de la internacionalización de Cáritas. Para 1916. Y tras la Guerra Civil cobra un nuevo relieve esta trayectoria a tenor de las nuevas circunstancias y del nuevo contexto institucional. Cáritas Internacionales con la experiencia internacionalista de Cáritas Alemania, la Iglesia Católica de Roma en 1947, comienza a manejar el proyecto de CÁRITAS INTERNACIONALES por iniciativa del papa Pío XII y el Secretario de Estado sustituto, el Cardenal Giovanni Montini, futuro Papa Pablo VI.

Fue así que en 1950 surgió la Confederación que nuclea las Cáritas del mundo, cuyos estatutos fueron aprobados por la Santa Sede en 1951 durante la Asamblea General constituyente de la misma. En ese entonces, los miembros procedían de 13 países. Hoy Cáritas Internacionales es una de las más amplias redes humanitarias del mundo, congregando a más de 200 países.

Promediando la década del setenta, la mayoría de las Cáritas de América Latina destinaban gran parte de sus energías a la ayuda inmediata, especialmente a través de la donación de alimentos, medicamentos y ropa. El CELAM (Consejo Episcopal Latinoamericana) es autor principal junto a Caritas Internationalis de la creación de las Cáritas Latinoamericanas. 4 años más tarde que la Santa Sede Otorgara un estatuto a Caritas Internationalis y le encomendara la misión de hacer resplandecer la caridad y la justicia; la primera Conferencia Episcopal del Episcopado Latinoamericano, reunida en Río de Janeiro (1955) reconoce: “La urgencia de orientar la acción social, encausando las iniciativas a la raíz de los males y dando a esa acción forma de coordinación comunitaria”.

El CELAM, constituido en Río, realiza su primera sesión formal en Noviembre de 1956, y resuelve entonces: “Autorizar al secretario general para fomentar en todos los países la fundación de Cáritas nacionales, iniciar su coordinación en una federación organizada, según las sugerencias que se reciban de la oficina internacional en Roma”.

Cuando por tercera vez se reúne el CELAM ya están jurídicamente constituidas las Cáritas de Argentina, Colombia, Chile y Perú y existen de hecho las de Bolivia, Brasil, Ecuador, Paraguay y Uruguay, en dicha reunión, los Obispos miembros del consejo episcopal latinoamericano acuerdan: “La necesidad (en cada país) de una organización que coordine todas las obras asistenciales de la iglesia”. “la organización y forma de estos organismos compete a las respectivas conferencias episcopales”. Así nace Cáritas en este continente. Cáritas se organiza en Ecuador a comienzos de la década de 1960. En esta primera fase su trabajo se caracteriza fundamentalmente por compartir las ayudas que llegaban al país desde el exterior, distribuyéndolas entre las personas más necesitadas de nuestro pueblo.

Cáritas La Primavera localizada en la Ciudad de Quito sector Cumbayá y sus habitantes presentan características contrapuestas porque existen grupos humanos nativos de este lugar que se han constituido en clase económicamente baja dedicados a actividades agrícolas o servicios que no les deja muchas ganancias. Por otro lado, se han formado urbanizaciones en donde han venido a habitar personas de la misma ciudad constituyendo una clase media y además también existen emigrantes de la capital y un buen número de extranjeros que han venido a formar la clase alta de este lugar.<sup>4</sup>

#### **2.1.4 CÁRITAS en El Salvador.**

El 9 de junio de 1959 Monseñor Luis Chávez y González Excmo. Arzobispo Metropolitano de ese entonces, fundó el primer Secretariado Social Arquidiocesano. El 15 de Agosto de 1981 Monseñor Arturo Rivera Damas, fundó nuevamente el Secretariado Social Arquidiocesano, cuya labor se inspiró en la parábola del Buen Samaritano.

Se ofreció acompañamiento y atención a las víctimas de la guerra, brindando atención básica en alimentos, artículos de primera necesidad, salud, educación y vivienda provisional. El trabajo se inició en 4 departamentos que formaban la Arquidiócesis siendo: San Salvador, Cuscatlán, La Libertad y Chalatenango. Es a partir del terremoto de 1986, que se da una visión más amplia del trabajo, pues quedaron al descubierto nuevas y mayores necesidades y se hizo evidente crear esfuerzos conjuntos de promoción y organización a través de procesos educativos en el área urbana de San Salvador.

A fines de 1989, se realiza la planificación a nivel Arquidiocesano 1989-1994, en la cual al Secretariado Social se le definió como objetivo fundamental el evangelizar las estructuras. El animar a cambiar las estructuras desde el evangelio, permitió reafirmar el trabajo que ya se venía desarrollando redefiniéndolo en las siguientes áreas: Vivienda, Promoción Social, Créditos, Agricultura sostenible, Salud y Asistencia Humanitaria.

---

<sup>4</sup> <http://www.caritas-zaragoza.org/biblio/ficheros/0429723001326127396.pdf> = en línea citado el 30 de Abril de 2013 comentario: Caritas Internacional en el Mundo.

Paralelo al trabajo que el Secretariado Social desarrollaba, también funcionaba Cáritas Arquidiocesana y su área de ejecución de proyectos eran en los 3 departamentos de la Arquidiócesis y con algunos programas comunes al Secretariado Social y las mismas fuentes de financiamiento, esta situación dio lugar a comenzar a pensar en una fusión de ambas Instituciones. En 1996, Monseñor Fernando Sáenz Lacalle, Arzobispo de San Salvador, decidió que el Secretariado Social Arquidiocesano pasara a formar parte de la Red de Caritas de El Salvador, cambiando su nombre a Secretariado Social Cáritas.

El SSCA continúa su trabajo en los mismos programas con sus políticas definidas y como miembro de Caritas de El Salvador, tiene 53 años de fundación y de ser la acción por la cual se hace presente la iglesia en la sociedad de los departamentos de San Salvador, La Libertad y Cuscatlán. El Secretariado Social Caritas (SSCA), forma parte de la Vicaria Episcopal de Promoción Humana, cuya función principal es animar y promover el desarrollo de la Pastoral Social en la Arquidiócesis de San Salvador.<sup>5</sup> Los programas o proyectos que ejecuta tienen como prioridad llegar a las familias más pobres y necesitadas de la Provincia Eclesial de El Salvador, procurando llegar a aquellos sitios más remotos, donde otras instancias no llegan.

Cada una de las acciones de Cáritas se realiza sin discriminación alguna y inspirándose en los principios del Evangelio, procurando ver en cada ser humano a Cristo. También promueve el trabajo de incidencia en cuestiones tales como el acceso al agua, el cambio climático, la construcción de diques, la minería, la salud y las prisiones. Un cuarto de la población de El Salvador vive con menos de 1 dólar EE.UU. al día, y el desempleo está generalizado. Las remesas de los emigrantes que trabajan en los Estados Unidos constituyen la principal fuente de ingresos del país, y para muchas familias es la única fuente de ingresos. Los efectos de 12 años de guerra civil, que terminó hace 15 años, siguen sintiéndose en muchas partes de El Salvador.

---

<sup>5</sup> <http://www.prohumana.org/historia.php> = citado en línea el 30 de Abril de 2013. Comentario: Cáritas en El Salvador.

**Programas:** Las principales esferas de intervención de Cáritas El Salvador son:

- **Migración.** Cáritas El Salvador organiza proyectos y actividades de capacitación encaminados a maximizar los posibles beneficios de la migración para el desarrollo de las comunidades de origen de los emigrantes;
- **Mujeres.** El 50% de los hogares de El Salvador están encabezados por mujeres, pero éstas son objeto de una fuerte discriminación en lo que se refiere al acceso a la educación, las oportunidades de empleo y la representación política. Además, el nivel de violencia contra las mujeres es muy elevado. Cáritas El Salvador organiza talleres y conferencias con la finalidad de empoderar a las mujeres;
- **Salud.** Cáritas El Salvador apoya proyectos y talleres de capacitación en materia de salud infantil, VIH y SIDA, fiebre del dengue, higiene, vacunación y salud mental;
- **Gestión de riesgos.** Cáritas El Salvador facilita una red de comités comunitarios para la reducción de riesgos con objeto de reducir la vulnerabilidad a las crisis económicas y de otra índole.<sup>6</sup>

### **2.1.5 CÁRITAS en Santiago de María.**

Por decreto episcopal el 6 de febrero de 1962 es fundada CARITAS en Santiago de María por Monseñor y Doctor Francisco José Castro y Ramírez, inicia ejecutando programas como el Materno Infantil, Academia de corte y confección, Taller de soldadura Eléctrica y Autógena, Almuerzos escolares y Alimentos por trabajo. Nace en el contexto de un programa de alianza para el progreso por lo que se forma la precepción asistencialista, y se procura para adecuarse a las nuevas épocas a través de programas que conlleve al desarrollo sostenible, como dice el adagio chino “no llevar el pescado, sino enseñar a pescar”.

---

<sup>6</sup> Manual de Bienvenida de Cáritas, Santiago de María.

## **Cáritas Santiago de María en la actualidad.**

La Fundación Cáritas El Salvador, es el organismo de Pastoral Social de la Conferencia Episcopal de El Salvador, encargada de animar, coordinar, promover y gestionar la práctica de la caridad organizada de la Iglesia Católica. Cáritas El Salvador ejecuta diversas acciones de Pastoral Social a través de ocho oficinas ubicadas en igual número de Diócesis, que comprenden la Provincia Eclesial de El Salvador. Además cuenta con el acompañamiento de una Oficina Nacional. Cáritas trabaja a través de las parroquias, procurando llegar a los lugares más remotos, donde se hace más urgente y necesario el auxilio solidario.

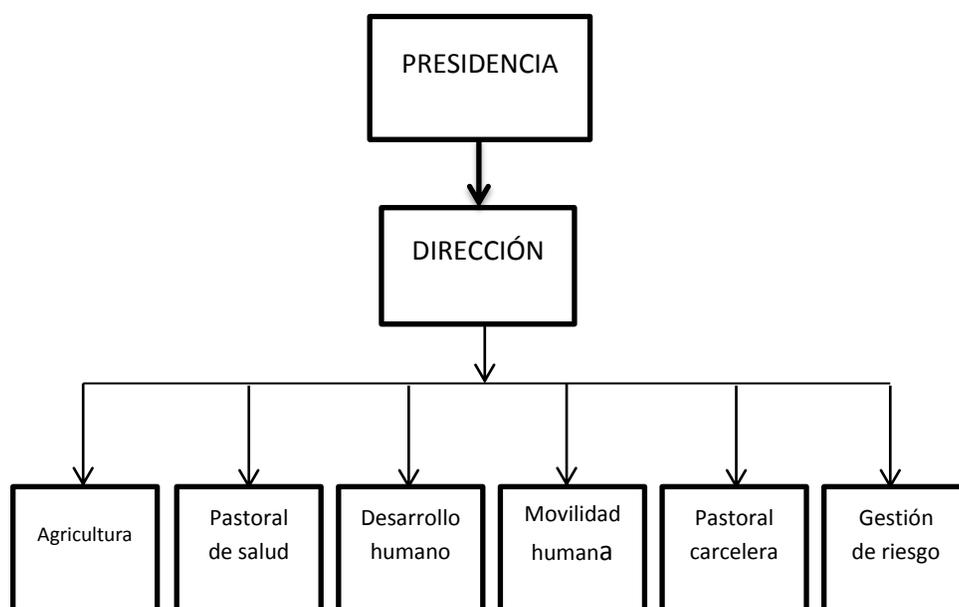
Esta organización busca generar procesos que procuren la obtención de un mejor nivel de vida para los más pobres; pero también acompaña al sufriente en épocas de crisis o emergencia. La misión de Cáritas se arraiga en la Doctrina Social de la Iglesia, centrándose en la dignidad de la persona humana, principalmente por los pobres, manifestando así el amor de Dios por todo lo creado.

Actualmente la Fundación Cáritas Diócesis de Santiago de María, deja de ser una institución Asistencialista y se vuelve una Institución de Desarrollo y Promoción Humana, teniendo sus principales ejes de desarrollo, la Agricultura Sostenible, Pastoral de la Mujer, Pastoral Penitenciaria, Pastoral de la Salud, Pastoral de Movilidad Humana, la auto sostenibilidad, la Equidad de Género y el Desarrollo Humano Sostenible. Cáritas tiene como Objetivo General Promover humana y cristianamente al hombre y a la mujer, frente al egoísmo de la realidad de pobreza y exclusión social, a fin de que sean protagonistas de su propio crecimiento y desarrollo humano.

***Principales líneas de trabajo:***

- Participación y promoción en la práctica de la caridad y la solidaridad.
- Fomentar la toma de conciencia en torno a la defensa de la vida la significación de la mujer, educación para la justicia y la paz.
- Promover la protección y conservación de la ecología y el medio ambiente.

***Organización institucional***



Donde el presidente es el Obispo de Diócesis Monseñor Rodrigo Orlando Cabrera, y director Contador. Sr. Marco Antonio Hernández.

**MISIÓN:**

Cáritas de El Salvador, Santiago de María, está llamada a: Promover, animar y acompañar el proceso de transformación de la realidad de los pueblos, con el protagonismo de los pobres, para construir una sociedad más justa y solidaria a la luz del Evangelio y la Doctrina Social de la iglesia.

## **VISIÓN:**

Promover el desarrollo integral de la persona humana mediante la generación de procesos de solidaridad, justicia, bien común y el uso sostenibles de los recursos de la creación, a la luz del Evangelio y la Doctrina Social de la Iglesia.

### ***Programas que ejecuta:***

- Educación y promoción de los derechos humanos
- Pastoral de movilidad humana y protección a refugiados
- Pastoral carcelaria: talleres vocacionales, promoción de la pastoral y asistencia psicológica
- Pastoral agricultura sostenible: Misereor y agricultura sostenible España y conservación de las micro cuencas
- Vivienda rural progresiva y de emergencia
- Atención primaria en salud V.I.H SIDA y AIEPI comunitario
- Formación y capacitación de A.P.S( A gentes de pastoral de salud)
- Pastoral de la mujer: talleres vocacionales, formación de líderes comunales, organización comunitaria y parroquial, promoción y desarrollo de la mujer, subsidios educativos.

## **2.2 Marco Teórico**

La calidad no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de cualquier empresa actualmente y constituye el centro de interés fundamental; asimismo, resulta ser la clave de su éxito o fracaso. Significa también aportar valor al usuario, esto es, ofrecer mejores condiciones para hacer uso de los servicios prestados, así como también minimizar las pérdidas en algún proceso mal desarrollado por parte de la gerencia y cumplir con expectativas tanto del usuario como de la entidad responsable de la administración. Por lo tanto, es muy importante que se puedan anticipar a ciertos cambios y solucionar problemas que se presenten aun de forma inofensiva pero que con el tiempo traen graves consecuencias.

### **2.2.1 Importancia de la Calidad:**

En nuestros días existe un gran número de directivos de empresas y organizaciones que están cada vez más convencidos de las ventajas que produce trabajar desde la perspectiva de calidad, explicado principalmente por tres aspectos. En primer lugar, la calidad genera productos y servicios mejorados. Segundo lugar, tiene como meta la disminución de los costos de producción y por lo tanto persigue aumentar la rentabilidad financiera.

En tercer lugar, es un factor de motivación y de integración en los trabajadores, ya que los procesos de calidad involucran a todos y cada uno de los miembros de la empresa. El ofrecer “atención de buena calidad” siempre ha sido una meta de los programas de administración, y en toda empresa; la buena atención ayuda a los clientes o usuarios a cubrir sus necesidades en una forma segura y eficaz. Varias tendencias han coincidido para asignar una alta prioridad a la calidad, entre ellos las políticas, puesto que, el mejorar la calidad de servicios suele ser un proceso rentable. Y es gracias a los siguientes factores que ayudan a decidirse los usuarios: el ofrecer una mejor atención, el servir a una mayor cantidad de clientes continuos y el presentarles mejores servicios.<sup>7</sup>

### **2.2.2 Gestión de la Calidad**

Se ha convertido actualmente en la condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito competitivo de la empresa. El aumento incesante del nivel de exigencia del consumidor, junto a la explosión de competencia de nuevos países comparativas en costos y la creciente complejidad de productos, procesos, sistemas y organizaciones son algunas las causas que hacen de la calidad un factor determinante para la competitividad y la supervivencia de la empresa moderna.

---

<sup>7</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)>Administración y Finanzas>Marketing = citado en línea el 31 de Abril de 2013.  
Comentario: Administración.

En la experiencia japonesa, al parecer, se supera el concepto de control final de la calidad y se plantea un *aseguramiento de la calidad* en el que cada participante en el proceso se preocupa de ella. Esto supone que cada empleado tiene una mayor autonomía y se implica de otra manera en el trabajo. Se fomenta el trabajo en equipo y los llamados *círculos de calidad* (grupos en los que los trabajadores discuten sobre mejoras) y se descubre, en última instancia que es toda la gestión de la organización la que ha de estar presidida por el concepto de calidad: de ahí el hablar de calidad total.

A partir de estas experiencias se va configurando el paradigma de la gestión de calidad total constituido por un conjunto más o menos homogéneo de principios y técnicas de gestión. La calidad se va entendiendo cada vez más como la orientación de toda la organización a la satisfacción del cliente en un entorno cambiante, orientación que requiere flexibilidad estratégica, prestar atención a los procesos, generar la participación de todos los miembros de la organización y evaluar constantemente con datos, en una dinámica de mejora continua.<sup>8</sup>

### **2.2.3 Modelos de Gestión de Calidad.**

Existen modelos propios para cada empresa, que ayudan a alcanzar los objetivos propuestos por las entidades en su estrategia general. Para ello se presentan a continuación algunos de los principales modelos aplicables por la empresa es ese rubro.

***El modelo Service Profit Chain:*** The Service Profit Chain (SPC) es uno de los modelos de gestión utilizados cuyo nacimiento tuvo lugar en la década de los 80' por J.L. Heskett, W.E. Sasser y L.A. Schlesinger, miembros de la Harvard Business School, e investigadores de la gestión de servicios.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> CASTELLS, M. (1996): La era de la información: economía, cultura y sociedad. Vol. I: La sociedad red. Madrid, Alianza Editorial. Pág. 13

<sup>9</sup> BERRY, L.L. Más allá de la excelencia en el servicio: un plan para la acción. España. Editorial Deusto. (1995) Pág. 24

El objetivo principal de este es ayudar a los gerentes a orientar sus esfuerzos, tanto económicos como humanos, hacia el desarrollo de importantes niveles de satisfacción y servicio para lograr un máximo impacto competitivo e importantes créditos para la empresa

***El modelo SERVQUAL:*** La cuantificación sistemática de la calidad que el cliente percibe de un servicio no es tarea fácil. Se requiere de herramientas que ayuden a las empresas a comprender mejor el significado de valor para el cliente, así como el grado en que sus esfuerzos están cumpliendo con las necesidades y expectativas de los mismos.<sup>10</sup>

#### **2.2.4 La Calidad en los Servicios**

El servicio al cliente no es una decisión optativa, sino un elemento imprescindible para la existencia de una empresa y constituye el centro de interés fundamental y clave de su éxito o fracaso de la misma. La idea fundamental es que la calidad de servicio es el grado en que la satisfacción de los clientes coincide con las expectativas que tenían antes de usarlo. Se afirma que las dimensiones generales que influyen en la evaluación que el cliente hace de la calidad del servicio son, por orden de importancia:

- **Fiabilidad:** La capacidad de prestar el servicio prometido con seguridad y correctamente.
- **Consideración:** Voluntad de ayudar a los clientes y prestar el servicio rápidamente.
- **Garantía:** Los conocimientos y la cortesía de los empleados y su capacidad de infundir confianza.
- **Empatía:** La capacidad de prestar a los clientes atención individual y cuidadosa.
- **Recursos tangibles:** Aspecto de los recursos materiales, equipos, personal y materiales de comunicación”<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> ANDERSON, J. C., RUNGTUSANATHAM, M. & SCHROEDER, R.C. Una Teoría de Gestión de Calidad. Barcelona. Prentice Hall (1994). Pág. 56

<sup>11</sup> PARASURAMAN, A. Marketing de servicios. La calidad como meta. Barcelona, Ed. Parramón. (1993). Pág. 18

### **2.2.5 El Mejoramiento Continuo**

Es el conjunto de todas las acciones diarias que permiten que los procesos y la empresa sean más competitivos en la satisfacción del cliente. La mejora continua debe formar parte de la cultura organizacional, convirtiéndose en una filosofía de vida y de trabajo. Esto incidirá en la velocidad del cambio.

Para que se produzca el cambio requerido es necesario que: -Las personas estén convencidas de los beneficios que brinda la mejora, - La alta Dirección motive a todas las personas, les brinde procedimientos y técnicas, así como poder decidir y actuar para poder realizar los cambios que se requieran.

Se habla de tres tipos de costos: costos de fallas internas, costos de las fallas externas y costos de prevención. Se manifiesta que se puede lograr que estos costos disminuyan sobre una base de mejora continua. Ciertamente, es una forma de atraer la atención de la Alta Dirección para que inicie un programa de mejoramiento de la calidad, es decir, para que éste se enfoque en el dinero desperdiciado.<sup>12</sup>

### **2.2.6 Clima Organizacional.**

Los administradores en ocasiones deben considerar la posibilidad de que el funcionamiento organizacional efectivo mejore con cambios significativos en toda la organización. El cambio y el desarrollo organizacional representan los esfuerzos planeados por mejorar el desempeño individual, grupal y organizacional en general. Los esfuerzos concertados, planeados y evaluativos para mejorar el funcionamiento organizacional tienen grandes posibilidades de éxito.

---

<sup>12</sup> [www.eumed.net/libros-gratis/2010a/mejora\\_continua.org](http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/mejora_continua.org)= citado en línea el 2 de Mayo de 2013.  
Comentario: Mejora continua.

El cambio y la motivación son tan vitales para el éxito de una organización que los administradores deben estar preparados para las reacciones hacia ellos por parte de los empleados. El cambio y la motivación por lo general perturban las rutinas y los patrones de comportamiento.

Las organizaciones muy efectivas y productivas en diferentes sectores poseen y cultivan al parecer algunas características similares. Los administradores pueden alcanzar niveles de efectividad superiores al: Dar oportunidades de capacitación y aprendizajes continuos, compartir la información con los empleados, relacionar compensación con desarrollo, ser un modelo que presta apoyo, respetar las diferencias de los empleados y escuchar con atención.<sup>13</sup>

### **2.2.7 Cambio Organizacional**

Los administradores en ocasiones deben considerar la posibilidad de que el funcionamiento organizacional efectivo mejore con cambios significativos en toda la organización. El cambio y el desarrollo organizacional representan los esfuerzos planeados por mejorar el desempeño individual, grupal y organizacional en general. Los esfuerzos concertados, planeados y evaluativos para mejorar el funcionamiento organizacional tienen grandes posibilidades de éxito.

El cambio y la motivación son tan vitales para el éxito de una organización que los administradores deben estar preparados para las reacciones hacia ellos por parte de los empleados. El cambio y la motivación por lo general perturban las rutinas y los patrones de comportamiento. Las organizaciones muy efectivas y productivas en diferentes sectores poseen y cultivan al parecer algunas características similares.

---

<sup>13</sup> John M, Ivancevich, Comportamiento Organizacional. 7ª Edición, McGraw- Hill Interamericana. Méx. 2006. Pág: 20-22

Los administradores pueden alcanzar niveles de efectividad superiores: Dar oportunidades de capacitación y aprendizajes continuos, compartir la información con los empleados, relacionar compensación con desarrollo, ser un modelo que presta apoyo, respetar las diferencias de los empleados y escuchar con atención.<sup>14</sup>

### **2.2.8 Calidad de Vida Laboral**

Se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. La finalidad básica es crear un ambiente que sea excelente para los empleados, además de que contribuye a la salud económica de la organización. Los programas de vida laboral ponen en relieve el desarrollo de habilidades, la reducción del estrés ocupacional y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados. Constituye además, un avance respecto al diseño tradicional del trabajo de la administración científica, que se centraba principalmente en la especialización y eficiencia para tareas pequeñas.

Existe más necesidad de otorgar al trabajador más oportunidad de reto, de una tarea completa, mayor oportunidad de utilizar técnicas avanzadas, de crecimiento y más coacción de aportar sus ideas. En síntesis, el fenómeno expresado como “Calidad de vida laboral” se refiere a la contradicción que se vive en el trabajo, entre prioridades fundamentales como el ser “productivo” y el ser “humano”<sup>15</sup>

### **2.2.9 Organizaciones no lucrativas y sus servicios sociales**

Para hablar de la gestión de organizaciones no lucrativas de servicios sociales nos vamos a servir de los conocimientos generales acerca de la gestión de las organizaciones y de los conocimientos más específicos sobre gestión de servicios.

---

<sup>14</sup> John M, Ivancevich, Comportamiento Organizacional. 7ª Edición, McGraw- Hill Interamericana. Méx. 2006. Pág: 20-22

<sup>15</sup> <http://admusah.tripod.com/doc/calvida.htm>= citado en línea el 02 de Mayo de 2013. Comentario: Calidad de vida laboral.

Una entidad sin ánimo de lucro es un conjunto de medios, materiales y financieros que se organizan para suministrar bienes o servicios y conseguir así un objetivo social. Gestionar una organización de este tipo exige responsabilidad: hay que emplear debidamente “optimizar” los recursos disponibles, para garantizar el logro del fin social que nos hayamos propuesto.

Los gestores son responsables ante los socios o fundadores y ante los organismos que han depositado su confianza en la entidad, pero sobre todo ante las personas a quienes se atiende, que podrían verse desamparadas si la institución desaparece. Efectivamente, en la medida en que diferentes instituciones sociales han ido tomando carta de naturaleza se han ido realizando estudios en torno a su gestión. Estudios con discursos que ponen un mayor o menor énfasis en lo peculiar de la gestión en aquel ámbito de su interés.<sup>16</sup>

#### **2.2.10 Gestión de Proyectos**

La gestión de proyectos también conocida como gerencia o administración de proyectos es la disciplina que guía e integra los procesos de planificar, captar, dinamizar, organizar talentos y administrar recursos, con el fin de culminar todo el trabajo requerido para desarrollar un proyecto y cumplir con el alcance, dentro de límites de tiempo, y costo definidos: sin estrés y con buen clima interpersonal. Todo lo cual requiere liderar los talentos, evaluar y regular continuamente las acciones necesarias y suficientes.

Otras denominaciones equivalentes según los países: gerencia o gestión de proyectos, gestión integral de proyectos, dirección integrada de proyectos (España), etc. Es una disciplina de gerencia y no una herramienta ingenieril, confusión derivada a su intenso uso en proyectos civiles. Los proyectos se pueden desarrollar independientemente del tipo de organización que sea, de manera particular las ONG, son instituciones que su razón de ser se realiza mediante la gestión de proyectos diversos.

---

<sup>16</sup> GUERRA, SANTOS M.A. “Investigar en organización o el arte de cambiar a través del conocimiento” Madrid, España. Ed. Escuela Española, (1996) Pág. 405-437.

Un proyecto estándar en una organización sin ánimo de lucro, se podría dividir en las siguientes partes:

- Definición del proyecto (Alcances y Objetivos)
- Definición de tareas
- Gestión económica (Planificación del Proyecto y su respectiva comunicación al equipo ejecutor) Como por ejemplo: Confección de presupuesto y Asignación de recursos
- Ejecución
- Evaluación <sup>17</sup>

### **2.2.11 Costos**

Costos más bajos: la calidad más alta puede significar bajar los costos mediante la reducción de la repetición de trabajo y la reducción de trabajo que no añade valor. Además de ello se prevé la corrección de errores a futuro, corrigiendo de manera efectiva los errores presentes.

