

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



**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE CALIDAD PARA
MEJORAR LA ATENCIÓN A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA INDUSTRIAS
DEL HOGAR, S.A. DE C.V. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE ANTIGUO
CUSCATLÁN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.**

TRABAJO DE INVESTIGACION PRESENTADO POR:

**ALVARADO PORTILLO, ANA LISSETTE
GONZÁLEZ CALLES, CLAUDIA LISSETTE
MUÑOZ RIVAS, CARMEN ELENA**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OCTUBRE 2007

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora: Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria General: Licda. Alicia Margarita Rivas de
Recinos

Decano de la Facultad de
Ciencias Económicas: Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretaria de la Facultad
De Ciencias Económicas: Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del
Cid.

Coordinador del Seminario
De Graduación: Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Director: Lic. Roberto Rodríguez Lindo

Docente Observador: Lic. Abraham Vásquez

Octubre 2007

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios Todopoderoso y a la Virgen Santísima por darme la sabiduría y fortaleza para llegar a alcanzar esta meta, a mis padres Martha Delmy de González y Manuel González por su amor y apoyo incondicional, a mi familia por confiar en mí, a mi esposo y bebé por ser la razón de mí existir.

Claudia Lissette González Calles

A Dios Todopoderoso fuente de sabiduría y amor, por permitirme la realización de mi carrera, a mi virgencita linda por iluminarme y guiarme a lo largo de estos años, al pilar de vida: mi madre Ana Gricelda Portillo por todo su sacrificio y amor; a mi tío Nelson Portillo por su confianza y apoyo; a mis hermanas Esmeralda y Guadalupe por su paciencia y comprensión, a mis compañeras de tesis Claudia y Carmen porque cada momento que compartimos quedara grabado en mi corazón, a todas las personas que siempre me brindaron un gesto de amistad y apoyo incondicional...

Ana Lissette Alvarado Portillo

Le doy gracias a Dios todo poderoso por darme la sabiduría y las fuerzas para finalizar esta etapa de mi vida y poder así comenzar otra. Agradezco de todo corazón a mis padres, hermanos y esposo por el apoyo moral y económico que me han brindado. A mis maestros y amigas de tesis por su ayuda y comprensión.

Carmen Elena Muñoz Rivas

Un agradecimiento especial a nuestro asesor Lic. Roberto Lindo, por su apoyo y dedicación. A los socios y personal de la empresa por darnos la oportunidad de realizar esta investigación y confiar en nuestro trabajo.

Ana, Carmen y Claudia

ÍNDICE

	Página
RESUMEN	i
INTRODUCCION	ii

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA EMPRESA "INDUSTRIAS DEL HOGAR, S.A. DE C.V." Y PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD

A. CLASIFICACION DE LA EMPRESA	1
B. GENERALIDADES DE LA EMPRESA INDUSTRIAS DEL HOGAR, S.A. DE C.V	2
1. Antecedentes	2
2. Estructura Organizativa, misión y visión	3
3. Marco Legal	3
4. Actividad Económica	6
C. GENERALIDADES SOBRE CALIDAD TOTAL	6
1. Evolución	6
2. Principales Aportaciones de los Autores	7
3. Conceptos	9
4. Importancia de la Calidad	10
5. Objetivos	11
6. Características	11
7. Ventajas y Desventajas	13
8. Categorías de la Calidad	14
9. El Ciclo de Control de Deming	17
10. Etapas de la administración de la calidad	19
D. GENERALIDADES DE UN PROGRAMA DE CALIDAD	20
1. Concepto	20

2. Requisitos para implementar un programa	
En las Empresas	20
3. Desarrollo de un programa de Calidad	21
E. PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE	30
1. Decidir cual es la esencia deL negocio	32
2. Conocer a los clientes	32
3. Crear la visión	33
4. Definir los momentos de verdad	35
5. Brindar buen servicio unos a otros	36
6. Orientar la experiencia del cliente	37
7. Transformar los reclamos en un beneficio	38
8. Mantener contacto estrecho con los Clientes	39
9. Diseñar el programa de Servicio	39
10. Determinar los criterios de servicio	41
11. Recompensar y celebrar la excelencia	
en el Servicio	41
12. Desarrollar el programa