Aumentar la gestión y participación de nuevos proveedores: calidad más alta puede significar apertura hacia nuevos proyectos, mejor retención de los clientes, etc.

Clientes encantados: clientes encantados son clientes que compran una y otra vez, clientes que le hacen propaganda de sus productos y servicios, clientes que le preguntan primero a usted cuando van a comprar algo para ver si usted también ofrece estos productos o servicios.

Empleados con poder: durante muchos años las organizaciones consideraron el dar responsabilidades a los empleados como un medio de conseguir costos más bajos, ingresos más altos y clientes encantados.

---

<sup>17</sup> <http://es.scribd.com/doc/17088024/01-Introduccion-a-La-Gerencia-de-Proyectos-Modo-de-ad> = Citado en línea el 12 de Julio de 2013. Comentario: proyectos.



### **2.2.12 Liderazgo en las organizaciones**

El líder puede adaptar sus estilo a la organización logrando que correspondan pero existen muchas limitaciones en cuanto a lo que el líder puede hacer. Con frecuencia, cambiar el estilo de liderazgo o a la organización para cualquier propósito práctico está fuera de su control. El líder frente a los cambios. El líder de este nuevo siglo, se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada cambio que se le presenta. Visualiza y percibe cada cambio como una oportunidad y un reto.<sup>18</sup>

### **2.2.13 Dirección con Calidad.**

Este es un estilo que involucra activamente a los subordinados en el establecimiento de las metas mediante las técnicas de la administración participativa y que se enfoca a las personas y en la tarea. La prueba de una dirección eficaz está relacionada con las características de la comunicación efectiva. Para ser eficaz, una orden debe ser razonable,

---

<sup>18</sup> Falbe, Cecilia. Liderazgo de Calidad. Traducido por Ed. McGraw-Hill, Inc. México. 2000. Pág. 104

inteligible, expresada correctamente y consistente con las metas globales de la organización.

El proceso de dirigir incluyendo sólo la forma en la que se comunican los mandatos, sino también las peculiaridades de la persona que dirige, puesto que la dirección implica un liderazgo cara a cara.<sup>19</sup>

#### **2.2.14 Identidad Corporativa**

Hace referencia a los aspectos visuales de identidad de una organización. Esta identidad está relacionada directamente con ciertos atributos: historia o trayectoria de la empresa, proyectos, cultura corporativa, es decir cómo se hacen las cosas. En general, incluye un logotipo y elementos de soporte, generalmente coordinados por un grupo de líneas maestras que se recogen en un documento de tipo Manual Corporativo.

Algunos de los objetivos que se perciben son los siguientes: definir el sentido de la cultura organizacional, construir personalidad corporativa, reforzar espíritu de pertenencia y liderazgo, generar opinión pública favorable. Para lograrla se utilizan ciertas estrategias tales como: Plan de Trabajo, en el que se definen los objetivos institucionales de corto y largo plazo. Plan de Acción: que facilita llevar a cabo los fines planteados por la organización, mediante una adecuada definición de los objetivos y metas.<sup>20</sup>

#### **2.2.15 Relevancia del Proceso Administrativo.**

Su importancia radica en que sigue siendo utilizado hoy en día por la mayoría de empresas en el mundo, debido a la universalidad de sus términos y funciones las cuales cuentan con su propia importancia.

---

<sup>19</sup> Sanders, Marc. Las decisiones estratégicas. Nueva York, EUA. Prentice Hall, 2001. Pág. 35

<sup>20</sup> [es.wikipedia.org/wiki/Identidad\\_corporativa](http://es.wikipedia.org/wiki/Identidad_corporativa). = citado en línea el 02 de Mayo de 2013.

En el mundo de los negocios la base del Funcionamiento de una Compañía está centrada en la labor de quienes son contratados como Personal Administrativo, realizando diversas tareas y siendo conocidos también como oficinistas, contando con distintas funciones dentro de lo que es el área de Atención al Cliente, realizando varias tareas afines.

Las tareas de la Administración son la base del funcionamiento de toda una organización, contando con una gran cantidad de tareas que van desde la elaboración y control del banco de Datos, como también las distintas tareas de Control de Operaciones, siendo en muchas ocasiones el motor de nuevas campañas y tareas que permiten un crecimiento o elaboración de un plan para brindar nuevos ingresos o gestionar proyectos.<sup>21</sup>

Un buen Administrador de Empresas tiene entonces que tener un espíritu desafiante, contando con un perfil ocupacional con gran tendencia a la Planificación y Proyección, sumado además a un perfil de Liderazgo y Organización que le permita ser el impulsor del ámbito de trabajo además de interiorizarse del funcionamiento de las distintas actividades del proceso Administrativo, para poder presentar a la Alta Gerencia, los informes finales, producto de la metodología de trabajo utilizada.<sup>22</sup>

### **2.2.16 Trabajo en Equipo**

Un equipo es un grupo maduro cuyos miembros tienen cierto grado de interdependencia y motivación que les permite alcanzar metas comunes. Hay que reconocer que la distinción entre equipos y grupos es arbitraria y a veces vaga. El compromiso total con metas comunes y la responsabilidad social con el equipo es lo que hace que un equipo sobresalga, y lo distingue de los grupos en desarrollo inmaduros.

---

<sup>21</sup> [www.importancia.org/proceso-administrativo](http://www.importancia.org/proceso-administrativo). = citado en línea el 02 de Mayo de 2013

<sup>22</sup> BuenasTareas.com <http://www.buenastareas.com/ensayos/importancia-del-proceso-administrativo/>.html

Existen diferentes tipos de equipos, entre ellos se encuentran: Equipos de Resolución de problemas; se forman para hacer frente a las dificultades, los círculos de calidad son ejemplos permanentes de resolución de problemas. Un círculo de calidad es un grupo pequeño de empleados que se reúnen en forma regular, por lo común en horas de trabajo, para recomendar mejoras y resolver problemas relacionados con la calidad. Con frecuencia, forman parte de las medidas de la administración respecto de la calidad total.

Existen también los Equipos interfuncionales, los cuales constan de miembros de varios departamentos funcionales (por ejemplo: mercadotecnia, ingeniería, contabilidad, etc.) se forman para abordar un determinado problema. Es una manera de poder reunir y trabajar en conjunto con las habilidades y destrezas de los miembros de diversas áreas.<sup>23</sup>

### **2.2.17 Motivación**

El desempeño laboral puede verse en función de la capacidad, la oportunidad y la disposición para desempeñarse. La capacidad para desempeñarse se relaciona con las habilidades, capacidades, conocimientos y experiencias pertinentes que se poseen para realizar una tarea específica. Tener la oportunidad de desempeñarse también es un ingrediente muy importante en la receta del desempeño. El tercer factor, la disposición para desempeñarse, se relaciona con la voluntad y disposición del individuo para esforzarse en alcanzar el desempeño laboral, es decir, motivación.

**Hay varias teorías sobre la motivación, se mencionan dos de ellas:**

La primera es la famosa teoría de Maslow y su pirámide (1943) que establece una serie de necesidades que impulsan la motivación de forma generalizada en una serie de niveles en que, conforme se satisfacen las necesidades de un nivel se intenta satisfacer las del siguiente.

---

<sup>23</sup> John M. Ivancevich, Comportamiento Organizacional. 7ª Edición, McGraw- Hill Interamericana. Méx. 2006. Pág: 336.337

La segunda es la teoría de los factores de higiene de Herzberg. Herzberg propone dos tipos de factores que influyen sobre la motivación en el trabajo, los factores de higiene (desmotivan) y los factores de auténtica motivación (motivan).

Se considera que en lugar de ignorar la motivación, los administradores deben asumir un papel activo al motivar a sus empleados. A este respecto, se describen cuatro conclusiones específicas al tema:

1. Los administradores pueden influir en el estado motivacional de los empleados. Si necesita mejorarse el desempeño, los administradores deben intervenir y procurar una atmósfera que fomente, respalde y mantenga la mejora.
2. Los administradores deben ser sensibles ante las variaciones de las necesidades, capacidades y metas de los empleados. Deben considerar las diferencias de las preferencias de recompensas.
3. La supervisión continua de las necesidades, metas y preferencias de los empleados es responsabilidad de cada administrador en particular, y no ámbito exclusivo del departamento de personal o recursos humanos.
4. Deben ofrecer a los empleados trabajos que planteen desafíos, diversidad y variedad de oportunidades para la satisfacción de las necesidades.

El tema de este análisis de la motivación es que el administrador necesita participar activamente. De no hacerlo se perderán muchas oportunidades de motivar a los empleados y por ende no obtendrán desempeño laboral óptimo.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> John M, Ivancevich, Comportamiento Organizacional. 7ª Edición, McGraw- Hill Interamericana. Méx. 2006. Pág: 136- 137 Y 158-159.

### **2.2.18 Conflictos**

Para que una organización tenga un buen desempeño, individuos y grupos interdependientes deben establecer un contexto de relaciones laborales entre grupos y entre individuos. Todos ellos dependen de la información, ayuda o actividad coordinada de los demás, y el hecho es que son interdependientes. Esta interdependencia promueve ya la cooperación, ya los conflictos.

Antaño, muchos profesionales de las organizaciones partían de que todo conflicto era malo y debía eliminarse. Una opinión más atinada y sensata es que los conflictos son inevitables, pero no son en sí buenos ni malos. Es verdad que muchos conflictos traen consecuencias perjudiciales, pues hace falta tiempo y recursos para enfrentarlos y se consume energía con un fin más provechoso en otro lugar.

Pero asimismo, muy pocos conflictos son negativos, en el sentido de que tal estado desemboca en apatía y letargo, y presta poco impulso o ninguno al cambio y la innovación. Si todo marcha sobre ruedas, la gente está demasiado cómoda para querer obrar cambios que mejoren la eficacia de la organización.

Desde luego, es cierto que algunas situaciones conflictivas no tienen nada de positivo. En cambio, otras situaciones serán benéficas si se usan como instrumentos para el cambio o la innovación. Por ejemplo, hay pruebas de que los conflictos mejoran la calidad de las decisiones en las organizaciones. Así, al ocuparse de los conflictos, lo básico no son los conflictos en sí sino su manejo.

Por lo tanto, se puede hablar de conflictos funcionales y disfuncionales. Un conflicto funcional; es un enfrentamiento entre grupos que mejora y sirve para el desempeño de la organización. El conflicto disfuncional, es un enfrentamiento o interacción de dos grupos que daña a la organización o estorba la consecución de sus metas. La administración debe eliminar los conflictos disfuncionales.

Los conflictos son inevitables. Cada grupo entrará a veces en conflicto con uno o más grupos. Numerosos factores contribuyen a los conflictos entre grupos. Tres particularmente importantes son: 1. La interdependencia de las relaciones entre los grupos de trabajo, 2. Diferencia de metas, y 3. Diferencias de percepciones.

Una manera de ver la solución de conflictos es adoptar la perspectiva de la rejilla de manejo de conflictos, en la que se indican cinco métodos de solución: dominar, adaptarse, resolución de problemas, evitar y convenir.<sup>25</sup>

### **2.2.19 Importancia de las Capacitaciones**

En esta era de cambios acelerados y de competitividad cada día más dura y más ruda, es vital para las organizaciones propiciar el desarrollo integral de las potencialidades de las personas y contar con colaboradores que posean un alto nivel de “dominio personal”, que brinde servicios de responsabilidad y calidad, sobre todo cuando se trata por ejemplo de empresas de servicios, donde la atención directa de la satisfacción de las necesidades del usuario, pues ello eleva a la vez la capacidad creativa y de aprendizaje de la organización. La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizás sea la única ventaja competitiva sostenible.

Por estas razones y con la finalidad de mantener y asegurar el prestigio ganado a través de los años, es necesario que dentro de los procesos de capacitación se deben desarrollar las siguientes potencialidades humanas: flexibilidad, originalidad, creatividad, espíritu de innovación, calidez y actitud de mejora continua. Es necesario reiterar que la capacitación no es un gasto, por el contrario, es una inversión que redundara en beneficio de la institución y de los miembros que la conforman.

---

<sup>25</sup> John M, Ivancevich, Comportamiento Organizacional. 7ª Edición, McGraw- Hill Interamericana. Méx. 2006. Pág: 356-357, 377.

Beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. Por ello la capacitación y desarrollo del recurso humano, son las acciones claves para el cambio positivo de los colaboradores, siendo estos en las aptitudes, conocimientos, actitudes y en la conducta social, lo que va traer consigo mantener el liderazgo tecnológico, el trabajo en equipo y la armonía entre las personas colaboradoras dentro de una organización.<sup>26</sup>

### **2.2.20 Control de Recurso Humano**

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización. El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear el área o profesionales de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas.<sup>27</sup>

Se puede afirmar que la importancia de un adecuado Control de Recursos Humanos radica en que:

- ◆ Establece medidas para corregir sus distintos programas, de tal forma que se alcancen planes de personal exitosamente.
- ◆ Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones en el plan, y de esta forma tomar las acciones para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- ◆ Reduce costos y ahorra tiempo, ya que ayuda a evitar errores.
- ◆ Incide en una mayor productividad del recurso humano de la organización, tanto en cantidad como en calidad.

---

<sup>26</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/capacitacionrecursoshumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursoshumanos/) = Citado el 12 de julio de 2013. Comentario: Capacitación de personal.

<sup>27</sup> Juan Garza, Administración Contemporánea, 2ª Edición, McGraw-Hill Interamericana , 2000 Pág. 204

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se llevará a cabo será de tipo descriptivo y correlacional; a continuación se expondrá en que se basan y porque ésta investigación corresponde a cada una de ellas.

##### **3.1.1 Investigación Descriptiva**

En esta investigación se utilizará el estudio descriptivo, ya que consiste en la caracterización de un hecho o situación, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento; es decir, indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores. Considerando idóneo y oportuno para este tipo de investigación ya que permitirá el estudio de los datos más relevantes de la organización en estudio.

##### **3.1.2 Investigación Correlacional**

La investigación correlacional es un tipo de estudio un tanto descriptivo, aunque busca determinar el grado de relación entre las variables presentadas. Así, establece su grado de correlación, aunque no obtiene una explicación completa al fenómeno explicado, analiza la relación entre estas variables o conceptos.

Una vez que se plantea el fenómeno que va a ser investigado, se ubican las variables y cada una es analizada. Luego, se presentan hipótesis correlacionales. Para el caso, en esta investigación se probará correlación entre el uso de un modelo de gestión de calidad y la atención a los usuarios. Luego de conocer la correlación o relación existente entre las variables se procederá a analizar cada una de ellas.

### 3.2 Diseño de la Investigación

En la presente investigación se hace uso del Método transversal que es un diseño de investigación que recolecta datos de un solo momento y en un tiempo único. El propósito de este método es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Para el cual se ha considerado dos tipos de diseños transversales, los cuales son:

- *Diseños transversales descriptivos*, este favorece la investigación porque permiten indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables.
- *Diseños transversales correlacionales*, ya que se encargan de describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado.

Para realizar esta fase de validación del diseño, la técnica que se utilizara en la investigación será:

- La encuesta: esta técnica hará uso del instrumento del cuestionario dirigido a los empleados de Caritas de El Salvador, cede de Santiago de María, y a un grupo de usuarios correspondientes a un proyecto específico en ejecución. ( Ver anexo 4 y 5)
- La entrevista; para el cual se hará uso del instrumento de una guía de entrevista, de preguntas abiertas, dirigida al Gerente General de la institución en estudio. ( Ver anexo 6)

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.3.1 Población

La población objeto de estudio de la investigación está conformada por el Gerente General de Cáritas de El Salvador, cede de Santiago de María y todo su personal. Debido a que la población es finita porque se conoce el número total de ella, en este caso se toma como población 17, número total de empleados sin contar con el Gerente General de la empresa; para los usuarios si es conveniente la aplicación de la fórmula, el número de personas del proyecto es de 30, al cual se considera un margen de error del cinco por ciento, por disposiciones de la fórmula a aplicar.

#### 3.3.2 Muestra

Para determinar la muestra se utilizó el método de muestreo aleatorio simple, es un procedimiento de auditar una muestra de la población disponible; en la cual, todo elemento tiene igual probabilidad de integrarla.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula<sup>28</sup>.

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

En donde:

Z = el nivel de confianza requerida

95% = 1.96 en el área bajo la curva

P = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

---

32 Allen L. Wrbster, Estadística aplicada a los negocios y Economía. 3° Edición, QuebecorWorld Bogotá SA. De C.V. PAG. 8 Y 9.

N = Total de empleados de Cáritas de El Salvador, Santiago de María

e = Error de la estimación, indica la precisión con que se generalizan los resultados,

5% = 0.05

n = Muestra a determinar

Sustituyendo en la fórmula tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (30)}{(30 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{3.8416 (0.25) (30)}{0.04 + 0.9604}$$

$$n = \frac{28.812}{1.0329}$$

$$n = \mathbf{27.89}$$

La muestra indica que 28 personas es el número de personas a encuestar. Será realizado en Caserío El Flor, perteneciente a Puerto Parada, Usulután. Esta comunidad tiene diversos proyectos activos.

### **3.4 FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

#### **3.4.1 Fuentes primarias**

Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se está estudiando.<sup>29</sup> Al hacer uso de ellas se hizo un acercamiento a la realidad del mercado en el estudio, para saber el aprovechamiento de los proyectos, conocerles mejor y determinar su valiosa opinión acerca del desempeño del personal de Cáritas y del funcionamiento de la empresa en general, por lo que el instrumento más

---

<sup>29</sup><http://html.rincondelvago.com/fuentes-de-informacion-para-la-investigacion.htm>

adecuado para esto fue el cuestionario ya que de él se obtuvo información verídica y exacta acerca de los usuarios y la opinión de la empresa.

### 3.4.2 Fuentes secundarias

Esta información y datos generalmente se consiguen con mayor facilidad, rapidez y a menor costo que los primarios, pero presentan el inconveniente de no proporcionar la totalidad de la información necesaria, además su calidad no resulta ser la más conveniente para tomar decisiones, por lo cual se deben procurar datos primarios. Se recurrió a fuentes bibliográficas disponibles nacionales y uso del internet.

## 3.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez recopilada la información que se obtendrá de la aplicación de los instrumentos antes señalados; se procesara mediante el uso de programas informáticos disponibles, tales como Excel. Los datos obtenidos de la encuesta serán tabulados en una tabla que contienen tres columnas. En la primera columna se mencionan las alternativas de repuestas; en la segunda columna va la frecuencia de cada alternativa y en la tercera columna se colocara la frecuencia porcentual de cada alternativa. Las fuentes de información se mencionan en el extremo inferior izquierdo de la tabla. (Ver la siguiente tabla).

**Tabla No. X**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
<b>Si</b>		
<b>No</b>		
<b>Total</b>		

Fuente: Investigación de Campo.

Los datos tabulados se presentaran en un gráfico circular o llamado también de pastel, el cual es de especial utilidad para mostrar porcentaje de una variable. Se crea marcando una porción del círculo correspondiente a cada categoría de la variable. (Ver Gráfico).



### **3.6 INTEPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Para finalizar el procesamiento de los datos, de acuerdo a las tablas y gráficos presentados se realizará un análisis y una conclusión de la situación que se ha detectado. Se evaluará los datos obtenidos y se realizará un análisis relacionando la información contenida en el marco teórico en combinación con el diagnóstico de la institución, con el propósito de identificar la adecuada solución al problema planteado en la investigación, así como el rumbo que la institución debe de seguir.

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

#### 4.1 TABULACIÓN DE DATOS DE CUESTIONARIO A EMPLEADOS

##### Pregunta N°1

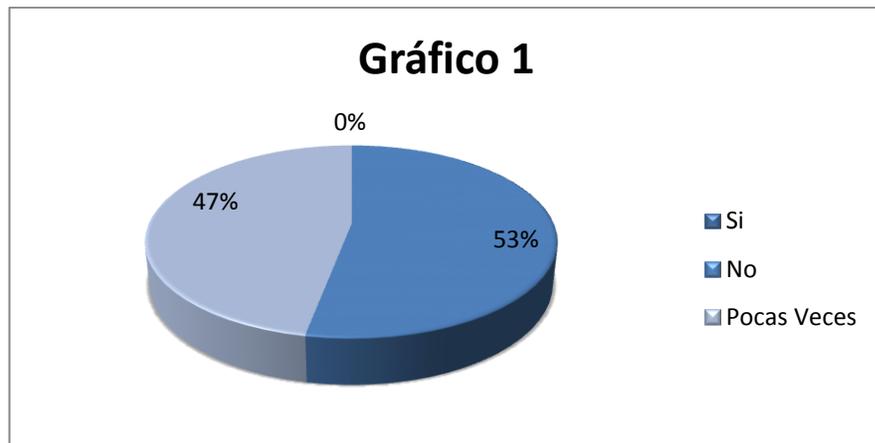
Durante el tiempo que tiene de laborar en la empresa, ¿Se presentan continuamente reclamos de parte de los usuarios?

**Objetivo:** Evaluar si en la institución se presentan continuamente reclamos por parte de los usuarios

CUADRO N° 1

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	0	0%
No	9	53%
Pocas Veces	8	47%
TOTAL	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.



**Interpretación:** Los empleados consideran que no obtienen reclamos por parte de los usuarios, aunque algunos consideran que se presentan en menor proporción la opción de pocas veces.

## Pregunta N°2

¿Considera usted que la calidad es un elemento indispensable que no debe de faltar a la hora de realizar sus labores dentro de la organización?

**Objetivo:** Determinar si la calidad es un elemento indispensable que no debe faltar a la hora de realizar las labores en la organización.

**CUADRO N°2**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	17	100%
No	0	0%
TOTAL	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.



**Interpretación:** El total de empleados encuestados determinó que la calidad si es un elemento indispensable para realizar sus labores en la organización.

### Pregunta N°3

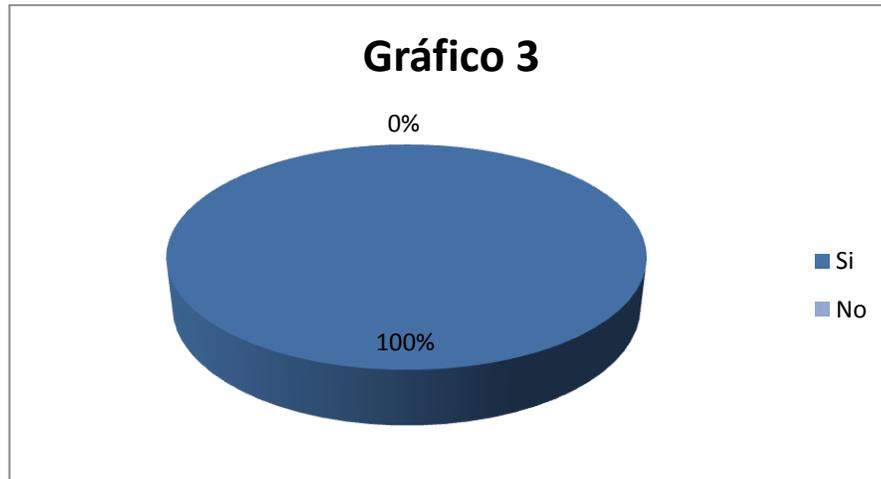
¿Cree usted que un Modelo de Gestión de Calidad puede promover una cultura de excelencia en el servicio dentro de los proyectos que ejecuta la organización?

**Objetivo:** Evaluar si un Modelo de Gestión de Calidad puede promover una cultura de excelencia en el servicio de los proyectos que ejecuta la organización.

**CUADRO N°3**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	17	100%
No	0	0%
TOTAL	17	100%

**Fuente:** Investigación de Campo.



**Interpretación:** Con total aprobación los empleados afirman que un Modelo de Gestión de Calidad puede promover una cultura de excelencia en el servicio.

#### Pregunta N°4

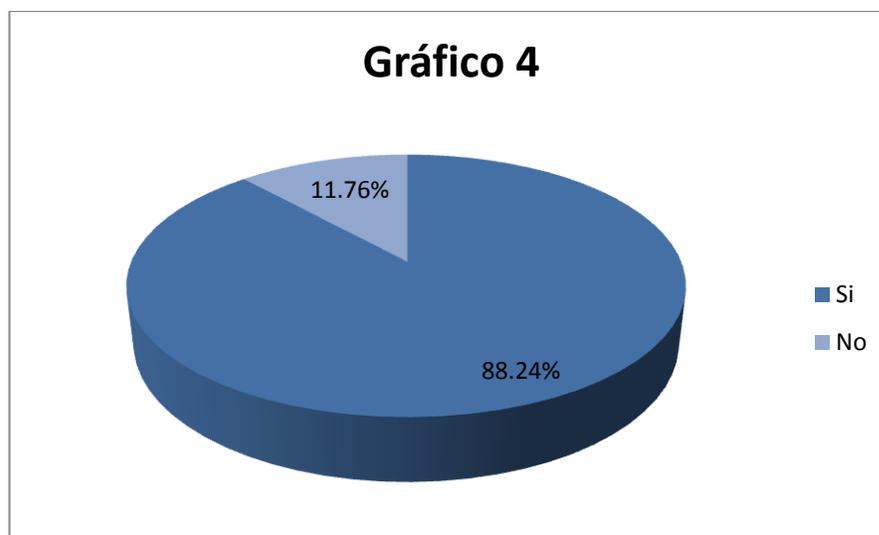
En su opinión ¿Considera usted que su labor genera satisfacción en el usuario?

**Objetivo:** Determinar si la labor que se realiza genera satisfacción en los usuarios de la institución.

**CUADRO N°4**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	15	88.24%
No	2	11.76%
TOTAL	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.



**Interpretación:** Los empleados en su mayoría consideran que su labor genera satisfacción en los usuarios, y en menor proporción se estima que no es así.

**Pregunta N°5**

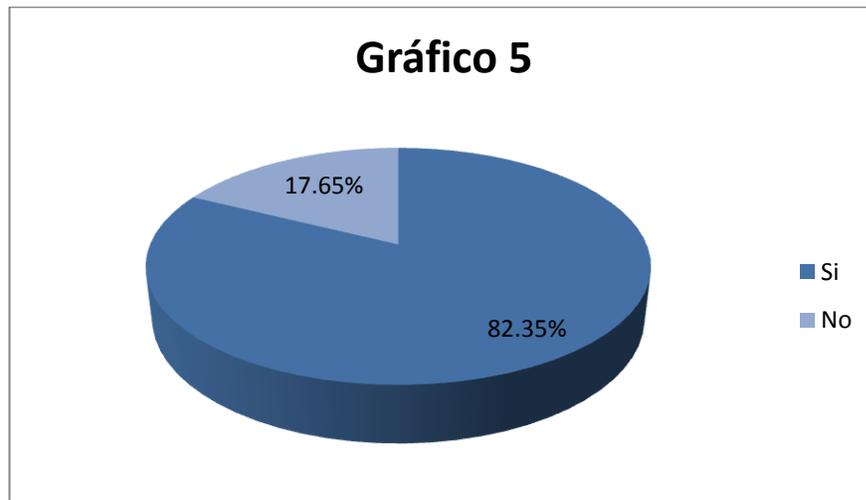
¿Considera que por el tipo de organización es esencial brindar un sobre esfuerzo que genere valor al cliente?

**Objetivo:** Evaluar si por el tipo de organización es esencial brindar un sobre esfuerzo que genere valor al cliente.

**CUADRO N°5**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	14	82.35%
No	3	17.65%
TOTAL	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.



**Interpretación:** La mayoría de los empleados encuestados considera que su labor debe hacerse con un sobre esfuerzo debido al tipo de organización en la que se trabaja.

### Pregunta N°6

Dentro de la organización ¿Crees usted que se aplica una gerencia participativa que le permite sentirse como un elemento importante para contribuir al éxito de la misma?

**Objetivo:** Determinar si al aplicar una gerencia participativa que le permite sentirse como un elemento importante para contribuir al éxito de la misma

**CUADRO N°6**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	17	100%
No	0	0%
TOTAL	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.



**Interpretación:** Los empleados en su totalidad opinan que la gerencia participativa es un elemento importante que contribuye al éxito de la organización.

**Pregunta N°7**

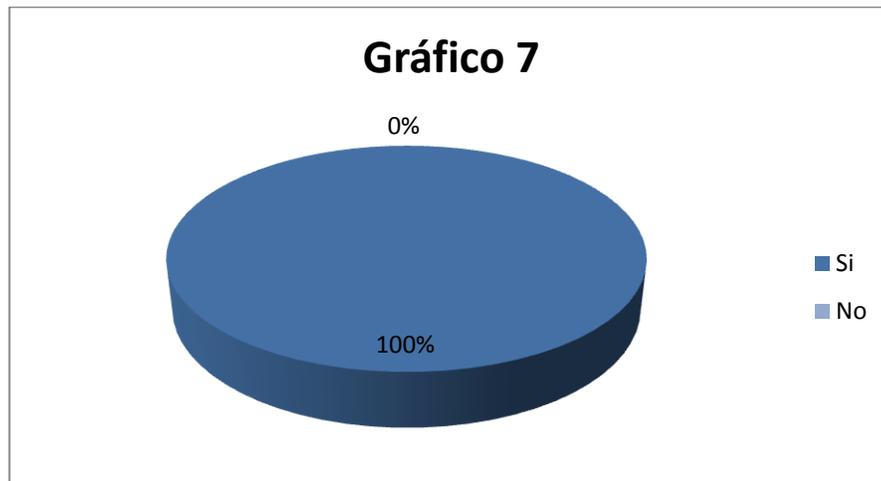
Como empleado ¿Cree usted que está totalmente comprometido con el fin social del organización?

**Objetivo:** Considerar si el empleado está totalmente comprometido con el fin social del organización

**CUADRO N°7**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	17	100%
No	0	0%
TOTAL	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.



**Interpretación:** Los resultados de la encuesta determinan que la totalidad de los empleados está comprometida con el fin social de la empresa.

**Pregunta N° 8**

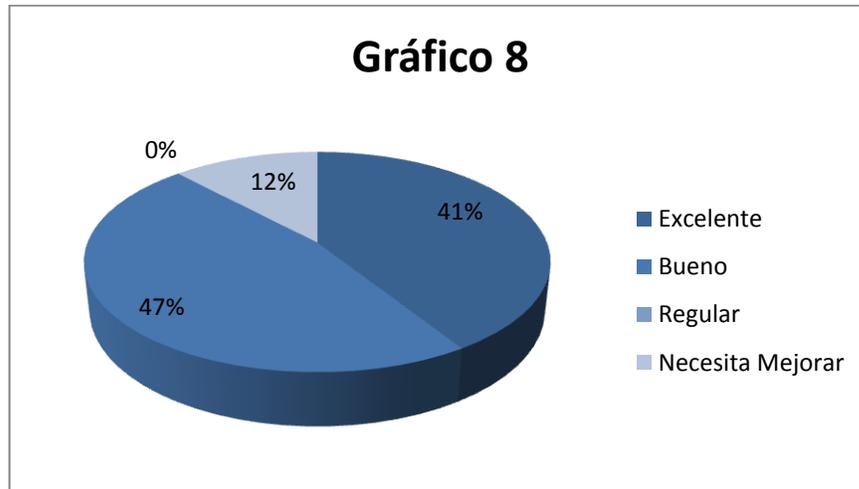
¿Cómo percibe usted la imagen corporativa de la institución?

**Objetivo:** Considerar cómo se percibe la imagen corporativa de la institución

**CUADRO N°8**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Excelente	7	41%
Bueno	8	47%
Regular	0	0%
Necesita Mejorar	2	12%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.



**Interpretación:** Del total de los empleados encuestados el porcentaje mayor considera la imagen corporativa de la empresa como buena, un porcentaje similar la considera como excelente y en menor proporción consideran que debe mejorar.

### Pregunta N°9

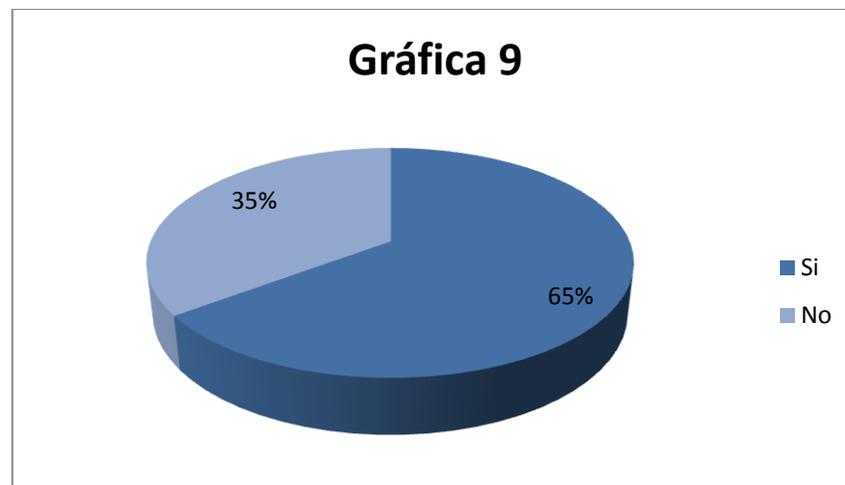
¿El clima organizacional que se fomenta en la empresa le contribuye a usted a tener calidad de vida laboral?

**Objetivo:** Verificar si el clima organizacional que se fomenta en la empresa le contribuye a tener calidad de vida laboral

**CUADRO N°9**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	11	65%
No	6	35%
TOTAL	17	100%

**Fuente:** Investigación de Campo.



**Interpretación:** El porcentaje mayor de los empleados encuestados considera que el clima organizacional de la empresa contribuye a su calidad de vida. En menor proporción considera que no es así.

### Pregunta N°10

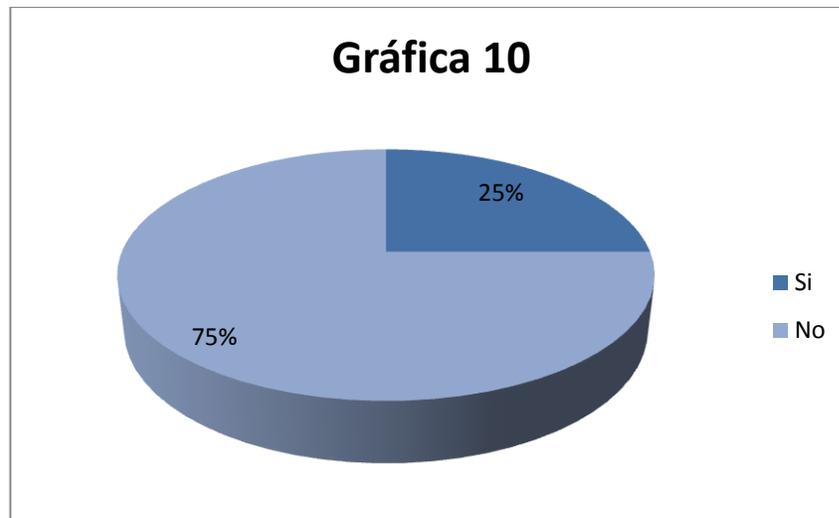
¿Piensa usted que la motivación que recibe por parte de la empresa le impulsa a mejorar continuamente en el desarrollo de sus labores?

**Objetivo:** Determinar si la motivación que recibe por parte de la empresa impulsa a mejorar continuamente en el desarrollo de sus labores

**CUADRO N°10**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	7	25%
No	21	75%
TOTAL	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.



**Interpretación:** Los empleados consideran que la motivación que reciben los impulsa a mejorar continuamente en sus labores realizadas, un menor porcentaje opinan que no los motiva.

### Pregunta N°11

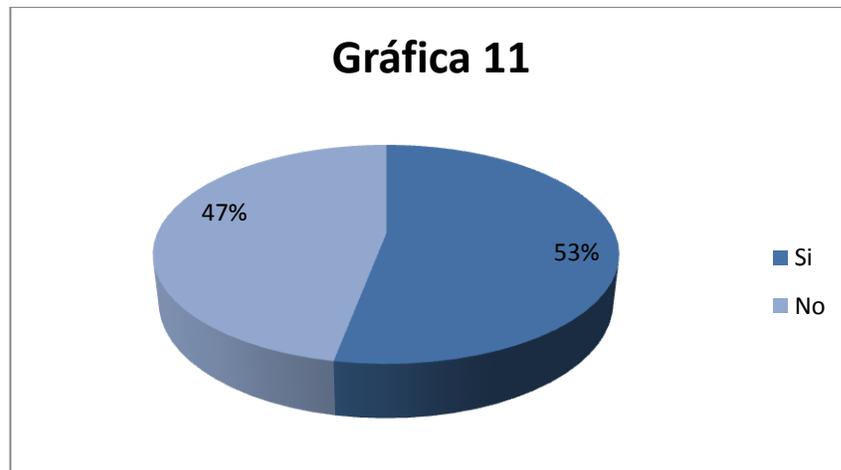
¿Considera usted que el trabajo que realiza desarrolla actividades rutinarias que le genera apatía laboral?

**Objetivo:** Verificar si el trabajo que realizan desarrolla actividades rutinarias que generan apatía laboral.

**CUADRO N°11**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	9	53%
No	8	47%
TOTAL	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.



**Interpretación:** Un porcentaje de empleados encuestados determina que su trabajo no les ocasiona apatía laboral, aunque una proporción similar opina que si les ocasiona este problema.

### Pregunta N°12

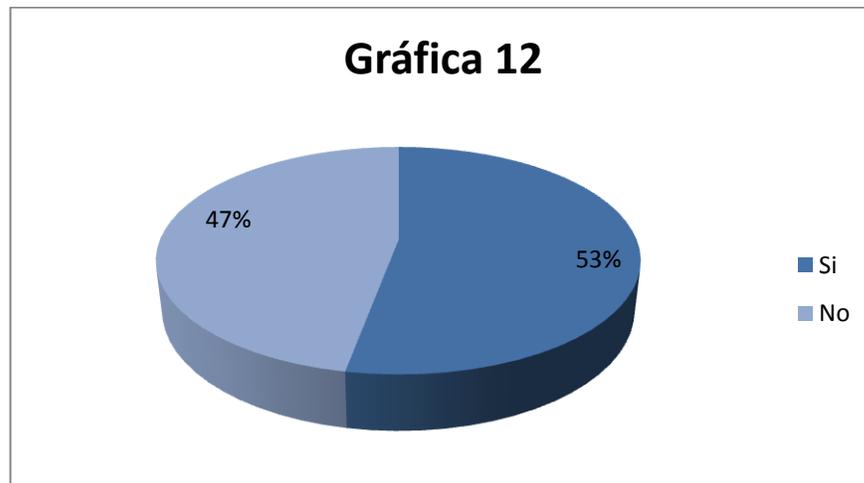
¿Considera usted que dentro de la institución se aplica el trabajo en equipo con efectividad?

**Objetivo:** Considerar si dentro de la institución se aplica el trabajo en equipo con efectividad

CUADRO N°12

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	9	53%
No	8	47%
TOTAL	17	100%

Fuente: Investigación de Campo.



**Interpretación:** Los empleados difieren en este punto al considerar casi la mitad de encuestados en que si se aplica el trabajo en equipo con efectividad., por otra parte determinan que no es así.

### Pregunta N° 13

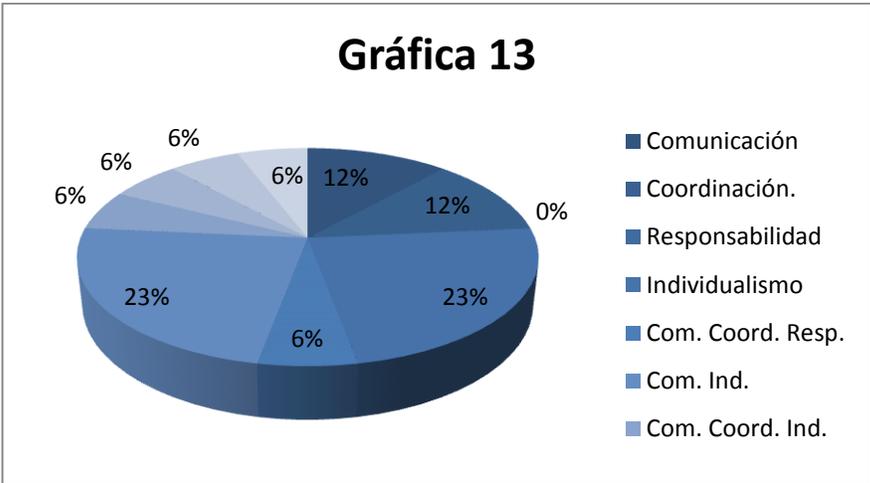
Dentro los problemas generales que se presentan dentro del trabajo en equipo ¿Cuáles son los problemas que más afectan al desarrollo de las labores?

**Objetivo:** Considerar son los problemas que más afectan al desarrollo de las labores

**CUADRO N° 13**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
Comunicación	2	11.76%
Coordinación	2	11.76%
Responsabilidad	0	0%
Individualismo	4	23.53%
Com. Coord. Resp.	1	5.88%
Com. Individualismo	4	23.53%
Com. Coord. Ind.	1	5.88%
Coord. Ind.	1	5.88%
Com. Coord.	1	5.88%
Resp. Coord..	1	5.88%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.



**Interpretación:** Los empleados en este punto consideran no solo un inconveniente presentado sino que determinan que en mayor porcentaje se encuentran el individualismo, la comunicación y la coordinación. No sin la misma importancia pero en menor proporción determinaron la responsabilidad.

### Pregunta N°14

¿Considera usted que si en la organización se establece un ambiente de trabajo en equipo se ofreciera a los usuarios un mejor servicio de calidad?

**Objetivo:** Verificar si en la organización al establecer un ambiente de trabajo en equipo se ofreciera a los usuarios un mejor servicio de calidad.

CUADRO N°14

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	17	100%
No	0	0%
TOTAL	17	100%

Fuente: Investigación de Campo.



**Interpretación:** En su totalidad los empleados encuestados están de acuerdo al considerar el trabajo en equipo como mejor alternativa para proporcionar un mejor servicio de calidad

**Pregunta N°15**

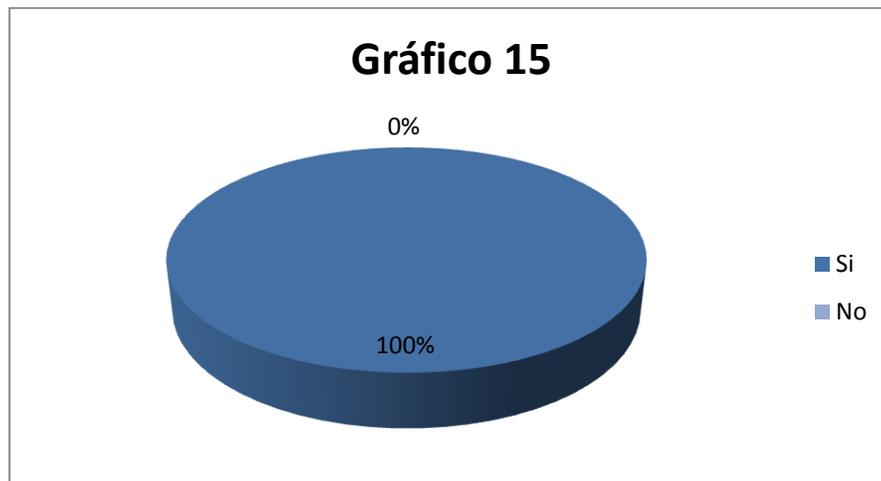
Con un Modelo de Gestión de la Calidad dentro de la institución ¿Cree usted que se si en la organización se establece un ambiente de trabajo en equipo se ofreciera a los usuarios un mejor servicio de calidad?

**Objetivo:** Determinar si en la organización al establecer un ambiente de trabajo en equipo se ofreciera a los usuarios un mejor servicio de calidad, al implementar un Modelo de Gestión de Calidad.

**CUADRO N°15**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	17	100%
No	0	0%
TOTAL	17	100%

**Fuente:** Investigación de Campo.



**Interpretación:** Los empleados consideran que con el Modelo de Gestión de Calidad los usuarios recibirán un mejor servicio de calidad.

**Pregunta N°16**

¿Cree usted que todas las áreas de la empresa están integradas para lograr la consecución de los objetivos?

**Objetivo:** Evaluar si todas las áreas de la empresa están integradas para lograr la consecución de los objetivos

**CUADRO N°16**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	5	29%
No	12	71%
TOTAL	17	100%

**Fuente:** Investigación de Campo.



**Interpretación:** Del total de empleados, la mayoría considera que no se cuenta con integración de áreas para lograr el cumplimiento de objetivos de la empresa, mientras que en mayor proporción plantean que no.

**Pregunta N°17**

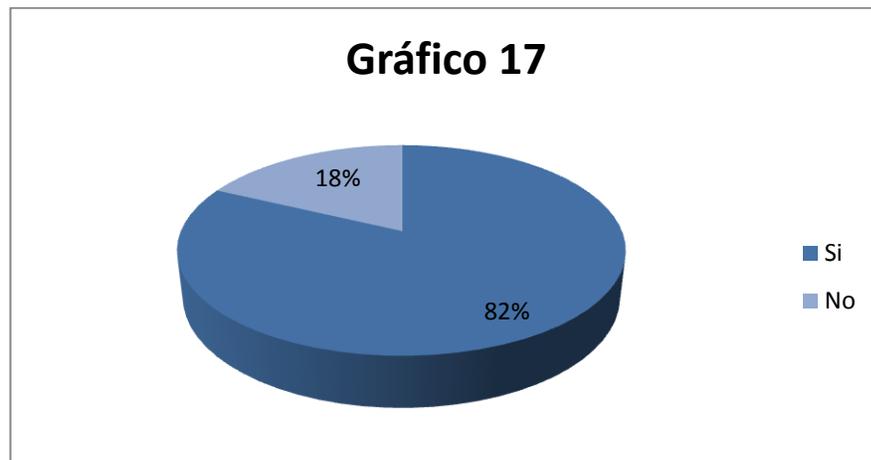
¿Considera usted que la institución necesita aplicar un mejor control de todos los recursos para generar el éxito en la realización de los proyectos asignados?

**Objetivo:** Determinar si se necesita aplicar un mejor control de todos los recursos para generar el éxito en la realización de los proyectos asignados

**CUADRO N°17**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	14	82%
No	3	18%
TOTAL	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.



**Interpretación:** Los empleados en mayor porcentaje consideran que se debe aplicar mayores controles de los recursos asignados para sus labores

### Pregunta N°18

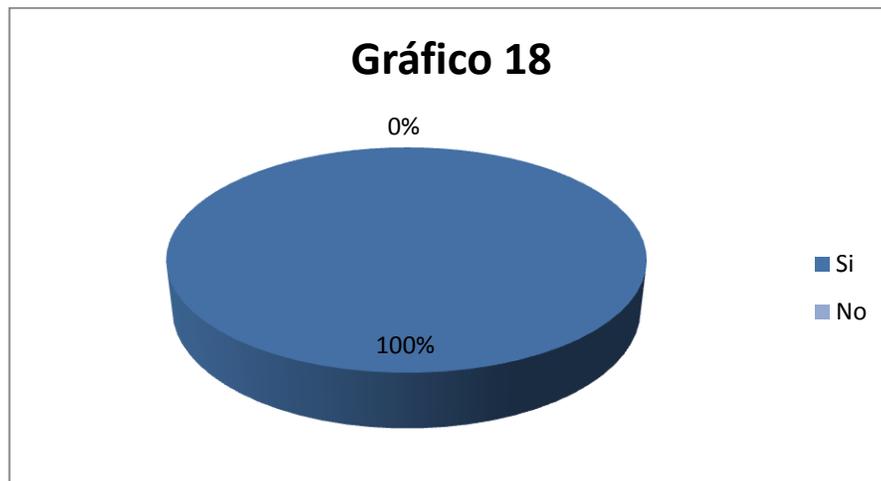
¿Considera que la gerencia tendría la capacidad de alcanzar un mejor nivel de calidad si se establecieran lineamientos fáciles de aplicar para lograr este objetivo?

**Objetivo:** Considerar si la gerencia tendría la capacidad de alcanzar un mejor nivel de calidad si se establecieran lineamientos fáciles de aplicar para lograr este objetivo

**CUADRO N°18**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	17	100%
No	0	0%
TOTAL	17	100%

**Fuente:** Investigación de Campo.



**Interpretación:** En su totalidad los empleados consideran que la gerencia tiene la capacidad de alcanzar un mejor nivel de calidad.

**Pregunta N°19**

¿Cree usted conveniente la aplicación de nuevas normas de calidad para mejorar el desarrollo de las actividades laborales?

**Objetivo:** Determinar si es conveniente la aplicación de nuevas normas de calidad para mejorar el desarrollo de las actividades laborales

**CUADRO N°19**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	14	82%
No	3	18%
TOTAL	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.



**Interpretación:** En su mayoría los empleados consideran que si es conveniente la aplicación de nuevas normas de calidad para mejorar el desarrollo de las actividades laborales.

**Pregunta N°20**

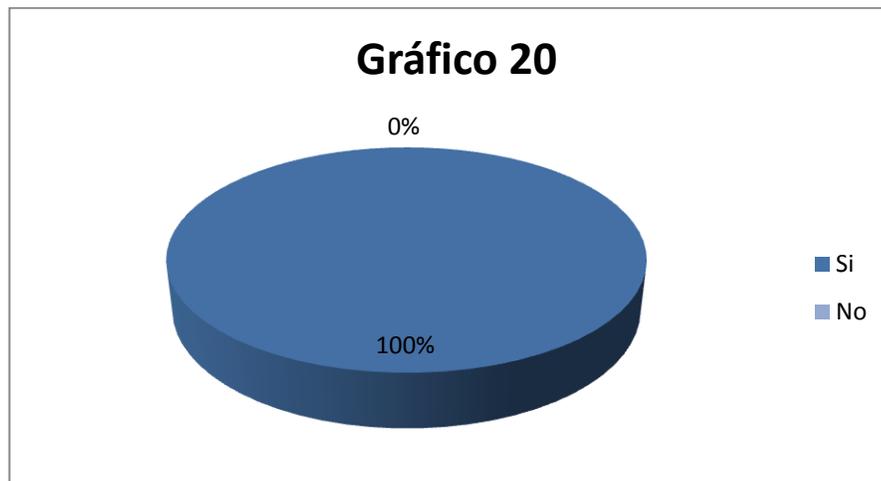
¿Contribuiría usted a desarrollar estrategias de calidad para mejorar la atención en el servicio y generar una mejor imagen corporativa?

**Objetivo:** Determinar si se contribuirá personalmente a desarrollar estrategias de calidad para mejorar la atención en el servicio y generar una mejor imagen corporativa

**CUADRO N°20**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	17	100%
No	0	0%
TOTAL	17	100%

**Fuente:** Investigación de Campo.



**Interpretación:** El total de empleados afirman que si están comprometidos a desarrollar estrategias de calidad que mejoren la calidad del servicio y mejoren la imagen corporativa.

### Pregunta N°21

¿Cree que se le facilitaría cumplir con las expectativas del cliente, si conociera en que aspectos necesita mejorar continuamente, como nuevas y mejores formas de hacer las cosas?

**Objetivo:** Evaluar si se facilitaría cumplir las expectativas del cliente si se conocen los aspectos que necesita mejorar continuamente.

**CUADRO N°21**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	17	100%
No	0	0%
TOTAL	17	100%

**Fuente:** Investigación de Campo.



**Interpretación:** De manera conjunta los empleados afirman que si se facilitaría cumplir con las expectativas del cliente al tener conocimiento de los aspectos que debe mejorar.

### Pregunta N°22

¿Considera usted que un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio contribuirá a desarrollar una mejor eficiencia laboral a nivel de toda la organización?

**Objetivo:** Considera si un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio contribuirá a desarrollar una mejor eficiencia laboral a nivel de toda la organización

**CUADRO N°22**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	17	100%
No	0	0%
TOTAL	17	100%

**Fuente:** Investigación de Campo.



**Interpretación:** Los empleados afirman que el Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio si contribuirá a desarrollar una mejor eficiencia laboral a nivel de toda la organización

### Pregunta N°23

Si en la organización se aplicara un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio ¿Cree usted que aumentara su responsabilidad de brindar excelencia en el servicio?

**Objetivo:** Determinar si al aplicar un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio, aumentarían las responsabilidades de brindar excelencia en el servicio.

**CUADRO N°23**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	16	94%
No	1	6%
TOTAL	17	100%

**Fuente:** Investigación de Campo.



**Interpretación:** La mayoría de empleados encuestados determinan que si aumentaría su compromiso por la excelencia en el servicio al aplicar el Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio.

### Pregunta N°24

Si la empresa asegura la calidad como un compromiso al usuario ¿Estaría motivado a asumir este compromiso?

**Objetivo:** Evaluar si la calidad al ser un compromiso para el usuario, se estaría más motivado a asumir esta responsabilidad.

**CUADRO N°24**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	17	100%
No	0	0%
TOTAL	17	100%

**Fuente:** Investigación de Campo.



**Interpretación:** El total de empleados si consideran que podrían asumir ese compromiso para brindar calidad a los usuarios de la institución.

## 4.2 TABULACION DE DATOS DE CUESTIONARIO A USUARIOS.

### Pregunta N° 1

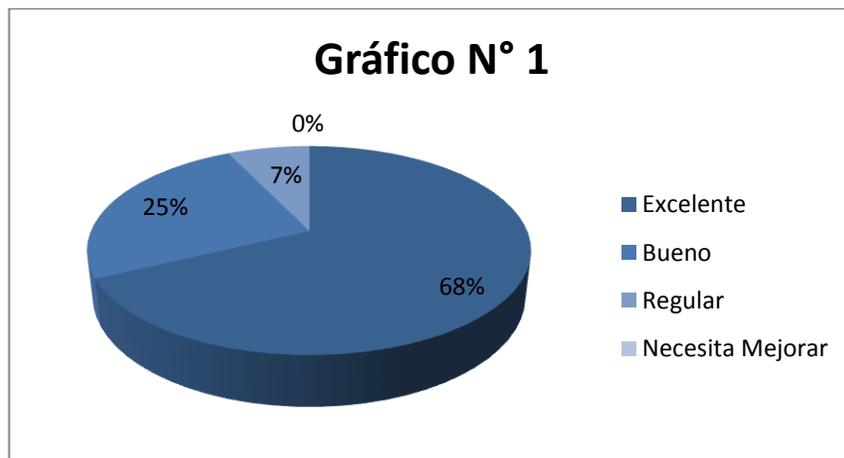
¿Cómo califica usted el servicio brindado por parte de los empleados de Cáritas de El Salvador, Santiago de María?

**Objetivo:** Obtener una calificación sobre el servicio brindado por parte de los empleados de Cáritas.

**CUADRO N° 1**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Excelente	19	68%
Bueno	7	25%
Regular	2	7%
Necesita Mejorar	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.



**Interpretación:** De acuerdo a la tabla presentada se determina que la mayoría de los usuarios de Caritas están de acuerdo en que el servicio recibido es excelente, y solo una minoría opina que es bueno y que se necesita mejorar.

**Pregunta N° 2**

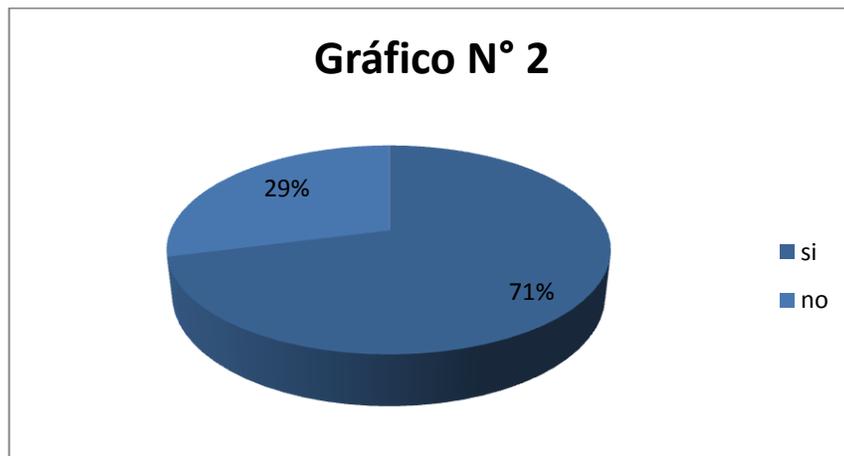
¿Considera usted que Cáritas ofrece calidad en la prestación de sus servicios?

**Objetivo:** Determinar si los usuarios consideran que se les ofrece calidad en la prestación de servicios que reciben.

**CUADRO N° 2**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	20	71%
No	8	29%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.



**Interpretación:** Considerando la información brindada por parte de los usuarios ese establece que todos están de acuerdo en que si reciben calidad en los servicios recibidos por parte de Cáritas.

### Pregunta N° 3

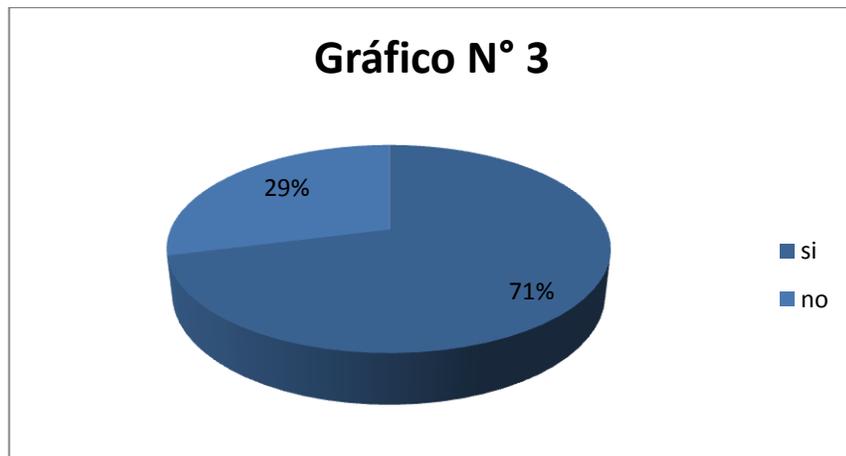
Durante la ejecución de un proyecto ¿Percibe usted una buena comunicación por parte del personal de Cáritas de El Salvador?

**Objetivo:** Conocer si la comunicación por parte del personal es percibida como aceptable ante los usuarios.

CUADRO N° 3

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	20	71%
No	8	29%
TOTAL	<b>28</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de Campo.



**Interpretación:** La información refleja que la mayoría opina que si se percibe una buena comunicación por parte de los empleados al ejecutar un proyecto.

#### Pregunta N° 4

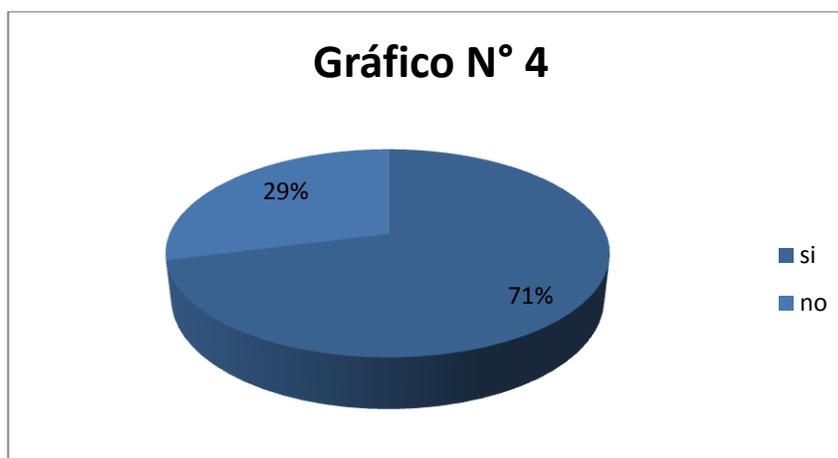
¿Cree usted que el personal de Cáritas cuenta con el equipo y las herramientas necesario para ofrecerle un buen servicio?

**Objetivo:** Conocer en qué medida los usuarios consideran que los empleados cuentan con el equipo y las herramientas necesarias para brindar un mejor servicio.

CUADRO N° 4

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	20	71%
No	8	29%
TOTAL	28	100%

Fuente: Investigación de Campo.



**Interpretación:** A través de la información se observa que la mayoría considera que los empleados si cuentan con el equipo y las herramientas para desempeñar su trabajo, pero algunos opinaron que no y que podrían mejorar este aspecto.

### Pregunta N° 5

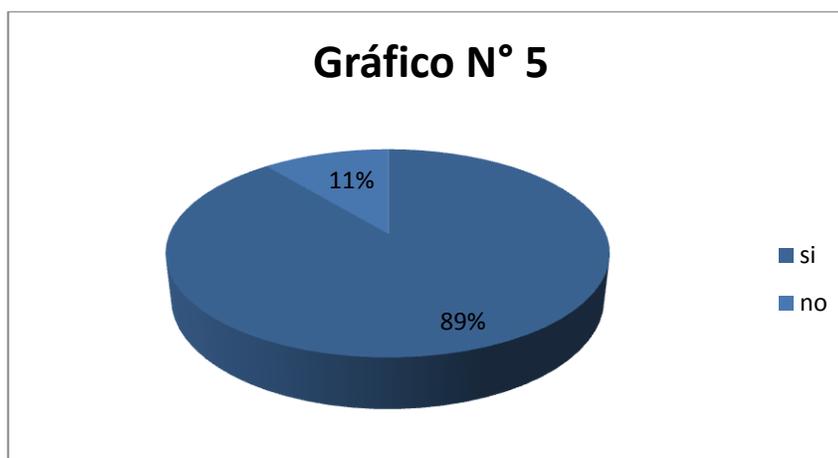
¿Ha apreciado usted que los empleados se preocupan por brindarle un excelente servicio?

**Objetivo:** Determinar en qué medida los empleados reflejan a los usuarios el interés en preocuparse por brindarle un buen servicio.

CUADRO N° 5

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	25	89%
No	3	11%
TOTAL	28	100%

Fuente: Investigación de Campo.



**Interpretación:** Se puede observar que la mayoría considera que los empleados reflejan preocupación por brindarle un buen servicio, pero también algunos respondieron que no, que no se ve interés en el personal.

### Pregunta N° 6

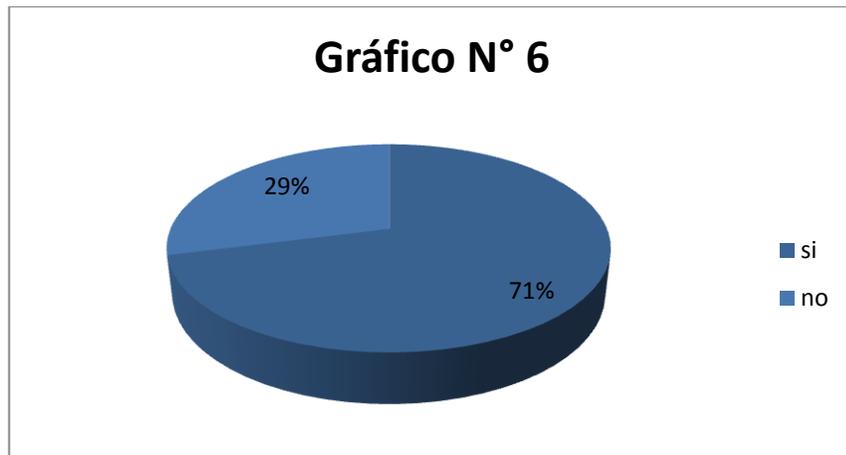
Al ejecutarse un proyecto ¿Los empleados realizan sus labores con paciencia y dedicación?

**Objetivo:** Conocer si los empleados realizan sus labores con paciencia y dedicación.

**CUADRO N° 3**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	20	71%
No	8	29%
TOTAL	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.



**Interpretación:** Es evidente que los usuarios en su mayoría si perciben dedicación y la paciencia en el personal de Cáritas.

**Pregunta N° 7**

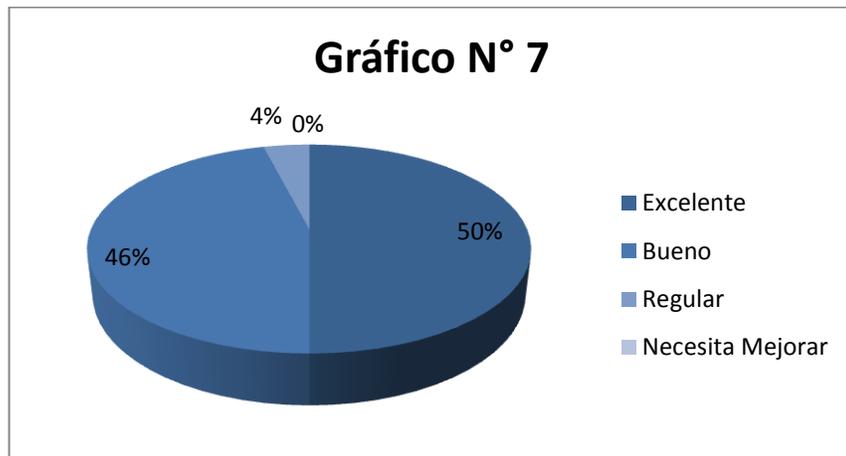
¿Cómo calificaría usted la actitud y la conducta de los empleados de Cáritas?

**Objetivo:** Conocer la percepción de los usuarios acerca de la actitud y la conducta de los empleados de Cáritas.

**CUADRO N° 7**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Excelente	14	50%
Bueno	13	46%
Regular	1	4%
Necesita Mejorar	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.



**Interpretación:** La información expresa que la mitad de los encuestados considera que es Excelente la actitud y la conducta del personal, pero la otra mitad considera que es Buena, ambas respuestas son resultados favorables.

**Pregunta N° 8**

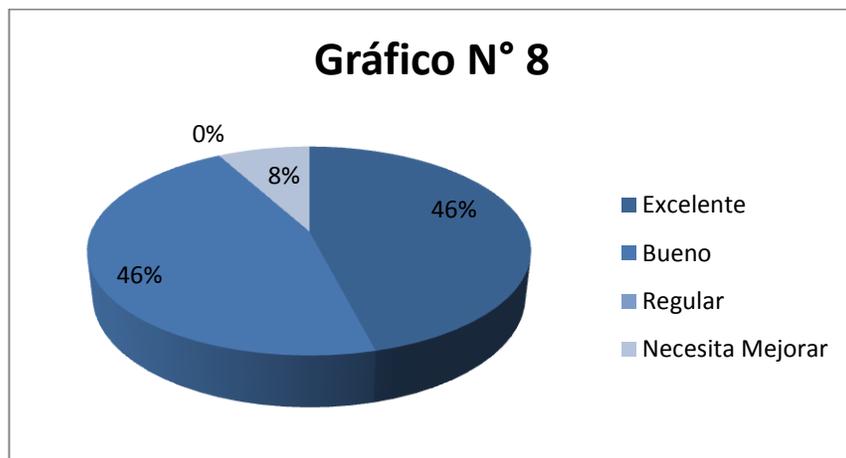
¿Cómo calificaría usted el desempeño de la labor social que brinda Cáritas de Santiago de María?

**Objetivo:** Calificar el desempeño del labor social que brinda Cáritas a los usuarios.

**CUADRO N° 8**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Excelente	13	46%
Bueno	13	46%
Regular	0	0%
Necesita Mejorar	2	8%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.



**Interpretación:** Para los usuarios el desempeño de la que realizan los empleados es para la mayoría Excelente y Bueno, en proporciones iguales.

### Pregunta N° 9

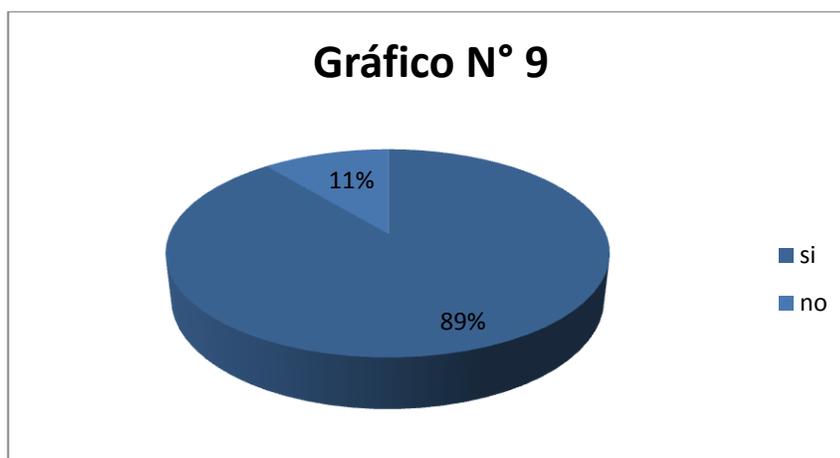
¿Cree usted que el personal de la institución está totalmente comprometido con el fin social que persigue?

**Objetivo:** Determinar si los empleados expresan su compromiso total con el fin social de la institución.

**CUADRO N° 9**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	25	89%
No	3	11%
TOTAL	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.



**Interpretación:** Para la mayoría de los usuarios los empleados si expresan su compromiso con el fin social que tiene la institución.

### Pregunta N° 10

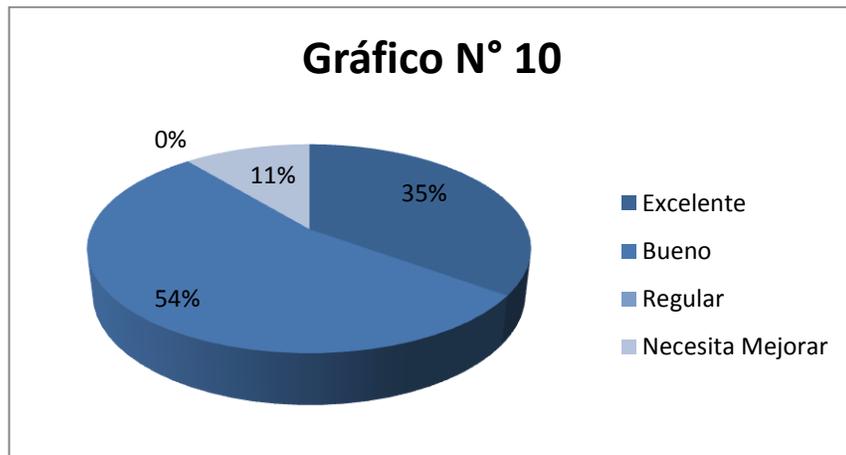
¿Cómo percibe usted la imagen de la institución?

**Objetivo:** Determinar cómo se encuentra la imagen de la institución ante los usuarios.

**CUADRO N° 10**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Excelente	10	35%
Bueno	15	54%
Regular	0	0%
Necesita Mejorar	3	11%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.



**Interpretación:** La mayoría de los usuarios encuestados opinan que es Buena la imagen que perciben de la institución, un porcentaje mejor considera que es Excelente y que necesita mejorar.

### Pregunta N° 11

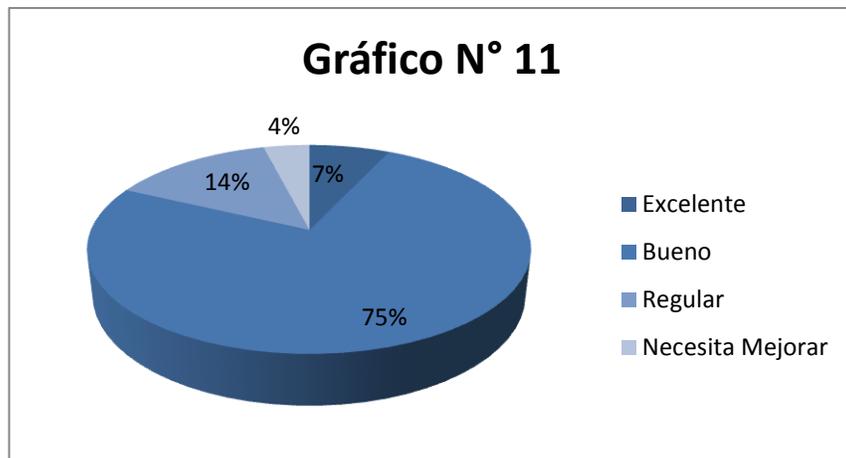
Con relación a otras instituciones similares ¿Cómo considera usted la posición de Cáritas en Santiago de María?

**Objetivo:** Conocer la posición que tiene Cáritas en relación con otras instituciones similares.

**CUADRO N° 11**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Excelente	2	7%
Bueno	21	75%
Regular	4	14%
Necesita Mejorar	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.



**Interpretación:** Para los encuestados la posición de Cáritas en relación a instituciones similares es Buena, esta respuesta fue la más seleccionada.

### Pregunta N° 12

¿Cree usted que Cáritas de Santiago de María podría mejorar el desempeño laboral?

**Objetivo:** Determinar si a consideración de los usuarios se puede mejorar el desempeño del personal de Cáritas.

**CUADRO N° 12**

Alternativa	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	27	96%
No	1	4%
TOTAL	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.



**Interpretación:** En casi su totalidad los usuarios consideran que si se puede mejorar el desempeño de Cáritas.

## 4.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.3.1 Conclusiones.

La presente investigación se desarrolló con el objetivo fundamental de evaluar la percepción de la calidad en los servicios ofrecidos por parte de los empleados de Cáritas en Santiago de María, a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos que contó con la participación de empleados y usuarios de la institución. Por lo que se concluye lo siguiente:

- La institución aplica gerencia participativa que le permite a los empleados formar parte de la planeación y organización de la misma, se fomenta un clima organizacional óptimo que le permite a cada empleado tener calidad de vida laboral.
- Cáritas se esfuerza en motivar a su personal debido al fin social que persigue, los empleados tienen conciencia de su compromiso social con la institución y sobre todo con los usuarios, los cuales, consideran que los empleados reflejan este compromiso a la hora de brindar el servicio.
- Se percibió que aun a pesar de los esfuerzos en motivación cierta parte de los empleados considera que siente una apatía hacia el trabajo, este es una barrera para que los empleados se impulsen a mejorar continuamente el desarrollo y desempeño de sus labores. Otro factor que afecta este punto es la realización de actividades rutinarias que es una fuente de insatisfacción laboral.
- De acuerdo a los empleados el trabajo en equipo dentro de la institución se ve afectado porque no se aplica eficientemente, los factores que de acuerdo a ellos afectan ineffectividad del trabajo en equipo son la deficiencia en la comunicación y el individualismo, problema que afecta el desempeño de las labores.

- Un punto importante en este apartado es que las fallas en la comunicación entre los empleados y no hacia los usuarios, puesto que si hay una buena comunicación para con ellos. En cuanto al individualismo es un factor que ha sido observado por parte del gerente de Cáritas, lo cual dificulta la coordinación y la integración de todas las áreas de la empresa.
- Según la información proporcionada por parte de los empleados se concluye que la institución necesita implementar o mejorar los controles de los recursos para generar el éxito en la realización de los proyectos asignados, este factor es importante ya que promueve a mejorar la imagen de la institución, con respecto a los proveedores extranjeros para promover la gestión de fondos.
- La imagen de la institución es un elemento fundamental debido al fin social que persigue y en opinión tanto de los empleados como de los usuarios se considera que se puede mejorar dicha imagen y mantener su status social.
- Considerando la opinión valiosa de los usuarios se determina que el desempeño del personal de Cáritas es aceptable, pero que se puede mejorar, están de acuerdo a que la institución tiene la capacidad de perfeccionar sus servicios, establecieron un punto importante que afecta el desarrollo de las labores de los empleados y es que no cuentan con las herramientas necesarias para la ejecución de proyectos, en este aspecto se encuentran limitados. De forma general tiene muy buena percepción de la actitud, de la conducta de los empleados y del funcionamiento general de la empresa.
- Se percibió por parte de los empleados que su labor genera satisfacción en los usuarios, pero es esencial brindar un sobre esfuerzo que genere valor al cliente y que lo pueden hacer mediante la aplicación de normas de calidad que mejoren la eficiencia que actualmente tienen.

- Los empleados reflejaron conocimiento del tema de la calidad en los servicios, su importancia y la contribución que la aplicación de ésta contribuye a mejorar la atención en el servicio y a mejorar la imagen corporativa. Ellos están de acuerdo en contribuir a desarrollar estrategias y lineamientos para la aplicación de un Modelo de Gestión de Calidad. El personal concluyó que estaría motivado a asumir este compromiso, ya que para ellos es más fácil cumplir con las expectativas del cliente si se conociera en que aspectos se necesita mejorar, como nuevas y mejores formas de hacer las cosas. Están conscientes de que aumentaría su responsabilidad pero que sería lo ideal para brindar excelencia en el servicio.

#### **4.3.2 Recomendaciones.**

- ***Organización con gerencia participativa orientada a la Calidad.***

Se considera la importancia de mantener el estilo de gerencia participativa, para promover la disponibilidad y el compromiso con los objetivos, las metas y la proyecciones de la institución, generando un clima organizacional agradable, solidario, que le permita al empleado mejorar la calidad de vida laboral, haciéndolo sentir importante y útil en la misión que la institución tiene para con la sociedad.

Este trabajo lo puede lograr a través de la aplicación de nuevas y mejores técnicas de trabajo en equipo, que fomente el mejor desempeño y la participación en las actividades destinadas al usuario. La dirección orientada a la calidad no solo implica el fortalecimiento del trabajo en equipo sino también esfuerzos dirigidos a la ***mejora continua***, trabajando en vigilar los procesos diarios para mejorar la competitividad que la empresa debe de mantener adquiriendo la filosofía de ***mejor prevenir que lamentar***, la prevención de errores puede mejorar la optimización de recursos.

Se debe también gestionar una cultura de calidad donde el empleado adquiera el compromiso de contribuir a la obtención de los resultados esperados del Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio.

### ***Motivación***

En este aspecto será necesario incentivar al personal de diversas maneras, primeramente estableciendo programas de metas asequibles, para lo cual es necesario reforzar con un programa de compensaciones recreativas, además de sugerir nuevas formas de reconocimiento del personal destacándolos en áreas específicas o en tareas determinadas. Con esto se busca que el personal se sienta querido por la organización y le genere el compromiso por ofrecer un trabajo y servicio de calidad.

Es importante realizar capacitaciones enfocadas en una nueva orientación de como ofrecer un servicio de calidad, y a la vez como poder canalizar de mejor manera los problemas diarios que como seres humanos enfrentan, es otras palabras, el poder mejorar de adentro hacia afuera, así como capacitaciones de, trabajo en equipo, autoestima y manejo de estrés. Con este tipo de capacitaciones se podrá mejorar el área de apatía laboral que algunos empleados muestran en la empresa, se fortalecerá la actitud hacia el trabajo y hacia los compañeros.

### ***Evaluación del desempeño***

La administración de la empresa se encuentra dentro de los parámetros adecuados hablando en términos de eficiencia, pero para poder implementar un modelo basado en normas de calidad en el servicio será necesario establecer evaluaciones periódicas para poder observar si los empleados están participando y contribuyendo a los resultados esperados del Modelo; no solo para verificar si los empleados siguen el modelo sino también para incentivarlos a que ellos puedan tomar decisiones que ayuden a mejorar el servicio y facilitar este nuevo proceso

### ***Control***

Como el control es una herramienta importante para determinar en qué medida la organización en su conjunto está cumpliendo con los planes, con las metas y objetivos, es por ello que Cáritas de acuerdo a su fin social debe implementar una nueva técnica de control que le facilite el monitoreo de los recursos y que le aporte información valiosa en cuanto a el pensamiento de los empleados y el trabajo que se está realizando, de acuerdo a esto se recomienda la aplicación de Administración por objetivos, esta herramienta le permitirá no solo para la evaluación del desempeño, sino de unión y motivación del empleado, donde gerente y empleado puedan proponer los caminos para alcanzar los objetivos.

### ***Apoyo en la Calidad para mejorar el servicio, manejo de recursos y ambiente laboral.***

El compromiso asumido por parte de la gerencia para realizar los proyectos con excelencia, deberá reflejarse también en el apoyo al Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio y mantenerse firme para la correcta ejecución de todas las actividades expuestas respectivamente, puesto que se pretende solventar los vacíos en el área de atención al cliente; a su vez, perfeccionar los procesos ya aplicados hasta hoy.

La calidad de servicio debe controlarse atenta y continuamente ya que resulta fundamental para asegurar los procesos y mantenimiento de estándares, considerando que deben tener en cuenta la opinión de los clientes y saber cuáles son sus necesidades, pues la calidad no está definida por la organización, sino por los propios usuarios de los proyectos y la satisfacción por los beneficios recibidos.

Se pone de manifiesto la importancia del personal de la organización pues en todas las herramientas existe una dimensión relacionada bien con técnicos/asesores y con todo el personal que labora en la organización lo que indica que el factor humano resulta determinante para la satisfacción de los/as usuarios/as, suponiendo un elemento básico para

la organización al estar en contacto directo y continuo con los/as usuarios/as durante el proceso de prestación del servicio.

Por lo que se recomienda que se capacite de forma frecuente en base a los lineamientos que plantea la calidad en el servicio, de ser posible por personas especialistas en este tema a fin de lograr que el esfuerzo sea conjunto y logre los beneficios esperados, conduciendo a un entendimiento y comprensión de la dinámica interna de la gestión del talento humano y su posibilidad de fortalecer sus procesos de productividad e innovación hacia lo interno de la organización.

El clima organizacional y su entorno deben ser continuamente evaluados para realizar mejoras en la empresa y aprovechar las oportunidades y la capacidad de respuesta ante las amenazas que puedan identificarse en el desarrollo de cada proyecto o labor efectuada, sobre todo ante la resistencia al cambio, de manera que se pueda fomentar una cultura preventiva y un liderazgo gerencial ante los fallos y se tenga un instrumento guía para poder dar solución y tratamiento a cada situación referente al servicio ofrecido a los usuarios.

Finalmente se recomienda socializar el documento final con los empleados involucrados en brindar un servicio de excelencia, además de ello los lineamientos que se plantean van orientados a desarrollar un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio de forma práctica y con un proceso viable para su aplicación oportuna.

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SERVICIO PARA MEJORAR LA ATENCIÓN BRINDADA POR PARTE DE LOS EMPLEADOS DE CÁRITAS EN SANTIAGO DE MARÍA.

#### 5.1 Resumen Ejecutivo

DIRIGIDO A: CÁRITAS de Santiago de María

#### Contenido:

##### *La actualidad*

A través del análisis de la situación actual y del procesamiento de la información recolectada se ha determinado que existe una problemática en el desempeño de los empleados, la falta de coordinación, comunicación y el individualismo son factores que afectan el óptimo desarrollo de sus labores, esto tiene como resultado la prestación de un servicio que no cumple con las expectativas de los usuarios, si persiste este problema conllevaría a daños futuros en la imagen y al desempeño general de la empresa.

##### *Que hacer*

Teniendo definido los problemas se propone diseñar un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio a través de un plan estratégico que establezca el procedimiento y los lineamientos necesarios para facilitar la aplicación de este a la empresa. Si la empresa considera como opción la aplicación del modelo, se necesitará la participación del gerente, ya que se ha visto la disponibilidad y capacidad de él para poder apoyar la aplicación del Modelo propuesto.

### ***Beneficio***

La importancia de la realización de un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio se refleja en el beneficio hacia la empresa, los empleados y los usuarios, a fin de que al mejorar la calidad, se mejorara la imagen de la empresa al ofrecer una mejor credibilidad ante la ayuda humanitaria extranjera, los empleados tendrán un desempeño laboral más competitivo y comprometido con la institución, en un ambiente laboral armonioso donde ellos puedan aplicar el trabajo en equipo de forma eficiente, todo esto se proyectará en la satisfacción total a los usuarios.

### ***Costos***

El diseño del Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio requiere una inversión de recursos humanos, técnicos y de tiempo, los cuales, son indispensables para lograr el objetivo propuesto. El retorno de la inversión se verá reflejado de forma intangible en un aumento en la eficiencia en las operaciones, es una forma inteligente de prevenir errores que en el futuro afectarían interna y externamente a la empresa.

## **5.2 ANÁLISIS SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE CÁRITAS EN SANTIAGO DE MARÍA.**

### ***5.2.1 Análisis Interno***

Mediante el estudio realizado en Cáritas de Santiago de María, se ha determinado que es una empresa con un deber social muy importante que cuenta con la participación de la Iglesia Católica. Es una empresa de servicio que ofrece proyectos para mejorar la calidad de vida de los más necesitados, es por ello que los empleados deben tener presente el fin social que persigue.

Cáritas cuenta con instalaciones propias ubicadas en Barrio el Centro, Calle Bolívar y Avenida Monseñor Romero, contiguos a Catedral Santiago Apóstol, Santiago de María. La empresa cuenta con 17 empleados los cuales mantienen un trabajo estable y digno. Posee 4 vehículos, los cuales son de mucha necesidad para poder desempeñar los proyectos en las áreas rurales; en el área administrativa cuenta con el equipo necesario para el desempeño de las funciones como computadoras de escritorio, fotocopiadores, retroproyectors, computadoras portátiles. El problema latente es este aspecto es que posee equipo de manera limitante, es decir que para mejorar el servicio es necesario contar con equipo actualizado y de mejor calidad; y además lo más importante que es necesario ampliar el equipo existente.

En términos financieros son dependientes de Cáritas de El Salvador, cede en San Salvador, y reciben ayuda extranjera, es decir no posee fondos propios, ni recibe ayuda del gobierno. La gestión de cualquier adquisición de material o de equipo depende de la autorización de la sede central, por lo que la empresa tiene procesos y procedimientos burocráticos, pero se puede decir que se respeta las líneas de mando ya que su jerarquía organizacional está bien definida y al alcance de todos.

La gerencia se preocupa por mantener un clima de trabajo agradable, lo hace mediante una gerencia participativa donde gerente y empleado realizan la planeación anual del trabajo, también realizan constantes reuniones con ellos para impartir pequeñas capacitaciones donde el empleado aprende temas interesantes en relación al campo de trabajo, una acción también muy importante es el impulso del trabajo en equipo, en relación a esto, en los últimos años se ha vuelto un problema, ya que el gerente de Cáritas ha manifestado que existe una deficiencia a la hora de aplicar el trabajo en equipo.

En otras palabras los trabajadores tienden a ser individualistas, y de acuerdo a los mismos empleados tienen problemas en la comunicación, coordinación a la hora de realizar sus labores. Esto conduce a problemas más serios como pérdida de confianza, entrada de conflictos, falta de compromiso y responsabilidad y desatención a los resultados que como empresa se espera.

En relación a lo anterior es importante mencionar que el personal se encuentra desmotivado, siente una apatía hacia el trabajo, esto resulta como consecuencia una deficiencia en el servicio que se brinda a los usuarios, hemos de considerar que los empleados son seres humanos con sentimientos y problemas propios que aun no queriendo se proyectan a los demás en la manera en que se comportan, en el trato y aun en el desarrollo de la tareas más simples.

Hoy en día se habla del estrés laboral, que es un factor que conduce problemas graves en las organizaciones, es por ello que es necesario motivar al personal de diversas maneras, enseñarles a canalizar sus sentimientos de una manera más positiva, enseñarle nuevas y mejores formas de brindar un servicio de calidad, cambiando de adentro hacia afuera. Esto sería de útil para evitar serios y graves problemas en el futuro de Cáritas, se ha mencionado ser inteligentes y mejor previsores que lamentarse después.

Considerando que hoy en día el manejo de información dentro de la empresa debe de tratarse con sumo cuidado y darle la importancia debida, es relevante que en Cáritas la información debe de ser transmitida de forma eficiente, clara y precisa en cuanto al reporte de cada proyecto ejecutado, o en alguna sugerencia, queja o propuesta que como empleado se encuentra en el deber y el derecho de realizar a la gerencia. Se ha visto que el manejo de información está en función de la comunicación, y si se esta se encuentra con problemas la información en un punto se volvería deficiente.

### ***5.2.2 Análisis Externo***

La universalidad de la caridad que propugna la Iglesia hace que Cáritas se sienta llamada a traspasar los límites de sus propios espacios para acercarse a los pobres del mundo. Sin olvidar que la situación permanente de hambre y miseria en la que vive gran parte de la

humanidad es la mayor de las catástrofes posibles. Denuncian el proceder de las estructuras injustas que generan y mantienen estas realidades y colaboran con otras organizaciones que trabajan en proyectos de cooperación internacional, dentro de los límites que enmarcan su razón de ser y actuar.

Cáritas dibuja en su última memoria de actividad, la crisis que sufren cientos de hogares. Por un lado se confirma el dramático aumento del número de familias atendidas que pasan diversas necesidades. Son cada vez más los que tocan a las puertas de esta institución.

Pero al mismo tiempo se ve disminución de los donantes voluntarios. Ya que siendo España su principal contribuyente, está siendo afectada por una recesión económica, que a la fecha no se visualiza su final ni mejoría. Por lo que cada vez más disminuye su área de cobertura en proyectos a ejecutar. Varios síntomas apuntan a que la pobreza se va extendiendo como una mancha de aceite. Hasta hace algunos años el problema estaba focalizado en una áreas muy concretas pero con la actual crisis la pobreza se agudiza aún más en sectores del mundo en que antes se consideraba tenían mejor solvencia económica.<sup>30</sup>

## **Economía**

En nuestro país en los últimos años se ha observado una disminución en la percepción de remesas familiares lo que provoca bajos ingresos en la economía de muchos hogares, esto afecta directamente la economía de las personas; sobre todo porque en la zona oriental del país es donde más se reciben remesas familiares (desde EUA).

---

<sup>30</sup> Ccaa.elpais.com/ccaa/2013/05/val. Citado en línea el 15 de Julio de 2013. Comentario: escenario de las ONEG

Y como es necesario el hacer mención que nuestro país al igual que la mayoría de países latinoamericanos se han visto afectados de manera drástica por la Crisis Económica; pues también ha sido notoria su lenta recuperación de manera que aún tenemos que enfrentarnos con esos problemas generados por dicha crisis, el gran desempleo latente, alta inflación, el cierre de muchas empresas por falta de liquidez económica que se agrava constantemente, entre otros.<sup>31</sup>

En estos aspectos, aunque de forma particular en las tecnologías, Cáritas se encuentra en desventajas ya que no cuenta con las herramientas que faciliten su labor o lo mejoren. No puede aplicar tecnología de punta por el hecho de no contar con los recursos económicos necesarios.

Algunos consideran que la globalización es un proceso beneficioso -una clave para el desarrollo económico futuro en el mundo, a la vez que inevitable e irreversible-. Otros la ven con hostilidad, incluso temor, debido a que consideran que suscita una mayor desigualdad dentro de cada país y entre los distintos países, amenaza el empleo y las condiciones de vida y obstaculiza el progreso social. Esta ofrece grandes oportunidades de alcanzar un desarrollo verdaderamente mundial, pero no está avanzando de manera uniforme. Algunos países se están integrando a la economía mundial con mayor rapidez que otros. En los países que han logrado integrarse, el crecimiento económico es más rápido y la pobreza disminuye.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> [www.elsalvador.com/mwedh/nota](http://www.elsalvador.com/mwedh/nota), Citado en línea el 15 de Julio de 2013. Comentario: enfoque social de las ONG

<sup>32</sup> <http://razonypalabra.org.mx/N/n64/varia/asilva.html>. Citado el 22 de julio de 2013. Comentario: La globalización cultural y las tecnologías de información.

## Social

Una cultura de la solidaridad que haga posible la organización de un mundo común debe, en el camino del desarrollo, elegir una forma que se corresponda con el ideal de la participación. Inclusive todas las libertades deben respetar en igual medida a los ricos y poderosos como a los marginados de la periferia. En conjunto se trata de una visión del desarrollo como un proceso conjunto del desenvolvimiento de la libertad.<sup>33</sup>

El Salvador es parte integrante de la región centroamericana y culturalmente del área mesoamericana; pero en el marco de los cambios ocurridos en el mundo, la multipolaridad y la globalización, el país tiene múltiples relaciones comerciales y culturales.

Junto a la tecnología, las mercancías de consumo, la televisión, el cine, el internet, la telefonía celular, de la ayuda financiera, también vienen el intercambio de ideas, los valores artísticos, normas de comportamiento social, legislaciones que regulan las relaciones comerciales entre países, regiones y la relación sociedad-naturaleza.

La universalización de las comunicaciones significa la universalización de la cultura; ya no es el choque o contacto entre dos culturas, sino una relación multicultural. Las identidades nacionales construidas sobre la base del sometimiento de las culturas se diluyen y para evitar la desaparición requieren de una reformulación.

La forma de relación de la sociedad con la naturaleza se basa en el principio de explotación para la acumulación de capital y la producción para satisfacción de las necesidades básicas de la población; esto ha conducido a trastocar los mecanismos naturales de reproducción de los recursos vitales para la existencia: agua, suelo, aire, vegetación y fauna, provocando una crisis ambiental que amenaza la existencia de la misma sociedad salvadoreña.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> <http://www.lateinamerika-studien.at/content/wirtschaft/ipoesp/ipoesp-1821.html>, citado el 22 de julio de 2013. Comentario: cultura de la solidaridad.

<sup>34</sup> <http://observadorjuvenil.wordpress.com/2009/05/05/ministerio-de-cultura-durante-la-ejecucion-del-gobierno-del-cambio/>, citado el 22 de julio de 2013. Comentario: La cultura de la solidaridad en El Salvador.

En el enfoque social, se corrobora la necesidad de un reajuste en las políticas sociales existentes y la participación de fuerzas sociales externas para su concreción, afirmar que la pobreza es un producto de la falta de organización de las estructuras sociales y deficiente distribución de los espacios.

A ello se le suma que el crecimiento de la población que en la actualidad va aparejado de conflictos relacionados con la poca creación de espacios urbanos, tanto para el esparcimiento como para cumplir funciones laborales, lo cual influye de manera decisiva en la disminución de las fuentes de empleo, al tiempo que aparecen empleos informales (trabajadores por cuenta propia) que constituyen una alternativa ante estas demandas. Ya que al aumentar la población necesitada, Cáritas se ve en la dificultad de no poder llevar asistencia a todo el que la precisa.

Todos estos factores conforman un conjunto de condicionantes que estimulan los movimientos migratorios, haciéndose cada vez mayor en la región oriental del país hacia las ciudades más occidentales, donde se respiran mejores condiciones de vida, considerándose las primeras como ciudades de rechazo migratorio, aún más agravante si optan por emigrar hacia EUA.

Las políticas sociales en el marco del modelo económico neoliberal, en un sentido amplio expresan la pretensión de alcanzar un desarrollo humano sustentable; para ello se plantean por un lado, realizar una inversión de fondos públicos en la gente, garantizando el acceso a los derechos básicos de salud, educación, vivienda entre otros. Es decir, la solución a tantas condiciones precarias existentes no es solo cuestión de instituciones externas, sino más bien debería iniciar desde las políticas que implementen los gobiernos centrales.

Y por último, la situación interna de cada país en la que también intervienen varios elementos, relacionados con el funcionamiento de la economía (el crecimiento del PBI unido al crecimiento de empleos mal remunerados, paros laborales, desempleos, distribución desigual de tierras).<sup>35</sup>

Cáritas hace su labor de la mejor manera posible, pero no logrará erradicar el problema sino solo hasta que los gobernantes y toda la sociedad salvadoreña, no solo sean receptores de los proyectos, sino también artífices de su propia ayuda, es decir; deberán ser colaboradores cada vez más comprometidos con la labor social, desde sus posibilidades.

No es lo mismo una cultura caracterizada por la ayuda mutua como factor de evolución, que la cultura donde predomine la competencia, y donde las clases sociales juegan un papel importante, la cual presupone determinadas normas que regulan el comportamiento de los actores; de su cumplimiento depende el rechazo social y la posibilidad de la participación o no de las personas en el funcionamiento de la sociedad.

Por lo tanto se debe evaluar las políticas sociales como una combinación de políticas de prestación de servicios públicos, políticas de amortiguación de las desigualdades sistémicas y políticas de reducción del impacto de la exclusión. Al mismo tiempo que se consideran las políticas sociales deben ser diseñadas centralizadamente (más allá de su ejecución descentralizada) y en coordinación y no subordinación a las políticas económicas.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> [voces.org.sv/2013/perspectiva-nacional](http://voces.org.sv/2013/perspectiva-nacional). Citado en línea el 15 de Julio de 2013.

<sup>36</sup> [www.caritasmalaga.es/index.php%3](http://www.caritasmalaga.es/index.php%3), Citado en línea el 15 de Julio de 2013, comentario: Caritas y su labor social.

### 5.2.3 CUADRO RESUMEN FODA

Fortalezas	Oportunidades
<p><b>ADMINISTRACIÓN /ORGANIZACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura organizativa formal</li> <li>- Áreas de trabajo definidas</li> <li>- Clima organizacional óptimo</li> <li>- Gerencia participativa</li> <li>- Manuales administrativos completos</li> </ul> <p><b>RECURSO HUMANO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestaciones de ley actualizadas</li> <li>- Personal capacitado</li> <li>- Constates capacitaciones para el personal.</li> <li>- Lealtad del personal</li> <li>- Disposición de la operatividad de las políticas y estrategias de la empresa</li> </ul> <p><b>FINANCIERO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo adecuado de recursos</li> <li>- Apoyo de organismos extranjeros</li> <li>- Control eficiente, transparente y estricto en los recursos económicos.</li> </ul>	<p><b>SOCIAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento por su laboral institucional</li> <li>- Independencia de partidos políticos.</li> <li>- Trabajo en comunión con parroquias</li> <li>- Programas en pro del desarrollo de las comunidades</li> <li>- Amplia demanda para la gestión de la caridad.</li> <li>- Mejorar la capacidad de servicios o nuevos proyectos.</li> </ul> <p><b>ECONÓMICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo institucional de organismos externos para el desarrollo de proyectos.</li> <li>- Participación activa en programas internacionales</li> <li>- Responsabilidad de proveedores permanentes.</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<p><b>ADMINISTRACIÓN /ORGANIZACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicas de control inadecuadas</li> <li>- Escasos recursos técnicos</li> <li>- Pérdida de imagen corporativa</li> <li>- Fuertes barrera a la comunicación</li> </ul> <p><b>RECURSO HUMANO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Personal insuficiente para satisfacer a los consumidores.</li> <li>➤ Relaciones interpersonales y trabajo en equipo deficientes.</li> <li>➤ Existe individualismo entre el personal</li> <li>➤ Apatía laboral</li> <li>➤ Fallas en la comunicación</li> <li>➤ Desmotivación en el personal</li> </ul> <p><b>FINANCIERO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No posee financiamiento propio</li> <li>➤ Procesos burocráticos para gestionar fondos.</li> <li>➤ Fondos insuficientes para gestión de nuevos proyectos.</li> <li>➤ Disminución de ayuda extranjera</li> <li>➤ Incapacidad de la empresa para incorporar nuevas tecnologías.</li> </ul>	<p><b>SOCIAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Debilitamiento en la imagen corporativa</li> <li>➤ Falta de apoyo del gobierno</li> <li>➤ Aumento de la competencia</li> <li>➤ Globalización emergente</li> <li>➤</li> </ul> <p><b>ECONÓMICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Crisis económica de países proveedores</li> <li>➤ Disminución de donaciones extranjeras.</li> <li>➤ Reducción de proyectos a la comunidad.</li> <li>➤ Limitación de nuevas tecnologías.</li> </ul>

### **5.3 MISIÓN**

Cáritas de El Salvador, Santiago de María, surge para promover, animar y acompañar el proceso de transformación de la realidad de los pueblos, con el protagonismo de los pobres, donde los empleados están comprometidos con la organización garantizando la transparencia de la gestión de los fondos adquiridos del extranjero y fomentando una cultura de excelencia para brindar un servicio de calidad y así construir una sociedad más justa y solidaria a la luz del Evangelio y la Doctrina Social de la Iglesia.

### **5.4 VISIÓN**

Ser una organización con mayor prestigio y creencia en continuo crecimiento, con personal comprometido en solventar las necesidades más urgentes de la población de menos recursos económicos; que se distinguen por proporcionar una calidad de servicio excelente promoviendo el desarrollo integral de la persona humana a la luz del Evangelio y la Doctrina Social de la Iglesia.

## **5.5 OBJETIVOS DEL MODELO DE CALIDAD**

### **5.5.1 OBJETIVO GENERAL:**

Diseñar un modelo con el fin de brindar una alternativa eficaz y aplicable para desarrollar un trabajo y servicio de calidad por los empleados de Cáritas en Santiago de María.

### **5.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Desarrollar las premisas básicas que se requieren como elementos de soporte para el diseño de Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio propuesto.
- Describir las diferentes estrategias que contiene el plan, logrando así la mejor comprensión del mismo.
- Proporcionar al personal de Cáritas, tácticas necesarias que deben ser utilizadas para brindar un buen servicio.
- Diseñar un proceso de mejoramiento continuo que complemente el Modelo de Gestión de Calidad propuesto como herramienta para lograr los objetivos planteados.

## **5.6 METAS DEL MODELO**

### **CÁRITAS SANTIAGO DE MARÍA**

- Definir procesos para la elaboración del Modelo de Gestión de Calidad, para la adecuada implementación y comprensión del mismo para lograr resultados óptimos.
- Lograr que el personal de la organización se desarrolle de forma motivada en el trabajo, mejore su rendimiento laboral y asuma un compromiso social que se refleje en el servicio a los usuarios.
- Que con la creación del Modelo de Gestión de Calidad en el servicio se logren identificar y solventar las necesidades de acuerdo con el servicio requerido. A fin de proporcionar excelencia y calidad en el servicio, mejorando de forma continua y permanente tomando en cuenta las deficiencias a corregir en la organización.
- Optimizar los recursos que posee, tanto sean humanos como materiales, a fin de que se obtengan más y mejores resultados con lo que se cuenta en la actualidad.

## 5.7 POLÍTICAS DEL MODELO

### ➤ **Lograr la constancia de propósito para mejorar los servicios.**

Toda la organización debe tener un compromiso firme con la calidad y cambiar su enfoque del corto plazo al largo. La calidad debe ser el motor que guíe cada una de las labores a realizar.

### ➤ **Adoptar un estilo de trabajo de Calidad**

La gerencia deberá rechazar los procesos y mecanismos de servicio deficientes. No basta con reducir al mínimo los defectos y errores, estos deberán ser eliminados. Además de ello el empleado llega a sentirse realizado si proporciona un trabajo de calidad por lo que se enorgullece de sí mismo; a nadie le gusta que lo llamen “mediocre”.

### ➤ **Mejorar en forma constante y permanente el modelo de calidad en el servicio**

Siempre hay que intentar mejorar los resultados, lo que lleva una dinámica continua de estudio, análisis, experiencias y soluciones, cuyo propio dinamismo tiene como consecuencia un proceso de mejora continua de la satisfacción del cliente.

### ➤ **Fomentar la comunicación efectiva y la práctica de valores laborales**

La calidad también debe reflejarse en el ambiente laboral interno de la organización, lo que facilita un mejor desempeño y por lo tanto un servicio eficiente para los usuarios. Así también los empleados deben sentirse seguros de poder expresar inconformidades o aportar sugerencias, que beneficien tanto a la empresa como a ellos mismos.

### ➤ **Mantenerse actualizados**

Considerar el Modelo de Gestión de Calidad como un proceso cíclico en el que no se den por concluidos los temas, sino más bien que se actualicen de forma constante según sean las necesidades o problemáticas que surjan

## 5.8 NORMAS DE CALIDAD DEL MODELO

- **Comunicar la visión, objetivos y estrategia de la organización.**

Esto es fundamental para generar una cultura de servicio de calidad acorde a la organización, porque así, cuando se les pida algo específico, comprenderán hacia dónde va orientado. Transmitiendo qué es el servicio brindado para Cáritas es lo relevante para su existencia, cómo pretende que se atienda a los clientes, qué harán para conseguirlo, etc. Explicar qué actitudes se esperan de los colaboradores.

- **Analizar en equipo los reclamos de clientes y proponer soluciones.**

Este es un ejercicio muy importante para generar cultura. El hecho de analizar reclamos pone a los empleados de frente a la insatisfacción de los clientes, pero no se quedan allí observando.

- **Formar al personal en los conceptos principales del servicio al usuario.**

Aquí también es importante formar en la teoría y Si va acompañada de las prácticas de los puntos anteriores, la teoría caerá en terreno fértil, permitiendo a los empleados comprender la naturaleza de los servicios, los usuarios y su satisfacción. La cultura de servicio debe comenzar en el interior de la organización, para reflejarse luego en el servicio a los clientes externos.

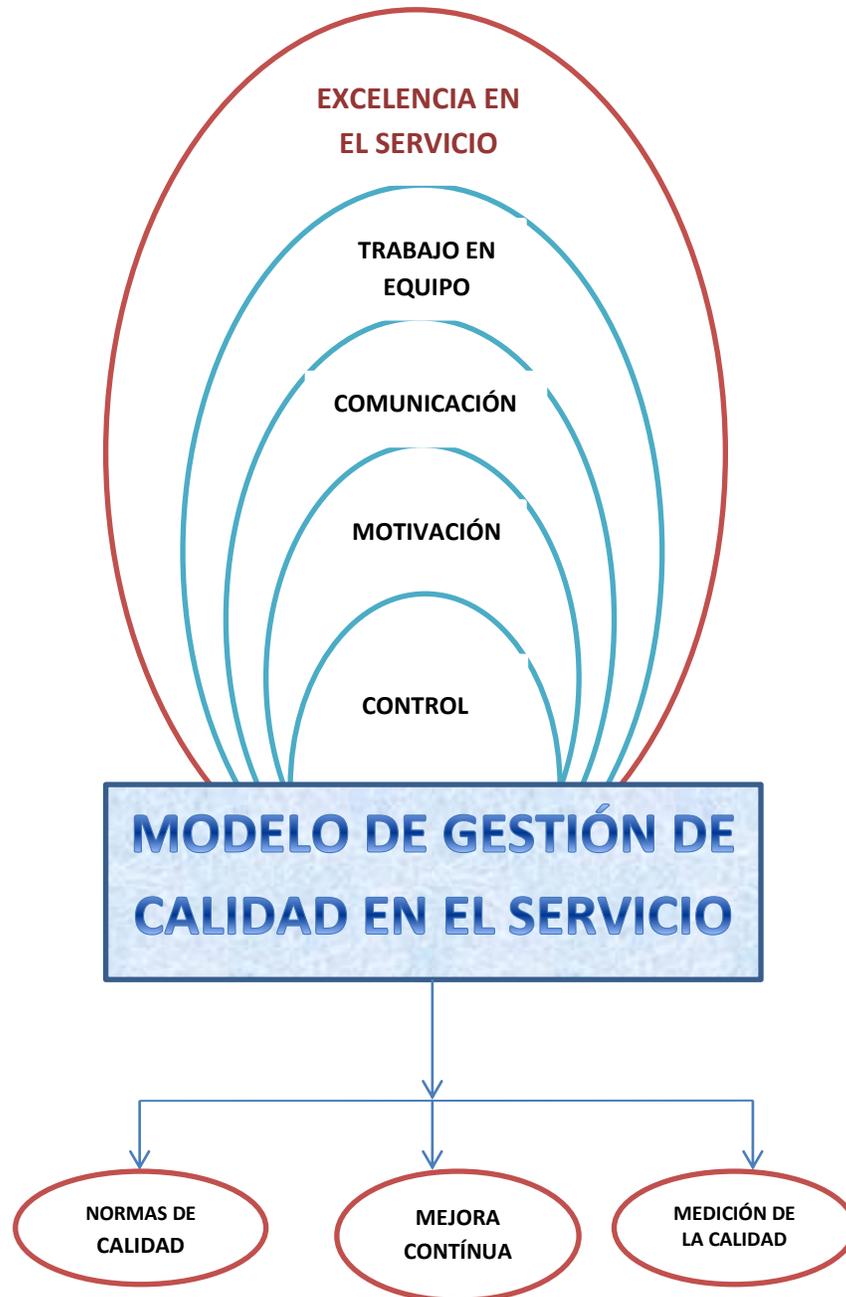
- **Retroalimentar al personal acerca de su desempeño en relación al servicio.**

Evaluarlos en función de ese comportamiento esperado, y realimentarlos. Muchos empleados no actúan correctamente porque no saben que lo están haciendo mal.

- **Dar mensajes claros, reconociendo a quien actúe como se pretende.**

Los reconocimientos pueden ser solo morales (como una mención especial delante del equipo de trabajo), en beneficios para el empleado (ej.: días de vacaciones) o reconocimientos económicos (incremento de sueldo). Capacitar con diferentes enfoques y modalidades.

## 5.9 ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SERVICIO



## **5.10 ESTRATÉGIAS Y TÁCTICAS DEL MODELO**

### **➤ TRABAJO EN EQUIPO**

Los líderes definen, difunden y mantienen la misión, visión, políticas, principios y valores dentro de la organización. Es esencial que en el trabajo en equipo se identifique un miembro con las cualidades necesarias de un líder para orientar las actividades planteadas en la estructura administrativa. Se involucran activamente en la planeación de la gestión de la calidad, y especialmente en los planes de mejoramiento. Como se definen los principios éticos y valores claves para la organización.

Los equipos realizan una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas. Se basa en la complementariedad, la coordinación, la comunicación, la confianza y el compromiso. Brindan los recursos necesarios. Las personas que integran los equipos de trabajo deben estar dispuestas a anteponer los intereses del grupo a los personales, a valorar y aceptar las competencias de los demás, a ser capaces de poder expresar las propias opiniones a pesar de las trabas que se encuentre por parte del resto de componentes del equipo.

Para trabajar en equipo es fundamental promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación. Debe existir un ambiente de trabajo armonioso, que permita y promueva la participación de los integrantes del equipo, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

Las competencias que las personas que trabajan en equipo tienen que tener desarrolladas son las de ser capaces de gestionar bien el tiempo, la responsabilidad y el compromiso. Es necesario además, contar con capacidades como facilidad para la comunicación y de establecimiento de relaciones interpersonales.

## **TÁCTICA DE TRABAJO EN EQUIPO**

### ***CIRCULOS DE CALIDAD***

El círculo de calidad es una práctica o técnica en la gestión de organizaciones en la que un grupo de trabajo voluntario se reúne para buscar soluciones a problemas detectados en sus respectivas áreas de desempeño laboral, o para mejorar algún aspecto que caracteriza su puesto de trabajo.

Las conclusiones y resultados de estos grupos son elevadas a las personas con responsabilidad y capacidad de decisión sobre su implantación, dotándose de recursos para llevarlo a cabo. Los equipos de trabajo, originalmente llamados “Círculos de Control de Calidad” fueron introducidos en los años setenta por Kaoru Ishikawa, quien fue primero en utilizarlos, y desde entonces han representado un elemento fundamental de participación de los trabajos empresariales que buscan implementar la mejora continua.

### ***Beneficios***

El principal beneficio es la de solucionar problemas detectados o realizar mejoras en algún área funcional en la que generalmente repercute positivamente sobre los puestos de trabajo de los propios integrantes. Además si se implementa adecuadamente, representa una buena herramienta, para aumentar la concientización, sensibilización, integración y comunicación de los recursos humanos de la empresa.

También fomentan la formación continua a través del intercambio de conocimiento que se genera en las reuniones de trabajo desarrolladas y la motivación extrínseca de los trabajadores, puesto que el equipo se siente participe del proceso de gestión.

Pero este trabajo debe ser tomado en cuenta por la gerencia, de lo contrario no se desarrollará a plenitud, ya que estos deberán comprometerse a considerar los aportes presentados por los empleados. Y de ser posible, si es factible y oportuno implementar las soluciones planteadas.

Algunos temas a tratar en los círculos de calidad podrían ser:

- Aumentar la coordinación y la comunicación entre departamentos o grupos de personas, usuarios y proveedores.
- Mejorar la calidad del servicio ofrecido entendiendo por calidad la que satisface las necesidades y expectativas del cliente.
- Buscar ahorros a través de la reducción de costes innecesarios.
- Reducir la burocracia que no añade valor a los procesos, etc.

Temas que no deben tratarse:

- Temas relacionados con las condiciones laborales.
- Las quejas y críticas a los responsables o líderes de la organización.
- Estrategias y políticas generales de la organización.
- Los nombramientos de los ascensos, suspensiones o despidos, etc.

De manera general los Círculos de Calidad se dan cuenta de todo lo erróneo que ocurre dentro de una empresa, dan la señal de alarma y crean la exigencia de buscar soluciones en conjunto.

**Para llevar a cabo la realización de los círculos de calidad se recomienda:**

- ✓ Hacer reuniones informativas del trabajo desarrollado, en las que se retomen situaciones en las que se encuentren problemáticas. Así mismo mejorar los procesos establecidos por la administración para garantizar la calidad en los servicios.

- ✓ Realizar reuniones periódicas, se sugiere y sean cada 15 días, asignando el día viernes para desarrollarlas con el equipo.
- ✓ Dentro del equipo de trabajo, nombrar a un líder para que dirija la reunión. Este líder deberá ser relevado por los demás miembros en un plazo máximo de 3 meses.
- ✓ Acordarán los temas a tratar en una agenda preliminar, lo que garantizará la efectividad y el tiempo invertido en dicha reunión.
- ✓ Las reuniones no implican un costo económico adicional al funcionamiento de la organización, sino solo dedicación y tiempo, además un deseo profundo y convincente de querer mejorar la situación laboral y el servicio que prestan a dicha institución.

#### ➤ **ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

Para lograr una comunicación eficaz es necesario ser realista y honesto aunque, ser positivo en sus mensajes y lo más importante ser claros. Básicamente su credibilidad y la de la dirección, puede depender de estos mensajes. A veces habrá malas noticias, pero hay que comunicarlas claramente tanto para el gerente como para los colaboradores, además es muy importante que haya que escuchar más que hablar es decir priorizar sus mensajes. Para el caso del gerente tome algunas de las actitudes es decir ser prudente al momento de hacer una mensajes es decir hay que ser selectivo.

#### **TÁCTICAS DE COMUNICACIÓN**

En el ambiente de trabajo, un empleado interactúa con sus compañeros, superiores, usuarios, etc. De igual manera, recibe información, da o recibe instrucciones y se coordina con equipos de trabajo. Es por ello que en Cáritas se debe definir los niveles de comunicación con más precisión, estos a su vez se derivan en: Para los cuales hacemos diferencia de los tipos de comunicación a desarrollar dentro de la empresa.

➤ FORMAL:

La comunicación Formal representa un aspecto muy importante del manejo de información dentro de una empresa, y la que se recomienda poner mayor atención dentro de Cáritas, la comunicación formal se divide en:

- *Comunicación Vertical:*

Estableciéndola por la línea de autoridad o de mando; es decir, aquellas que parten de un miembro del organismo administrativo de un nivel distinto al del destinatario, la cual proporciona canales de comunicación que se extiende a través de toda la estructura administrativa.

La comunicación Vertical se clasifica en Descendente y Ascendente. Por lo que en la organización se reflejará la comunicación *Descendente* del nivel superior a los diferentes rangos laborales, este tipo de comunicación cabe recalcar es por escrito por medio electrónico, y es necesario siempre que lleve la firma o suscripción de la autoridad que la emita. Y se hará por medio de:

- Órdenes
- Instrucciones
- Reglas
- Informes
- Avisos
- Comunicaciones disciplinarias.

Así también se utilizará de manera *Ascendente* este será el medio de comunicación que podrá tener el personal con sus superiores en especial es una a manera de interacción con la Gerencia. Son escritos que se de alguna manera se deben de exigir compartir, a la hora de la ejecución de un proyecto.

Se recomienda que además del reporte respectivo se agregue a la gerencia lo siguiente:

- Consultas
- Quejas
- Sugerencias
- Recomendaciones.

- *Comunicación Horizontal:*

Es la comunicación establecida con la finalidad de coordinar entre órganos y personas de igual jerarquía en la organización. Por intermedio de ésta se puede definir objetivos, políticas y procedimientos así como efectuar intercambio de ideas y lograr una familiarización con el quehacer de otras dependencias.

➤ **INFORMAL**

*La comunicación Informal:* Comprende al conjunto de relaciones interpersonales, con independencia del desarrollo de las labores propias del cargo dentro de la organización. Sin seguir los canales ni los procedimientos establecidos en la organización Formal.

Lo que se busca es hacer del conocimiento de los empleados lo que piensa la gerencia, que la gerencia también conozca el pensamiento de los empleados, y que los empleados se conozcan entre sí. La manera en que se desarrolle este tipo de información se determinará desde la Alta Gerencia.

Para poder mantener una comunicación adecuada, agradable que fortalezca el clima organizacional se recomienda además tener claros lo siguiente:

***Aspectos de complejidad de la comunicación:***

➤ Lo “verdadero” no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor.

- El resultado de la comunicación se mide por el efecto en el receptor (no por las intenciones del emisor).
- La responsabilidad de la comunicación efectiva es tanto del emisor como del receptor.
- Cuanto mayor es la identificación del receptor con el emisor tanto mayor será su “voluntad de absorber” el mensaje emitido.
- Cada persona oye y ve selectivamente. Un mensaje que coincide con los valores del receptor resulta ampliado (y viceversa).
- La comunicación requiere que los receptores digan que han recibido un mensaje y que demuestren que lo han entendido realmente.

Existen además ciertas creencias y paradigmas que impiden la comunicación. Son barreras que se pueden superar o sortear sólo si se toma consciencia de ellas.

***Principales barreras en la comunicación:***

- Creemos que lo que comunicamos es tan claro para los demás como lo es para nosotros.
- Creemos que todos damos el mismo significado a las palabras.
- Creemos que la manera en que percibimos las situaciones es igual a como la perciben los demás.

- Creemos que estamos en lo correcto y los demás están equivocados.
- Creemos que sólo hay una manera correcta de hacer las cosas, por supuesto la nuestra.

*A estas barreras se suman algunas distorsiones en la comunicación como:*

- **Generalización.** Se obtienen conclusiones universales a partir de una sola experiencia.
- **Eliminación.** Omisión de información.
- **Distorsión.** Transformación de la realidad percibida en una representación interna y que se asegura es la única opción verdadera.

Otro obstáculo de la comunicación es considerar que sólo el emisor de los mensajes es el actor activo de la comunicación; por lo tanto, el receptor u oyente es pasivo.

*Qué implica una escucha activa:*

- Ser empático (anímica y físicamente)
- Formular preguntas
- Resumir (parafrasear)
- Adecuada posición corporal y contacto visual
- Reflejar las emociones del hablante (reconocer los sentimientos del otro)
- Evitar interrumpir
- No hablar demasiado

Otro gran obstáculo consiste en olvidar que un 90% de la comunicación depende de aspectos no-verbales y por lo tanto, el no cuidar este canal determinante de la comunicación es uno de los más frecuentes errores que se cometen. Es decir, se cuida el aspecto verbal descuidando el no verbal. Esto implica una incongruencia entre lo verbal y lo no verbal que sugiere en el oyente una actitud doble o insegura presente en el hablante.

***Aspectos a cuidar en la comunicación no-verbal.***

- Postura e imagen
- Gestos
- Expresión del rostro y cabeza
- Mirada
- Contacto y distancia física

Con toda estas consideración es lo que se busca es hacer del conocimiento de los empleados lo que piensa la gerencia, que la gerencia también conozca el pensamiento de los empleados, y que los empleados se conozcan entre sí. La manera en que se desarrolle este tipo de información se determinará desde la Alta Gerencia.

La comunicación es un elemento indispensable que no se puede evitar en el desarrollo de las labores diarias, tanto con los compañeros de trabajo como también con los usuarios. Tanto deberá ser precisa la información interna como también es importante que el mensaje que se desee transmitir a los usuarios sea confiable, claro y preciso. Ahí se constituye un factor determinante para considerar la calidad del servicio.

**Para la ejecución de una comunicación efectiva se recomienda:**

- ✓ En todos los procesos ya establecidos se necesitará la autorización del Gerente para comunicar la información que se necesite presentar. Para evitar el margen de error en la información proporcionada y obtener las correcciones precisas antes de que se transmita, sobre todo si se obtiene participación en un informe periódico o proyecto a ejecutar, etc.
- ✓ De manera preferencial que para la transmisión de mensajes ya sean del área de administración como del área técnica de la organización, la información sea transmitida por medio de la misma persona para todos los demás empleados.

- ✓ Será necesario recibir la capacitación necesaria para poder desarrollar una comunicación efectiva de forma conjunta y constante. Capacitaciones orientadas a la comunicación, inicialmente una capacitación por mes, posteriormente al evaluar los resultados podrá o incrementar su uso o postergarlo para cada dos meses.
- ✓ Haciendo uso de los mecanismos que faciliten la comunicación tales como: el uso de los boletines informativos, ya sea para realizar convocatorias a las reuniones de trabajo o para realizar informes periódicos del trabajo realizado. Así también de herramientas como el teléfono, reuniones, manuales, guías, etc.

#### ➔ **ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN**

Es fundamental tener personal identificado con la filosofía organizacional de calidad que se quiere adoptar es por ello que es necesario que se identifiquen las actitudes y comportamientos asumidos por los empleados ya serán ellos quienes facilitaran el logro de objetivos que se han propuesto.

Para ello se recomienda adquirir nuevas técnicas de motivación referentes a la relación entre gerente y personal, que esto ayudara a mejorar la convivencia y el clima organizacional para hacer el trabajo un lugar más agradable para trabajar, con el fin de que esta satisfacción del empleado sea proyectada al usuario. Se puede realizar aplicando al viejo pensamiento que el trabajo por vocación o pasional es el mejor realizado. Dicho esto, es importante entonces que el trabajador se sienta satisfecho en su empleo y así podrá mejorar su productividad y eficiencia al igual que su concentración.

## **TÁCTICAS DE MOTIVACIÓN**

Que el gerente aplique un plan de incentivos básico para que los empleados se involucren y se comprometan. Tome en cuenta que aunque no tenga recursos monetarios o materiales suficientes para estar dando recompensas por su desempeño en el trabajo, se deben crear hábitos institucionales en los que diariamente se valore el esfuerzo del trabajador y sobre todo se humanice el trato en la relación laboral, la clásica “palmadita en el hombro” es un detalle que anima al miembro del grupo y más si quien la proporciona tiene una jerarquía importante en la organización.

Póngase a reflexionar sobre las distintas maneras de impulsar a la gente en sus esfuerzos y tiempo a los empleados en la prestación de sus servicios, entre más confianza y reconocimiento se le proporcione, los trabajadores se involucrarán y se sentirán comprometidos por responder eficientemente en las tareas encomendadas.

### **Haga de su lugar de trabajo un lugar como en casa**

Uno de los estímulos necesarios para que un empleado se sienta seguro y tranquilo en su lugar de trabajo, es ofreciendo un lugar cómodo, con la libertad de decorar (hasta los límites establecidos por la empresa) su área de trabajo con distintivos personales o que le remontan a tener presente a uno de sus seres queridos. Laboralmente hablando, el crear un ambiente de trabajo de confianza y cordialidad inducirá al empleado a sentirse placenteramente más centrado en involucrarse en los trabajos de su puesto

### **Aplique el empowerment en sus empleados en un ambiente agradable**

Es decir que el gerente les de la confianza de sus capacidades para que ellos mismos realicen sus actividades, los hará sentir con una mayor libertad para ser creativos en sus métodos de trabajo; y la facultad de decisión, sus habilidades laborales tenderán a desarrollarse y su compromiso por hacer efectivamente su trabajo se volverá una constante en sus funciones.

## **Reconociendo al empleado**

El reconocimiento es parte de la felicitación que todo trabajador necesita recibir de vez en cuando. Nada motiva más que el éxito, y el reconocimiento es la consecuencia de este éxito. Por tanto, cuando un trabajador recibe un reconocimiento por lo que hace, mejora su desempeño laboral. Un líder con una filosofía motivadora reconoce los logros de su equipo y los celebran en grande. Esa es la actitud que anima a cualquier empleado, y lo puedo hacer mediante:

- **Reconocimiento del mejor empleado o equipo del mes:** En el caso de caritas podría ser por mejor proyecto, por mejor ánimo, por la mejor actitud laboral, mejor puntualidad; etc. Este reconocimiento podría ir acompañado de un premio simbólico o bien de un diploma para motivar a los empleados.
- **Cumpleaños del mes.** Tener presente las fechas de cumpleaños, celebrarlos junto con los compañeros lo motiva a sentirse querido y apreciado en la empresa.
- **Convivios, celebraciones y encuentros deportivos:** Se pueden resolver muchos problemas personales de los dependientes, ya sea conflictos laborales o situaciones personales, como estrés laboral, desmotivación y baja autoestima mediante encuentros deportivos que creen ambiente de trabajo más agradable, factor que ayudará a mejorar el trabajo en equipo. El compartir fechas importante como día de la madre o día del padre, son motivos para celebrar y olvidarse un poco de la irritación de la rutina diaria que el trabajo ocasiona.
- **Velar por condiciones de trabajo agradables:** Esto obedece a que todo ser humano trabajará mejor si se siente a gusto con el entorno en el que trabaja, es por ello que la gerencia debe estar vigilante y ver en qué medida se puede ofrecer a las trabajadores condiciones de trabajo más óptimas, y lo puede hacer mediante el mejoramientos de condiciones como:
  - ✓ Niveles de ruido y Niveles de iluminación
  - ✓ Distribución de equipos, muebles y espacios
  - ✓ Forma y color de los medios de trabajo
  - ✓ Distribución de los colores

- ✓ Limpieza de los equipos de trabajo
- ✓ Utilización de la música
- ✓ Instalaciones sanitarias
- ✓ Lugar de descanso

### **Capacitaciones**

La capacitación es un punto referente a la motivación, el cual es de suma importancia para la aplicación del Modelo de Calidad, las cuales deben de ir orientas a los siguientes aspectos:

- ✓ Formación humana
- ✓ Formación técnica
- ✓ Excelencia el servicio

Es relevante recalcar que como áreas extras que se podrían trabajar en las capacitaciones serían los puntos que se han determinado como errores en la evaluación del desempeño, la cual está planteada en la Administración por Objetivos que se ha propuesto. Es una actividad planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. Esto es un punto clave para el desarrollo del Modelo de Gestión de calidad que se ha propuesto.

Se han determinado las dimensiones antes mencionadas porque con esto se pretende.

1. Fortalecer la autoestima del trabajador.
2. Mejora su comunicación.
3. Ayudarle al empleado a canalizar sus propios problemas.
4. Mejorar la actitud del empleado al trabajo.
5. Desarrollar un mayor sentido de pertenencia, lealtad y compromiso respecto a los objetivos que se propone Cáritas.

6. Proporciona al trabajador un sentido de seguridad frente a las funciones que debe realizar y a las situaciones que debe afrontar relacionadas con el servicio.
7. Tomar decisiones.
8. Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
9. Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
10. Crea mejor imagen.
11. Mejora la relación jefes-subordinados.
12. Se promueve la comunicación a toda la organización y se establecerá comunicación de formas más eficiente.
13. Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
14. Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
15. Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
16. Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

**Resumen de los módulos que se abordaran en las Capacitaciones:**

- Motivación y autoestima
- La personalidad y Actitudes positiva-negativas
- Relaciones interpersonales
- ¿Qué es trabajo en equipo? Y Beneficios y obstáculos del trabajo en equipo
- Pro actividad y reactividad
- Comunicación efectiva
- Administración del tiempo
- El buen trato al cliente
- Cuánto vale la lealtad de un cliente

**Para la aplicación de este sistema de motivación se recomienda:**

- ✓ La gerencia debe de aplicar una imparcialidad entre sus trabajadores en cuanto al reconocimiento, se busca que estos sean justos y equitativos.
- ✓ La gerencia decidirá la aplicación de ellos, y será la misma quien los ejecutara.
- ✓ El periodo de aplicación dependerá del establecimiento de la gerencia, se recomienda nada más que la táctica de capacitación sea cada seis meses.
- ✓ Seguir las fichas de capacitación recomendadas para la ejecución de la misma. (Ver anexo 7)
- ✓ Pasar hojas de evaluación para determinar en qué medida se ha aportado resultados positivos a los empleados a través de las capacitaciones. ( Ver anexo 8 y 9)

➔ **ESTRATEGIA DE CONTROL**

El control plantea la necesidad de “educar” a los recursos humanos transfiriendo los valores, factor imprescindible para instalar un modelo de gestión de estas características en cualquier organización. Por esta razón, la Calidad está estrechamente relacionada con el capital humano de una organización: no puede haber calidad si no se cuenta con recursos humanos de calidad. En otras palabras, una organización no podrá obtener productos o brindar servicios de calidad, sino cuenta con calidad humana.

Cuando hablamos de calidad humana nos referimos al Talento, elemento fundamental que debe poseer todo recurso humano que forme parte de una organización. El talento de los recursos humanos está dado por una serie de factores como la capacitación, sus valores, el potencial, su sentido de responsabilidad, etc. De esta manera, una organización que posee un capital humano de calidad (recursos humanos talentosos) y ha creado una conciencia de calidad entre los mismos, puede decirse que es poseedora de una ventaja competitiva muy importante.

Una organización solo puede considerarse de Calidad cuando está compuesta por personas de Calidad, quienes aplican los valores de trabajar en equipo, actuar con prevención, planificar bien para ejecutar mejor, aprender y desarrollarse, comunicarse con eficacia, enfocarse a servir a sus clientes y mejorar continuamente. Una organización de estas características adopta una cultura de confianza, lo que la lleva inevitablemente al empowerment, al trabajo en equipo y la auto dirección.

Se dice además que el control es como una evaluación, es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa.<sup>37</sup>

## **TÁCTICA DE CONTROL**

### ***Administración Por Objetivos***

El sistema denominado APO implica el desarrollo de objetivos entre superiores y subordinados para todos los niveles en la jerarquía de la administración y en todas las unidades de la organización.

La APO es un sistema administrativo amplio que integra muchas actividades administrativas, fundamentales en una forma sistémica y que está conscientemente dirigido hacia el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.

Este enfoque estimula la autoevaluación y el autodesarrollo, los subordinados asumen la responsabilidad de fijar objetivos a corto plazo para ellos mismos y después los revisan con el supervisor, después se evalúa el desempeño en relación con los objetivos y principalmente lo hacen los propios subordinados.

---

<sup>37</sup> Lourdes Münch, Administración, Gestión organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo. 1ª Edición, Pearson Educación, México 2010. Pág. 124

### ***Proceso de la Administración Por Objetivos (APO)***

Al igual que en toda planificación, una de las necesidades críticas de la APO es el desarrollo y la difusión de premisas de planeación consistentes. No se puede esperar de ningún gerente que fije metas o establezca planes y presupuestos sin guías de acción.

Entre sus otras ventajas la APO da por resultado una mejor administración, con frecuencia obliga a los gerentes a clarificar la estructura de sus organizaciones, estimula a las personas a comprometerse con sus metas y ayuda a desarrollar controles efectivos.

Se pueden determinar los siguientes pasos del proceso:

- 1- **Fijación de Objetivos:** El Director General determinará lo que él percibe como propósito o misión y las metas más importantes para un determinado período futuro.
- 2- **Planteamiento Estratégico:** Una vez determinadas las metas, se requiere definir las estrategias y las tácticas, precisar los recursos que se necesitan y establecer métodos y las acciones que cada jefe debe desarrollar para alcanzar los objetivos.
- 3- **Autocontrol:** El individuo y no el superior, será el responsable de controlar su propio desempeño en las actividades requeridas para implementar el plan de acción.
- 4- **Revisiones Periódicas:** Son fundamentales para el éxito del proceso. Por esta vía, las áreas críticas son identificadas y los obstáculos removidos. Será función de la alta gerencia y de cada jefe convocar a estas reuniones para analizar la marcha del trabajo.

Esta evaluación la puede realizar mediante:

- ✓ Observación
- ✓ Reporte
- ✓ Informes escritos u/o estadísticos

**Para llevar la realización el sistema de Administración por Objetivos se recomienda:**

- Ejecutarlo cada seis meses, revisando el plan de trabajo del año.
- La conducción de este sistema es estrictamente papel del Gerente de la organización.
- La aplicación de la APO no requiere ningún tipo de costo financiero, solo el tiempo para poder ejecutar el mismo, y la participación de todo el personal en conjunto con la gerencia.

## **5.11 HERRAMIENTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD**

### **➤ MEJORA CONTINUA**

El enfoque hacia la mejora continua requiere la búsqueda permanente del personal y grupo de trabajo, por establecer mejores formas de trabajo que impacten los resultados. La mejora debe ser parte del trabajo diario de las áreas de la empresa, buscando eliminar los problemas desde sus inicios e identificando oportunidades para hacerlo mejor. La mejora puede verse también de la siguiente manera: reducción de errores y defectos, mejora de los atributos de productos y servicios, mejora de la eficiencia y efectividad en la utilización de los recursos.

Si bien siempre fue necesario aplicar la mejora continua evitando quedar atrapado en los moldes que dieron origen a las pasadas victorias, hoy los cambios son más veloces y poderosos, razón por la cual continuar viendo los procesos con los paradigmas del pasado llevará a la empresa a la pérdida y luego a su desaparición.

Es necesario reactualizar constantemente. La mejora continua implica alistar a todos los miembros de la empresa en una estrategia destinada a mejorar la manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los clientes o usuarios, para de esa forma mejorar el rendimiento de los recursos. La mejora Continua implica tanto la implantación de un sistema, como así también el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión y la participación activa de todo el personal.

Para poder realizar mejora continua se requiere:

- Apoyo en la gestión
- Feedback (retroalimentación) y revisión de los pasos de cada proceso.
- Claridad en la responsabilidad de cada acto realizado.

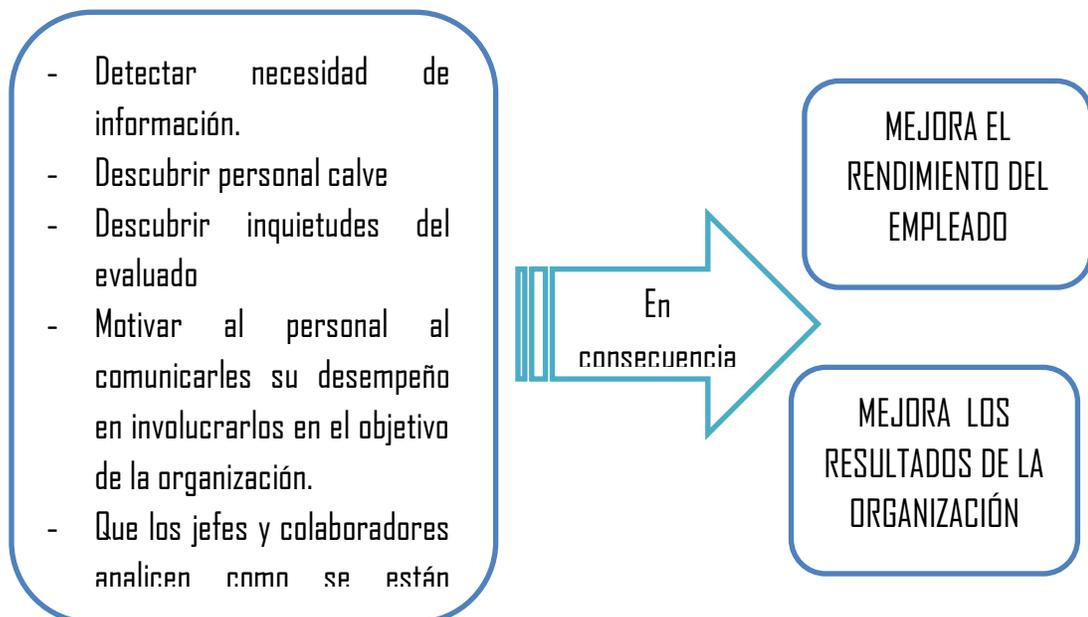
- Poder para el trabajador.
- Forma tangible de realizar las mediciones de los resultados de cada proceso.
- Aportar un manual de normas de trabajo y calidad, donde el empleado sepa sus deberes y derechos, y los tenga en un fácil acceso. ( Ver anexo 10)

## ➤ **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

### **Importancia de la Evaluación del Desempeño**

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

### **Fines de la Evaluación de Desempeño**



## **Ventajas de la Evaluación del Desempeño**

- **Mejora el Desempeño:** mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- **Necesidades de Capacitación y Desarrollo:** el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- **Desafíos Externos:** en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

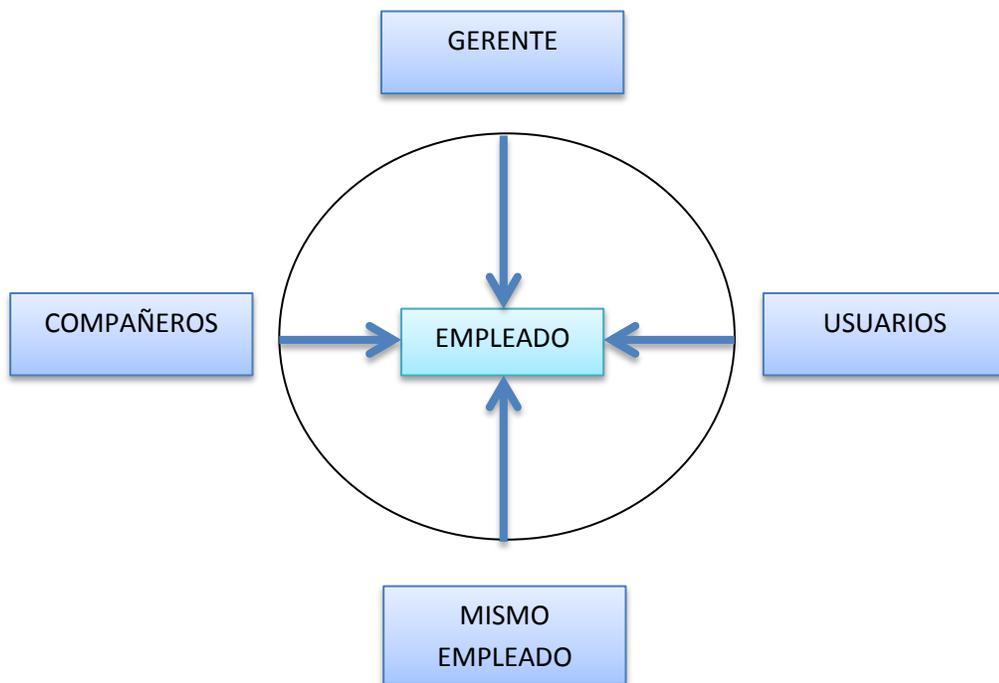
Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores. Esta adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados.

Actualmente para que una organización permanezca competitiva es necesario asumir el cambio, establecer relaciones nuevas, optimizar el talento y las personas y transformar las compañías en empresas interactivas impulsadas tanto por el cliente como por el empleado. Por lo que son necesario nuevos modelos de evaluación del desempeño, es por lo se recomienda el tipo de evaluación conocida como evaluación 360 grados, en la cual, el empleado recibe la retroalimentación de su jefe inmediato, sus subordinados, clientes y otros.

## EVALUACION EN 360°

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, usuarios, etc.

Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la compensación dinámica).



## **FORMAS DE EVALUAR:**

1. **Evaluación por parte de los superiores:** Es la evaluación realizada por el gerente a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.( Ver anexo 11)
2. **Evaluación por parte de los compañeros.** En el ámbito laboral los compañeros de trabajo crean lazos que permiten conocerse mejor entre sí, es por ello que quien mejor para emitir una opinión del trabajo del compañero. Es importante es en este caso que será necesario un análisis especial de la gerencia para evitar cualquier imparcialidad y desechar cualquier juicio mal intencionado.( Ver anexo 12)
3. **Evaluación por parte de los empleados:** Es conocida como Autoevaluación, la cual es la evaluación en la que empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en éste proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos. (Ver anexo 13)
4. **Evaluación por parte de los usuarios:** Los índices de satisfacción es como la medida de la calidad de salida de acuerdo a los usuarios quienes son los que reciben el servicio, por ello es importante conocer sobre el trabajo que los empleados realizan y si están cumpliendo la misión de la organización. ( Ver anexo 14)

*Los fines de la EVALUACIÓN DE 360° son:*

**1. Objetivos:**

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

**2. Usos:** Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias (conductas).
- Diseñar Programas de Desarrollo.

**3. Propósito:**

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

**4. Ventajas:**

- El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- La Calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.

- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

#### **5. Parámetros necesarios para su aplicación:**

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas. Por lo que se necesitará madurez de criterio para tomar decisiones futuras.
- La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere formación por parte del Gerente, es decir, se le invita a poder ampliar los conocimientos de acuerdo a esta teoría, buscando información y asesorarse con personas expertas en el tema.

#### ***Factores que generalmente se evalúan***

- Conocimiento del trabajo
- Calidad del trabajo
- Relaciones con las personas
- Estabilidad emotiva

#### ***El proceso para desarrollar el método puede ser el siguiente:***

1. **Definir objetivos**
2. **A quien está dirigido:** Puede ser a técnicos, supervisores, administrativos.

3. **Quién es el evaluador:** Puede ser un jefe de sector y de manera particular por parte de los usuarios al diseñar también una ficha de evaluación ajustada al criterio de calidad que él perciba de la organización.
4. **Quién revisará la evaluación:** Puede ser un gerente superior.
5. **Periodicidad:** Si será de aplicación anual, semestral, mensual etc.
6. **Elección del método.** En el caso se sugiere el Método de 360°
7. **Capacitación del evaluador:** Se le debe comunicar objetivos, funcionamiento, técnica y el rol a desempeñar. Puede incluirse una actividad práctica para verificar que exista unicidad de criterio.
8. **Puesta a punto del sistema:** Se debe realizar las últimas modificaciones de los factores, puntajes, distribución de puntajes, definición de criterios, a fin de que no existan inconvenientes.
9. **Aplicación:** Se pone en funcionamiento el procedimiento.
10. **Análisis:** Utilizando cualquier técnica que permita interpretar la información y tener noción de la capacidad y debilidades de los recursos humanos de la organización.
11. **Utilización de los resultados.**
12. **Comunicación de los resultados:** Se debe comunicar el resultado de la evaluación al trabajador a la vez que se lo debe escuchar.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.

- Álvarez Nebrada, Carlos C. Glosario de Términos para la Administración y Gestión de Los Servicios C., Ediciones Díaz de Santos, 1998
- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M. & Schroeder, R.C. Una Teoría de Gestión de Calidad. Barcelona. Prentice Hall (1994).
- BERRY, L.L. Más allá de la excelencia en el servicio: un plan para la acción. España. Editorial Deusto. (1995)
- Blanch Ribas, Josep María. Teoría de las relaciones laborales: Fundamentos;. Editorial UO. 2003
- CASTELLS, M. La era de la información: economía, cultura y sociedad. Vol. I: La sociedad red. Madrid, Alianza Editorial. 1996
- Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Editora Campus, LTDA. 2005
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, Ed. McGraw-Hill, Colombia, 5ta edición. 2005
- Ezquiaga, Guillermo. Claves para orientar el desarrollo laboral; Editorial El Francotirador. 2003
- Fontalvo, Herrera Tomas José. La Gestión Avanzada de la Calidad.
- Frías F, Patricio. Desafíos de Modernización de Las Relaciones Laborales, , Lom ediciones, 2009
- GUERRA, SANTOS M.A. “Investigar en organización o el arte de cambiar a través del conocimiento” Madrid, España. Ed. Escuela Española, (1996)
- Ivancevich, John M. y otros. Comportamiento organizacional, McGraw Hill, séptima edición, 2005
- Juan Garza, Administración Contemporánea, 2ª Edición, McGraw-Hill Interamericana , 2000.
- Juran – Blanton, Manual de Calidad. Quinta edición Volumen I
- Koontz y Weihrich, Administración una perspectiva global.

- Lourdes Münch, Administración, Gestión organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo. 1ª Edición, Pearson Educación, México 2010.
- PARASURAMAN, A. Marketing de servicios. La calidad como meta. Barcelona, Ed. Parramón. (1993).
- Pérez Torres. Calidad Total en la Atención al Cliente: Pautas para garantizar la excelencia en el servicio. Ed. Española. 2007
- Porter, Michael. Ventaja Competitiva (Competitive Advantage), Ed. CECSA, 1988
- ROBINS, Stephen; Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. 2000
- Sánchez Herrera, Joaquín. Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial, ESIC Editorial, 2009.
- Sanders, Marc. Las decisiones estratégicas. Nueva York, EUA. Prentice Hall, 2001
- Serrano, Alexis. Administración I Y II. 1ªEd. Editorial McGraw-Hill 2000
- Varo, Jaime. Calidad en el servicio al cliente. Editorial vértice. 2005
- Velaz Rivas, José I. Motivos y Motivación en la Empresa, José I.. Ediciones Díaz de Santos, 1996.
- Webster, Allen L. Estadística aplicada a los negocios y Economía. 3º Edición, Editorial QuebecorWorld Bogotá SA. De C.V. 2008

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Actitudes:** La actitud es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas.<sup>38</sup>

**Apatía laboral:** La apatía es un estado de ánimo en el que la persona, se encuentra sin el deseo por realizar una actividad. Es una actitud negativa de los empleados, que muestra el descontento que tienen hacia el trabajo.<sup>39</sup>

**Atención al cliente:** Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera como consecuencia de la imagen, el precio y la reputación del producto o servicio que recibe.<sup>40</sup>

**Calidad de vida laboral:** es el grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social experimentado por las personas en su puesto y en su entorno de trabajo.<sup>41</sup>

**Calidad en el servicio:** Es el conjunto de aspectos y características de un servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes (necesidades que no han sido atendidas por ninguna empresa pero que son demandadas por el público) de los clientes.<sup>42</sup>

**Clima Organizacional:** Constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización.<sup>43</sup>

---

<sup>38</sup>Administración una perspectiva global (Harold Koontz, Heinz Weihrich). Pág. 520,

<sup>39</sup>Motivos y Motivación en la Empresa, José I. Velaz Rivas. Ediciones Díaz de Santos, 1996. Pág. 141

<sup>40</sup> Calidad Total en la Atención al Cliente: Pautas para garantizar la excelencia en el servicio; Vanessa Carolina Pérez Torres, Ed. Española. Pág. 6

<sup>41</sup>Teoría de las relaciones laborales: Fundamentos; Josep María Blanch Ribas. Editorial UOC, , 2003. Pág. 67

<sup>42</sup> Calidad en el servicio al cliente. Jaime Varo, Editorial vértice. Pág. 3

<sup>43</sup> Introducción a la Teoría General de la Administración, Idalberto Chiavenato. Ed. McGraw-Hil, Colombia, 5ta ed. Pág. 236

**Compromiso laboral:** Se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita.<sup>44</sup>

**Control:** Es la última etapa del proceso administrativo, y consiste en verificar que los objetivos previamente establecidos se estén cumpliendo.<sup>45</sup>

**Cooperación laboral:** Es lo que hace posible la producción social: es la acción conjunta de los diferentes actores, de los agentes que participan en la vida de la empresa.<sup>46</sup>

**Coordinación de Personal:** El propósito de la Coordinación de Personal es la integración de los esfuerzos individuales alrededor de las metas de la institución.<sup>47</sup>

**Dignidad humana:** Es aquella condición especial que reviste todo ser humano por el hecho de serlo, y lo caracteriza de forma permanente y fundamental desde su concepción hasta su muerte.<sup>48</sup>

**Dirección:** Es la fase del proceso administrativo, dónde se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador. Es cuando los gerentes dirigen a sus empleados influyendo sobre ellos para que realicen las tareas.<sup>49</sup>

**Estrategia empresarial:** Se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial.<sup>50</sup>

---

<sup>44</sup> <http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/desarrollo-de-rr-hh/compromiso-del-empleado/> en línea citado el 24 de Abril de 2013 comentario: Que es compromiso del empleado hacia la empresa.

<sup>45</sup> Administración I Y II, Alexis Serrano. 1ª Ed. 2000 Pág. 72

<sup>46</sup> Desafíos de Modernización de Las Relaciones Laborales, Patricio Frías F, Lom ediciones 2009. Pág. 28.

<sup>47</sup> Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato. Pag.397.Pág. 245.

<sup>48</sup> <http://portal.educar.org/foros/la-dignidad-humana> = en línea citado el 25 de Abril de 2013 comentario: Valor al cliente.

<sup>49</sup> Administración I Y II, Alexis Serrano. 1ª Ed. 2000. Pág. 72

<sup>50</sup> Porter, Michael: Ventaja Competitiva (Competitive Advantage), Ed. CECSA, 1988. Pág. 152

**Gestión de calidad:** Se le llama Gestión de Calidad al aspecto de la función general de la empresa que determina y aplica la política de la calidad. La obtención de la calidad deseada requiere del compromiso y la participación de todos los miembros de la empresa, la responsabilidad de la gestión recae en la alta dirección de la empresa.<sup>51</sup>

**Gestión empresarial:** Es aquella actividad empresarial que a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio.<sup>52</sup>

**Imagen cooperativa:** Se puede definir como la evocación o representación mental que conforma cada individuo formada por un cumulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo.<sup>53</sup>

**Integración:** Es la fase donde se realizan ciertas actividades, cuyo propósito es dotar a la empresa del elemento humano y materias más idóneas.<sup>54</sup>

**La gerencia participativa:** Es definida como aquella que toma un nuevo rol proporcionando una mejora en los procesos de administración, poniendo atención en los errores típicos de la gerencia, enfocándose en la responsabilidad de las personas a cargo y las funciones de la gerencia sistemática.<sup>55</sup>

---

<sup>51</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_de\\_la\\_calidad](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_la_calidad) en línea citado el 25 de Abril de 2013 comentario: Gestión de la calidad

<sup>52</sup> Glosario de Términos para la Administración y Gestión de Los Servicios. Carlos C. Álvarez Nebrada, Ediciones Díaz de Santos, 1998. Pág. 241

<sup>53</sup> Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial, Joaquín Sánchez Herrera y Teresa Pintado Blanco. ESIC Editorial, Mar 10, 2009. Pág. 18

<sup>54</sup> Administración I Y II, Alexis Serrano. 1ª Ed. 2000. Pág. 72

<sup>55</sup><http://maryparkerfollett.blogspot.es/1291250652/> en línea citado el 25 de Abril de 2013 comentario: Valor al cliente.

**Mejor imagen y reputación de la empresa:** Mientras más buena reputación yace de la empresa más campo en el mercado ganara y si los recursos humanos siguen formándose con eficiencia y calidad, mejor imagen y reputación recaerá en la empresa.

**Mejoramiento continúa:** Es ser una herramienta de mejora para cualquier proceso o servicio, la cual permite un crecimiento y optimización de factores importantes de la empresa que mejoran el rendimiento de esta en forma significativa<sup>56</sup>

**Motivación laboral:** Es el deseo del trabajador por hacer mucho esfuerzo para alcanzar las metas de la Organización, condicionada por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.<sup>57</sup>

**Motivación:** La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, de hacer el máximo esfuerzo para desarrollar las tareas asignadas.<sup>58</sup>

**Normas administrativas:** Tienen carácter obligatorio dentro de una empresa, porque le dan orientación específica, y porque establecen las proporciones en que conviene adoptar cada uno de los principales generales enunciado.<sup>59</sup>

**Organización:** Es el proceso que consiste en fijar funciones, autoridad y responsabilidades entre los miembros de la organización de tal manera que puedan lograr los objetivos establecidos.<sup>60</sup>

---

<sup>56</sup> <http://mejoracontinua-kaizen.blogspot.com/2008/12/que-es-mejora-continua.html> = en línea citado el 25 de Abril de 2013 comentario: Mejoramiento continuo.

<sup>57</sup> ROBINS, Stephen; Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall, 1987. Pág. 88

<sup>58</sup> Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato. Pág.397.

<sup>59</sup> <http://www.buenastareas.com/ensayos/Normas-Administrativas/1961197.html>. = en línea citado el 25 de Abril de 2013 comentario: Mejoramiento continuo.

<sup>60</sup> Administración I Y II, Alexis Serrano. 1ª Ed. 2000. Pág. 72

**Retroalimentación:** Es conocida como retroinformación proporciona elementos para efectuar mejoras en el sistema administrativo y para prever la posible existencia de fallas y errores.<sup>61</sup>

**Lineamientos:** son tendencias, una dirección o un rasgo característico de algo. Por otra parte un lineamiento es el programa o plan de acción que rige a cualquier institución. De acuerdo a esta aceptación, se trata de un conjunto de medidas, normas y objetivos que deben respetarse dentro de una organización. Si alguien no respeta estos lineamientos, estará en falta e incluso puede ser sancionado, dependiendo de la gravedad de su acción.<sup>62</sup>

**Planeación:** Es la primera fase del proceso Administrativo, que consiste en decir por anticipado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo hará.<sup>63</sup>

**Proceso Administrativo:** Es el conjunto de fases sucesivas e interrelacionadas que se aplican para lograr los objetivos establecidos en una empresa.<sup>64</sup>

**Satisfacción de los clientes:** Refiere al nivel de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio.<sup>65</sup>

**Satisfacción en el trabajo.** Es un estado emocional agradable, derivado de los logros que está obteniendo la persona como consecuencia de su labor. Es la relación percibida entre lo que busca la persona en su trabajo y lo que está alcanzando. La satisfacción es un estado de equilibrio, resultante de una acción de logro.<sup>66</sup>

---

<sup>61</sup> Lourdes Munch, Administración, Gestión Organización, Enfoques y Procesos Administrativos, 1ª Edición, Pearson Educación, México 2010. Pág. 127

<sup>62</sup> <http://definicion.de/lineamiento/> = en línea citado el 25 de Abril de 2013 comentario: Lineamiento.

<sup>63</sup> Administración I Y II, Alexis Serrano. 1ª Ed. 2000. Pág. 72

<sup>64</sup> Óp.cit. Pág. 69

<sup>65</sup> <http://definicion.de/satisfaccion-del-cliente/> en línea citado el 25 de Abril de 2013 comentario: satisfacción del cliente.

<sup>66</sup> Gestión del talento Humano, Idalberto Chiavenato. Pag.388

**Trabajo en equipo:** Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo. Puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas.<sup>67</sup>

**Un modelo de gestión de calidad:** Es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece.<sup>68</sup>

**Valor al cliente:** Una virtud esencial de toda persona y organización de calidad, es la de reflejar una actitud de servicio para entender y atender lo que el cliente quiere, necesita y espera de ella. Los clientes quedarán satisfechos e incluso agradecidos cuando un producto o servicio les proporcione un valor mayor al esfuerzo en el que incurrieron para adquirirlo.<sup>69</sup>

---

<sup>67</sup> Claves para orientar el desarrollo laboral ; Guillermo Ezquiaga - Editorial El Francotirador. Pág. 44

<sup>68</sup><http://212.128.130.23/eduCommons/ciencias-sociales-1/investigacion-evaluativa-en-educacion/contenidos/EFQM.pdf>. = en línea citado el 23 de Abril del 2013 comentario: Modelos de gestión de calidad.

<sup>69</sup>[http://www.infomanager.com.mx/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=47:el-servicio-como-valor-al-cliente&catid=9:artgeneral&Itemid=34](http://www.infomanager.com.mx/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=47:el-servicio-como-valor-al-cliente&catid=9:artgeneral&Itemid=34). = en línea citado el 25 de Abril de 2013 comentario: Valor al cliente.

# ANEXOS



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**SECCIÓN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ANEXO N° 1

**Cuestionario dirigido a Gerente General de Cáritas de El Salvador, Diócesis de Santiago de María, para realizar un diagnóstico de la organización.**

1. ¿Cuántos empleados posee la institución?
2. ¿Existe un departamento específico encargado del personal?
3. ¿Cuáles son los problemas que enfrenta de forma más frecuente con los trabajadores?
4. ¿En cuáles funciones se muestran más inconformidades?
5. ¿Se están alcanzando los objetivos planteados?
6. ¿Desarrolla algún sistema de evaluación del desempeño?
7. ¿Considera que el clima laboral de la institución se desarrolla de manera óptima?
8. ¿Qué tipo de liderazgo se fomenta en la institución?
9. ¿Cree usted que la institución cumple con la misión, visión, valores y objetivos de acuerdo a las funciones que realiza?
10. ¿Posee la institución un organigrama que muestre todos los puestos que la conforman?
11. ¿Qué tipo de normas existen y aplican en la institución?
12. ¿Existen dentro de la institución manuales escritos que indiquen cómo realizar las actividades?
13. ¿Existen dentro de la institución programas de capacitación que ayuden a mejorar el desempeño del personal?
14. ¿Existe algunos tipos de incentivos y recompensas para los empleados?
15. ¿Se mantiene una buena relación entre el personal, sus jefes y supervisores?
16. ¿El empleado participa en la formulación de planes dentro de la institución?

17. ¿Puede adaptarse la organización a cualquier cambio en el entorno para la consecución de sus objetivos?
18. ¿Asegura la organización su continuidad y estabilidad estableciendo métodos que permitan la sustitución de elementos y de personas sin afectar su funcionamiento?
19. ¿Cree usted que necesita mejorar el tipo de control que se aplica a la institución?
20. ¿Se realizan reuniones de personal periódicamente para tratar aspectos relacionados a la organización?
21. ¿Cómo percibe la calidad de servicio que ofrecen sus empleados al momento de dar asistencia a los usuarios de la institución?
22. ¿Ha recibido alguna queja por parte de los usuarios?
23. ¿Ha recibido alguna sugerencia por parte de los usuarios?
24. ¿Ha resuelto los problemas planteados en las quejas, o considera la aplicación de las sugerencias?
25. ¿Cómo percibe la imagen de la institución en su funcionamiento general y para con la comunidad beneficiada? ¿Considera que se encuentra bien o debe mejorar?
26. Como opinión general: considera importante la calidad dentro de la organización interna, así como también en los servicios que ofrece a la población que beneficia.



## PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

<b>2</b>	<b>Computadoras personales</b>	<b>\$800</b>	
	Recarga de Saldo	\$160	
	Copias de material	\$50	
	Transporte	\$450	
	Gasto de impresiones para revisión de asesor	\$32	
	Impresiones generales	\$30	
	Impresión final	\$130	
	- Resma de papel		
	- Tinta		
	- Impresora multifuncional		
	Materiales generales	\$30	
	Alimentación	\$100	
	SUB- TOTAL		\$1782
	IMPREVISTOS		\$90
	<b>TOTAL</b>		<b>\$1872</b>



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE CÁRITAS DE EL SALVADOR,  
SANTIAGO DE MARÍA.**

El presente cuestionario tiene exclusivamente fines académicos, y es de gran ayuda el aporte que usted nos puede brindar, por lo que agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

**OBJETIVO:** Obtener información por parte de los empleados para desarrollar un modelo de Gestión de Calidad en el Servicio.

**INDICACIÓN:** Conteste la interrogante presentadas marcando con una “X” según su criterio.

1. Durante el tiempo que tiene de laborar en la empresa, ¿Se presentan continuamente reclamos de parte de los usuarios?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_ POCAS VECES\_\_\_\_\_
2. ¿Considera usted que la calidad es un elemento indispensable que no debe de faltar a la hora de realizar sus labores dentro de la organización?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
3. ¿Cree usted que un Modelo de Gestión de Calidad puede promover una cultura de excelencia en el servicio dentro de los proyectos que ejecuta la organización?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
4. En su opinión ¿Considera usted que su labor genera satisfacción en el usuario?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
5. ¿Considera que por el tipo de organización es esencial brindar un sobre esfuerzo que genere valor al cliente?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
6. Dentro de la organización ¿Crees usted que se aplica una gerencia participativa que le permite sentirse como un elemento importante para contribuir al éxito de la misma?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

7. Como empleado ¿Cree usted que está totalmente comprometido con el fin social del organización?  
SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_
8. ¿Cómo percibe usted la imagen corporativa de la institución?  
Excelente\_\_\_\_ Buena\_\_\_\_  
Regular\_\_\_\_ Necesita Mejorar\_\_\_\_
9. ¿El clima organizacional que se fomenta en la empresa le contribuye a usted a tener calidad de vida laboral?  
SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_
10. Piensa usted que la motivación que recibe por parte de la empresa le impulsa a mejorar continuamente en el desarrollo de sus labores?  
SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_
11. ¿Considera usted que el trabajo que realiza desarrolla actividades rutinarias que le genera apatía laboral?  
SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_
12. Considera usted que dentro de la institución se aplica el trabajo en equipo con efectividad?  
SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_
13. Dentro los problemas generales que se presentan dentro del trabajo en equipo ¿Cuáles son los problemas que más afectan al desarrollo de las labores?  
Comunicación\_\_\_\_ Coordinación\_\_\_\_  
Responsabilidad\_\_\_\_ Individualismo\_\_\_\_
14. Considera usted que si en la organización se establece un ambiente de trabajo en equipo se ofreciera a los usuarios un mejor servicio de calidad?  
SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_
15. Con un Modelo de Gestión de la Calidad dentro de la institución ¿Cree usted que se puede mejorar el proceso administrativo, como por ejemplo la organización y coordinación?  
SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

16. ¿Cree usted que todas las áreas de la empresa están integradas para lograr la consecución de los objetivos?  
SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_
17. ¿Considera usted que la institución necesita aplicar un mejor control de todos los recursos para generar el éxito en la realización de los proyectos asignados?  
SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_
18. ¿Considera que la gerencia tendría la capacidad de alcanzar un mejor nivel de calidad si se establecieran lineamientos fáciles de aplicar para lograr este objetivo?  
SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_
19. ¿Cree usted conveniente la aplicación de nuevas normas de calidad para mejorar el desarrollo de las actividades laborales?  
SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_
20. ¿Contribuiría usted a desarrollar estrategias de calidad para mejorar la atención en el servicio y generar una mejor imagen corporativa?  
SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_
21. ¿Cree que se le facilitaría cumplir con las expectativas del cliente, si conociera en que aspectos necesita mejorar continuamente, como nuevas y mejores formas de hacer las cosas?  
SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_
22. ¿Considera usted que un modelo de gestión de calidad en el servicio contribuirá a desarrollar una mejor eficiencia laboral a nivel de toda la organización?  
SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_
23. Si en la organización se aplicara un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio ¿Cree usted que aumentara su responsabilidad de brindar excelencia en el servicio?  
SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_
24. Si la empresa asegura la calidad como un compromiso al usuario ¿Estaría motivado a asumir este compromiso?  
SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ANEXO N° 5

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A USUARIOS DE CÁRITAS SANTIAGO DE MARÍA.**

El presente cuestionario tiene exclusivamente fines académicos, y es de gran ayuda el aporte que usted nos puede brindar, por lo que agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

**OBJETIVO:** Obtener información por parte de los usuarios para desarrollar un Modelo de Gestión de Calidad en el Servicio para brindar una mejor atención.

**INDICACIÓN:** Conteste la interrogante presentadas marcando con una “X” según su criterio.

1. ¿Cómo califica usted el servicio brindado por parte de los empleados de Caritas de El Salvador, Santiago de María?  
Excelente\_\_\_\_\_ Bueno\_\_\_\_\_  
Regular\_\_\_\_\_ Necesita Mejorar\_\_\_\_\_
2. ¿Considera usted que Cáritas ofrece calidad en la prestación de sus servicios?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
3. Durante la ejecución de un proyecto ¿Percibe usted una buena comunicación por parte del personal de Cáritas de El Salvador?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
4. ¿Cree usted que el personal de Cáritas cuenta con el equipo y las herramientas necesario para ofrecerle un buen servicio?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
5. ¿Ha apreciado usted que los empleados se preocupan por brindarle un excelente servicio?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
6. Al ejecutarse un proyecto ¿Los empleados realizan sus labores con paciencia y dedicación?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

7. ¿Cómo calificaría usted la actitud y la conducta de los empleados de Cáritas?  
EXCELENTE\_\_\_\_\_ BUENA\_\_\_\_\_  
REGULAR\_\_\_\_\_ NECESITA MEJORAR\_\_\_\_\_
8. ¿Cómo calificaría usted el desempeño de la labor social que brinda Cáritas de Santiago de María?  
Excelente\_\_\_\_\_ Bueno\_\_\_\_\_  
Regular\_\_\_\_\_ Necesita Mejorar\_\_\_\_\_
9. ¿Cree usted que el personal de la institución está totalmente comprometido con el fin social que persigue?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
10. ¿Cómo percibe usted la imagen de la institución?  
Excelente\_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_  
Regular\_\_\_\_\_ Necesita Mejorar\_\_\_\_\_
11. Con relación a otras instituciones similares ¿Cómo considera usted la posición de Cáritas en Santiago de María?  
Excelente\_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_  
Regular\_\_\_\_\_ Necesita Mejorar\_\_\_\_\_
12. ¿Cree usted que Cáritas de Santiago de María podría mejorar el desempeño laboral?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**SECCIÓN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ANEXO N° 6

**Cuestionario dirigido a Gerente de Cáritas de El Salvador, Santiago de María,  
Usulután**

**OBJETIVO:** Obtener información por parte del Gerente de la institución, para desarrollar un modelo de Gestión de Calidad en el Servicio

1. ¿Considera usted necesario implementar nuevas estrategias laborales para mejorar la calidad en el servicio que ofrecen los empleados en los diferentes proyectos que se ejecutan en la organización?
2. ¿En la empresa considera usted que los empleados tienen un alto compromiso laboral para con el fin de las actividades que realizan?
3. ¿Considera que la gerencia participativa facilitará la implementación del modelo de gestión de calidad?
4. ¿Considera usted que la imagen corporativa podría mejorarse, de manera tal que se puedan aplicar y gestionar más proyectos?
5. ¿Los empleados de Cáritas poseen un clima organizacional óptimo y adecuado que les permita desarrollarse con calidad de vida laboral?
6. ¿Ha determinado si en algunas actividades realizadas los empleados muestran apatía laboral?
7. ¿Desde su estilo gerencial, fomenta el trabajo en equipo y la solidaridad entre sus empleados?
8. ¿Considera usted que es necesario realizar ajustes o cambios en la coordinación e integración organizacional?
9. ¿Incluiría la participación activa de los empleados para realizar estrategias de cambio al desarrollar el modelo de gestión de calidad?
10. ¿Considera usted que la aplicación de un modelo de gestión de calidad proporcionaría mejora continua en los aspectos más relevantes de la organización?

## PROGRAMACION DE CAPACITACIÓN PARA CÁRITAS DE EL SALVADOR, SANTIAGO DE MARÍ

CÁRITAS DE SANTIAGO DE MARÍA						
Programa de capacitación						
<b>Nombre del curso:</b> Servicio de Calidad					<b>No de participantes:</b> 17	
<b>Instructor:</b> Gerente de Cáritas						
<b>Nombre de la unidad de aprendizaje:</b> RELACIONES HUMANAS, MOTIVACIÓN Y AUTOESTIMA I						
<b>Objetivo de la unidad:</b> Fomentar en los participantes la importancia de mantener excelentes relaciones, motivación y autoestima..						
Tema	Objetivo	Métodos	Técnicas	Estrategias	Tácticas	Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las relaciones humanas y su importancia</li> <li>Componentes de la personalidad</li> <li>Actitudes en el trabajo</li> </ul>	Desarrollar una fuerza de trabajo facultada y competitiva, cuya meta principal sea entregar un servicio excepcional y legendario a través del conocimiento del comportamiento humano.	Expositivas analíticas.	Técnicas de motivación	Dinámicas	Discusión de casos	30 minutos
Recursos.	Dirigido a:	Institución asesora.	Lugar de capacitación.	Cada cuanto tiempo.	Presupuesto	Resultado.
Laptop Material impreso Plumones Papel bond.	Personal de la empresa	UES	Cáritas de El Salvador, Santiago de María.	6 meses	\$0	El personal podrá analizar que aspectos de la personalidad laboral que deben auto controlar si quieren triunfar y hacer mejor el trabajo.
<b>Responsable:</b> Gerencia						



**CÁRITAS DE SANTIAGO DE MARÍA**



**Programa de capacitación**

**Nombre del curso:** Servicio de Calidad

**No de participantes:** 17

**Instructor:** Gerente de Cáritas

**Nombre de la unidad de aprendizaje:** RELACIONES HUMANAS, MOTIVACIÓN Y AUTOESTIMA II

**Objetivo de la unidad:** Fomentar en los participantes la importancia de mantener excelentes relaciones, motivación y autoestima.

Tema	Objetivo	Métodos	Técnicas	Estrategias	Tácticas	Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivación y autoestima</li> <li>La personalidad y Actitudes positiva-negativas</li> <li>Manejo de problemas y Estrés</li> </ul>	Despertar la introspección ya que la eficacia depende del modo de razonar que las personas tenemos acerca de nuestras actitudes.	Expositivas analíticas.	Técnicas de motivación	Dinámicas	Discusión de casos	30 minutos
Recursos.	Dirigido a:	Institución asesora.	Lugar de capacitación.	Cada cuanto tiempo.	Presupuesto	Resultado.
Laptop Material impreso Plumones Papel bond.	Personal de la empresa.	UES	Cáritas de El Salvador, Santiago de María.	6 meses	\$0	Considerar profundamente la forma de "hacer" y luego inicien el proceso del cambio interno y externo

**Responsable:** Gerencia

CÁRITAS DE SANTIAGO DE MARÍA



**Programa de capacitación**

**Nombre del curso:** Servicio de Calidad

**No de participantes:** 17

**Instructor:** Gerente de Cáritas

**Nombre de la unidad de aprendizaje:** ENDOCALIDAD COMO PARTE DEL TRABAJO EN EQUIPO

**Objetivo de la unidad:** Definirán sus valores, como base de su desarrollo personal y formaran y organizarán equipos de alto rendimiento.

Tema		Objetivo	Métodos	Técnicas	Estrategias	Tácticas	Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automanejo</li> <li>• De adentro hacia afuera.</li> </ul>		Que los trabajadores sean capaces de manejar su tiempo y manejarse ellos mismos de modo eficaz, debido a que en casi todas las actividades laborales, el estrés, la presión y la incertidumbre se presentan cada vez más.	Expositivas analíticas.	Lluvia de ideas	Dinámicas	Discusión de casos Mesa redonda	30 minutos
Recursos.	Dirigido a:	Institución asesora.	Lugar de capacitación.	Cada cuanto tiempo.	Presupuesto	Resultado.	
Laptop Material impreso Plumones Papel bond.	Personal de la empresa.	UES	Cáritas de El Salvador, Santiago de María.	6 meses	\$0	Que los participantes desarrollen nuevas actitudes, eviten la obsolescencia personal e incrementen sus destrezas o habilidades.	

**Responsable:** Gerencia

CÁRITAS DE SANTIAGO DE MARÍA



Programa de capacitación

**Nombre del curso:** Servicio de Calidad

**No de participantes:** 17

**Instructor:** Gerente de Cáritas

**Nombre de la unidad de aprendizaje:** EL TRABAJO EN EQUIPO Y SU INCIDENCIA EN EL SERVICIO

**Objetivo de la unidad:** Concientizar a los participantes de la importancia que tiene trabajo en equipo para lograr ser productivos

Tema	Objetivo	Métodos	Técnicas	Estrategias	Tácticas	Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es equipo de trabajo?</li> <li>• ¿Qué es trabajo en equipo?</li> <li>• Características del trabajo en equipo</li> <li>• Beneficios y obstáculos del trabajo en equipo</li> </ul>	Que los trabajadores puedan formar, organizar o integrarse en equipos de alto rendimiento y que en poco tiempo demuestren recursos y capacidad	Expositivas analíticas.	Grupo de trabajo, mesa redonda	Dinámicas	Discusión de casos Debate	30 minutos
<b>Recursos.</b>	<b>Dirigido a:</b>	<b>Institución asesora.</b>	<b>Lugar de capacitación.</b>	<b>Cada cuanto tiempo.</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Resultado.</b>
Laptop Material impreso Plumones Papel bond.	Personal de la empresa.	UES	Cáritas de El Salvador, Santiago de María.	6 meses	\$0	Aprender problemas complejos requieren cada vez de esfuerzo en equipo, además de mejorar la comunicación entre el personal.

**Responsable:** Gerencia

**CÁRITAS DE SANTIAGO DE MARÍA**



**Programa de capacitación**

**Nombre del curso:** Servicio de Calidad

**No de participantes:** 17

**Instructor:** Gerente de Cáritas

**Nombre de la unidad de aprendizaje:** COMUNICACIÓN EFECTIVA

**Objetivo de la unidad:** LA COMUNICACIÓN efectiva UN FACTOR CLAVE EN SU DESARROLLO ESTRATÉGICO.

Tema		Objetivo	Métodos	Técnicas	Estrategias	Tácticas	Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que es comunicación</li> <li>• Tipos de comunicación</li> <li>• Funciones y objetivos de la Comunicación</li> <li>• Como aplicar mejor en la empresa</li> <li>• Aportes de una comunicación eficaz</li> <li>• Cómo hablar a los demás o escribir textos eficientes</li> </ul>		Reconocer que la comunicación en las organizaciones juega un papel de gran importancia; sin embargo, al no ser efectiva y no contar con métodos eficientes puede generar un clima organizacional tenso y poco productivo.	Expositivas analíticas.	Grupo de trabajo	Dinámicas	Discusión de casos Debate	30 minutos
Recursos.	Dirigido a:	Institución asesora.	Lugar de capacitación.	Cada cuanto tiempo.	Presupuesto	Resultado.	
Laptop Material impreso Plumons Papel bond.	Personal de la empresa.	UES	Cáritas de El Salvador, Santiago de María.	6 meses	\$0	Aprender los canales de comunicación existentes y saber expresarse, comprender, y presentar sus ideas tanto a jefes como a compañeros y usuarios.	

**Responsable:** Gerencia

CÁRITAS DE SANTIAGO DE MARÍA



Programa de capacitación

**Nombre del curso:** Servicio de Calidad

**No de participantes:** 17

**Instructor:** Gerente de Cáritas

**Nombre de la unidad de aprendizaje:** Excelencia en el servicio

**Objetivo de la unidad:** Establecer la manera adecuada para ofrecer un excelente servicio al usuario, con calidad y entusiasmo.

Tema		Objetivo	Métodos	Técnicas	Estrategias	Tácticas	Tiempo
<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparándose para atender al usuario</li> <li>El buen trato al cliente</li> <li>Cuánto vale la lealtad de un cliente</li> <li>El usuario, razón de nuestra existencia.</li> </ul>		Concientizar acerca de la importancia del papel de cada uno de los participantes acerca de la influencia en los usuarios.	Expositivas analíticas.	Lluvia de ideas.	dinámicas	Simulación de casos.	30 minutos
Recursos.	Dirigido a:	Institución asesora.	Lugar de capacitación.	Cada cuanto tiempo.	Presupuesto	Resultado.	
Laptop Material impreso Plumones Papel bond.	Personal de la empresa.	UES	Cáritas de El Salvador, Santiago de María.	6 meses	\$0	Recocer la importancia del buen servicio al usuario, desarrollar mejores estrategias de atención al usuario.	

**Responsable:** Gerencia

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN POR CAPACITACIÓN RECIBIDA

Nombre del Capacitador: \_\_\_\_\_

Nombre de la Capacitación: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Con el propósito de mejorar la calidad de las Capacitaciones futuras, le solicitamos contestar la Siguiente encuesta.

MUCHO      POCO      NADA

## 1) FACILITADOR

- a) Habilidad para comunicarse
- b) Manejo y participación dinámica del Equipo
- d) Se definió claramente el objetivo

## 2) CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN

- a) El material impreso es claro y sirve de consulta
- b) Metodología utilizada
- c) Cumplió la capacitación con sus expectativas

## 3) ORGANIZACIÓN

- a) El capacitador respetó los horarios establecidos
- b) Cómo calificaría la organización general de la

- a) Evaluación de la alimentación

4) OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN****ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN EL PUESTO DETRABAJO.**

Con el fin de analizar los resultados y dar monitoreo a la capacitación impartida, les solicitamos, nos proporcionen sus observaciones posteriores al evento con respecto a la conducta, actitud, desempeño, productividad y calidad en el puesto de trabajo del empleado que asistió a la capacitación.

Nombre de la capacitación: \_\_\_\_\_

Impartida por: \_\_\_\_\_

Persona capacitada: \_\_\_\_\_

Lugar : \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

MUCHO    POCO    NADA

¿Las relaciones interpersonales entre la persona capacitada y sus compañeros de trabajo han mejorado?

¿La disposición al trabajo ha incrementado?

¿Ha mejorado el desempeño laboral después de la capacitación?

¿La calidad del trabajo que realiza ha mejorado?

¿Se ha notado cambios laborales y/o personales positivos Después de la capacitación?

¿Desde su punto de vista la persona capacitada pone en Práctica lo aprendido en las capacitaciones?

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

El que proporciona la información:

\_\_\_\_\_

Nombre

\_\_\_\_\_

Cargo

\_\_\_\_\_

Firma

ANEXO N° 10

MANUAL  
DE  
TRABAJO  
Y  
SERVICIO  
DE  
CALIDAD



## MISIÓN

Cáritas de El Salvador, Santiago de María surge para promover, animar y acompañar el proceso de transformación de la realidad de los pueblos, con el protagonismo de los pobres, donde los empleados están comprometidos con la organización garantizando la transparencia de la gestión de los fondos adquiridos del extranjero y fomentando una cultura de excelencia para brindar un servicio de calidad y así construir una sociedad más justa y solidaria a la luz del Evangelio y la Doctrina Social de la Iglesia.

## VISION

Ser una organización con mayor prestigio y creencia en continuo crecimiento, con personal comprometido en solventar las necesidades más urgentes de la población de menos recursos económicos; que se distinguen por proporcionar una calidad de servicio excelente promoviendo el desarrollo integral de la persona humana a la luz del Evangelio y la Doctrina Social de la Iglesia



## EL RESPETO DE ESTAS NORMAS POSIBILITA:

1. Un trabajo de calidad.
2. La formación de hábitos saludables.
3. La creación de compañerismo positivo, sacando lo mejor de uno mismo.
4. El incumplimiento de las normas posibilita la toma de medidas correctivas por parte de la gerencia.

## PRINCIPIOS

1. Escuchar y respetar las opiniones de los demás, permitiendo una interacción justa y equitativa para todos.
2. Velar por el cumplimiento de las normas como medio para una convivencia más productiva.
3. Promover un ambiente de trabajo positivo y armónico para todos.



## Valores institucionales:

**Opción preferencial por los pobres.** Se refiere a nuestras responsabilidades sociales y, consiguientemente, a nuestro modo de vivir y a las decisiones que se deben tomar coherentemente sobre la propiedad y el uso de los bienes.

**Protagonismo de los pobres.** La adquisición del carácter esencialmente relacional de la persona conduce a concebir la vida en sociedad, no ya como un mero deber sino como una instancia inscrita en la misma naturaleza del hombre que es preciso encarnar en comportamientos solidarios.

**Promoción humana integral y solidaridad cristiana.** En la perspectiva humana y la solidaridad adquiere un significado interior, cargándose de valores bajo el signo de una solidaridad que integra el reconocimiento de la responsabilidad humana y la apertura a una verdadera colaboración.

**Cooperación fraterna.** La cooperación es parte fundamental en las necesidades de los humanos ya que utilizando sus conceptos de observación y de búsquedas informativas llegan a tomárselas decisiones de cooperación mutua en muchos campos.

**Subsidiaridad.** Significa ayuda, en la realidad se trata de la complementariedad.

**Aprender y compartir.** Significa saber que lo que se tiene debe ser compartido con los que menos tienen para así tener tranquilidad en entender la ayuda solidaria.

**Confianza y credibilidad.** La confianza es la creencia en que una persona o grupo será capaz, la Credibilidad son los componentes objetivos y subjetivos que definen la capacidad de ser creído de una fuente o mensaje.

**Realismo cristiano.** Significa que toda creencia debe ser dirigida y partir desde la realidad humana, donde nos permitirá realizar ayudas con credibilidad y solidaridad.

**Bien común.** Es el conjunto de condiciones de la vida social que permiten que las asociaciones y cada uno de sus miembros alcancen de manera más fácil e íntegra la perfección que les corresponde.

**Defensa de la Vida.** Entiende que el hombre ha sido creado para vivir y producir, con capacidad para pensar actuar lo que le permite habitar en la tierra para llegar a la felicidad.

**Dignidad de la Persona Humana.** Significa que cada persona debe ser respetada y considerada en todo momento, nunca será mirar a la persona y pasar desapercibidos a todo lo que pasa.

**Amor al prójimo.** Quiere decir que, así como nosotros nos cuidamos, nos guardamos, nos protegemos, nos amamos, así justamente hemos de considerar y amar a cualquier ser humano alrededor nuestro.

**Solidaridad.** Es una de los valores humanos por excelencia, del que se espera cuando un otro significativo requiere de nuestros buenos sentimientos para salir adelante.

**Reconciliación.** Este valor nos permite mirar nuestro interior para poder continuar nuestra vida sin rencor que nos agobie y no nos deje continuar.

**Justicia social.** Comprende el conjunto de decisiones, normas y principios considerados razonables de acuerdo al tipo de organización de la sociedad en general, o en su caso, de acuerdo a un colectivo social determinado.

**Defensa de los derechos humanos.** El hombre es el único destinatario de estos derechos. Por ende, reclaman reconocimiento, respeto, tutela y promoción de parte de todos, y especialmente de la autoridad.

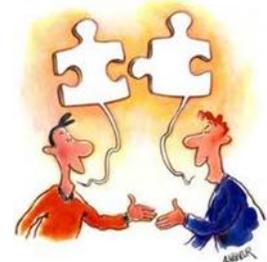


## NORMAS ENTRE COMPAÑEROS:

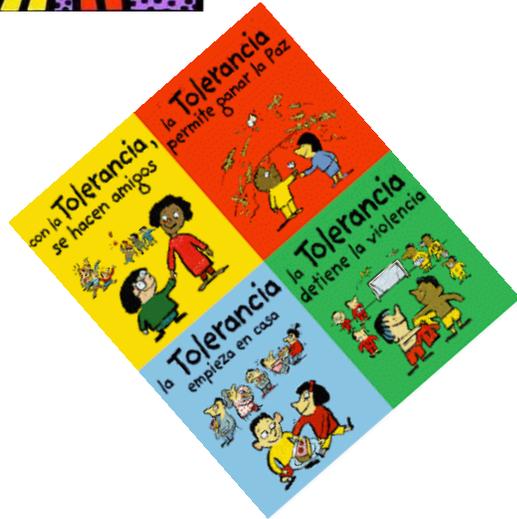
1. Todas las personas trabajaremos con el propósito de proporcionar un ambiente laboral libre de discriminación, acoso, intimidación, o coerción.
2. Velar porque todos ayudemos a desarrollar un trabajo de calidad.
3. Respetar a los demás como individuos y valorar sus conocimientos y potencial como miembros del equipo que somos.
4. Trabajar en conjunto, valorando las necesidades del otro para así fomentar relaciones armónicas y productivas.
5. Mantener una comunicación abierta, clara y respetuosa y oportuna en todo momento.
6. Baile al ritmo de la música: adapte su estilo a las personas, un tono más relajado más sencillo puede ser apropiado para algunos, mientras otros responderán a uno más formal.



UNIDOS EN EL RESPETO



COmUNiCACIÓN



1. Tenga presente siempre una Disculpa: Sea humilde, siempre esté dispuesto a disculparse, es bueno reconocer las fallas y disculparse.
2. Sea Tolerante: Es verdad que no puede haber química con todo el mundo, pero es bueno ser tolerante y pensar antes de decir cualquier cosa de duela al otro y agrande el problema
3. Ponga todo su empeño en lo que hace por el bienestar de la empresa: Su parte en la empresa sea pequeña o grande ayuda al desarrollo o al deterioro de la misma, así que cada persona ocupa su lugar y su labor es necesaria y si lo hacemos bien estaremos dando nuestro granito de arena para el éxito de todos.
4. Si algo no le gusta o le incomoda: Busque a la persona del inconveniente y comuníquesele de la mejor manera posible, mediante el diálogo y la comunicación.

1. Predicar con el ejemplo siendo coherentes y asumiendo las consecuencias de nuestros actos en todo momento con total transparencia y honestidad.

2. Evite discusiones y riñas: Como en toda actividad laboral, hay días en que las reuniones, las llamadas y otras tareas pueden traerlo de cabeza, con lo que los nervios están a flor de piel y surgen enfados por cualquier detalle. Esto crea un ambiente laboral tenso y poco agradable.

3. Respete las normas y costumbres: Todas las personas tienen sus propias particularidades y su propia forma de ser

4. Críticas y sugerencias: Evite todo tipo de críticas. Las únicas críticas admisibles en una oficina son las constructivas.

5. No pierda los estribos: No importa cuán estresante o injusta sea la situación, mantenga la compostura, de esta forma quedará como un empleado educado, elegante y que sabe

estar y comportarse. Es en los momentos más duros cuando se ve qué clase de persona es alguien. Hágalo por su imagen.

6. Muestre interés en los demás.



## Normas hacia el cliente.

- ✚ Servicio rápido al usuario.
- ✚ Deseo de ayudar al usuario.
- ✚ Estar listo para responder a las peticiones del usuario.
- ✚ Gestionar los problemas del usuario con eficacia.
- ✚ Inspirar confianza.
- ✚ Hacer que los usuarios se sientan seguros con sus operaciones.
- ✚ Ser amable.
- ✚ Dar al usuario atención personalizada.
- ✚ Tener los intereses del usuario como prioridad.
- ✚ Comprender las necesidades de los usuarios.



- ✚ Desarrollar una actitud amistosa
- ✚ Dar gracias por dejar ayudarlo
- ✚ Todas las personas deben ser tratadas con dignidad y respeto.



## Normas que yo debo seguir:

- ✚ Mostrar amistad.
- ✚ Ser honesto y abierto.
- ✚ Mostrar cortesía.
- ✚ Mostrar interés en los demás.
- ✚ Siempre tener buen humor.
- ✚ Ser tolerante.
- ✚ Ser comprensivo.
- ✚ Ser justo.
- ✚ Tener actitud positiva.
- ✚ Hacer de mi trabajo mi hogar
- ✚ Mis compañeros son mi familia
- ✚ Dejar mi vida personal en casa
- ✚ Hay q saber hablar y callar
- ✚ La voz se puede moderar.
- ✚ No olvidar: Saludar con gusto no por obligación: El saludo no se le niega a nadie, lo cortés no quita lo valiente, salude donde quiera que llegue.

Y Sonreír: Ante todos sonríe, la gente no tiene la culpa de sus problemas, entre más estresado te encuentres más difícil será la relación con sus compañeros



## Evaluación a Líderes de Proyecto

Apellido y Nombre:	
Puesto:	
Fecha de la Evaluación:	
Evaluador (Nombre y puesto):	

Evalúe de 0 (malo) a 10 (excelente) los siguientes conceptos:

Desempeño		
Concepto	Calificación	Comentarios
Responsabilidad		
Exactitud y calidad de trabajo		
Cumplimiento de fechas estimadas/pautadas		
Productividad		
Orden y claridad del trabajo		
Planificación del trabajo		
Documentación que genera		
Reporta avances de tareas		
Capacidad de delegar tareas		
Capacidad de realización		
Comprensión de situaciones		
Sentido Común		
Cumplimiento de los procedimientos existentes		
Grado de Conocimiento funcional		
Grado de Conocimiento Técnico		

<b>Actitud</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Calificación</b>	<b>Comentarios</b>
Actitud hacia la empresa		
Actitud hacia superior/es		
Actitud hacia los Compañeros		
Actitud hacia el cliente/usuario		
Cooperación con el equipo		
Capacidad de aceptar críticas		
Capacidad de generar sugerencias constructivas		
Presentación personal		
Predisposición		
Puntualidad		
<b>Habilidades</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Calificación</b>	<b>Comentarios</b>
Iniciativa		
Creatividad		
Adaptabilidad (temas, grupos, funciones)		
Respuesta bajo presión		
Capacidad de manejar múltiples tareas		
Coordinación y Liderazgo		
Potencialidad - Capacidad de Aprendizaje		
Carisma		
Compromiso hacia el equipo		
Manejo de conflictos		
Manejo y optimización del grupo		
Relación con el cliente/usuario		
Coordinación		
Toma de decisiones		
Habilidad comercial		

## Resumen de la Evaluación

---

Concepto	Calificación
Desempeño	
Actitud	
Habilidades	

## Describe las principales fortalezas

---

## Describe las oportunidades de mejora detectadas

---

## Detalle un plan de acción para los próximos 3 meses, con el fin de lograr las oportunidades de mejora

---

## Comentarios

---

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

NOMBRE DEL COMPAÑERO A EVALUAR:	
FECHA:	

CRITERIOS DE EVALUACION	SI	NO
¿Tiene suficiente grado de escolaridad para el desempeño del cargo?		
¿Usualmente es alegre y sonriente?		
¿Tiene experiencia en el servicio que está ejecutando?		
¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?		
¿Conoce información y procesos de producción que no deben conocer terceros?		
¿Desarrolla un trabajo complejo, prestando mucha atención a las instrucciones recibidas?		
¿Tiene interés en aprender cosas nuevas?		
¿Puede, por sí solo, planear, ejecutar, controlar sus tareas?		
¿Su Apariencia es buena y agradable en el trato general?		
¿Demuestra concentración mental en el trabajo?		
¿Presta atención a las condiciones de trabajo, sobre todo al orden?		
¿El resultado del trabajo presenta errores y no es satisfactorio?		
¿Es descuidado en su presentación personal y en el vestir?		
¿Cuida de sus compañeros durante el trabajo?		
¿Ha presentado algún tipo de conflicto con usted o con los demás compañeros?		
¿Podría tener mayores conocimientos de los trabajos para rendir más?		

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

EMPLEADO:		FECHA
CARGO:		

A continuación encontrará frases de desempeño, escriba con una X en la columna lateral, bajo el signo “ + ” para indicar la frase que mejor define su desempeño., y bajo el signo “ - ” para indicar la frase que menos define su desempeño.

	N°	+	-		N°	+	-
Solo hace lo que le ordenan	01			Tiene miedo de pedir ayuda	17		
Comportamiento irreprochable	02			Mantiene su archivo siempre ordenado	18		
Acepta criticas constructivas	03			Presenta desanimo al trabajar	19		
No produce cuando está sometido a presión	04			Es dinámico interrumpe constantemente en el trabajo	20		
Cortes con los demás	05			No se deja influir	21		
Duda al tomar decisiones	06			Tiene buen potencial por desarrollar	22		
Merece toda la confianza	07			Nunca se muestra desagradables	23		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca hace buenas sugerencias	24		
Se esmera en el servicio	09			Es evidente que le gusta lo que hace	25		
No tiene formación adecuada	10			Tiene buena memoria	26		
Tiene buena apariencia personal	11			Le gusta reclamar	27		
En su trabajo siempre hay errores	12			Tiene criterio para tomar decisiones	28		
Se expresa con dificultad	13			Regularmente debe llamársele la atención	29		
Conoce su trabajo	14			Es rápido	30		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	15			Por naturaleza es un poco hostil	31		
Espera siempre una recompensa	16			Le gusta que lo evalúen	32		

## CUESTIONARIO PARA MEDIR LA CALIDAD

### EN NUESTROS SERVICIOS.



*Cáritas Santiago de María Quiere encuestarlos a ustedes nuestra razón de ser para averiguar cuán satisfechos están con nuestro servicio o con nuestros proyectos y les solicitamos sugerencias para mejorarlos.*

<b>CRITERIOS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿El personal de Cáritas siempre está atento a mis deseos y necesidades?		
¿Si alguien de Cáritas se compromete a hacer algo por mí, lo hará?		
¿Los distintos proyectos que me presta Cáritas son presentados correctamente desde la primera vez?		
¿Considera usted que a la hora de realizar un proyecto el personal de Cáritas brinda un servicio de Calidad?		
¿Cree usted que se puede mejorar el desempeño del personal de Cáritas?		
¿Cuándo necesito ayuda en un problema o en algo en particular, siento toda la confianza de acudir al personal de Cáritas para que se haga cargo de mi asunto?		

### DANOS TUS SUGERENCIAS O COMENTARIOS
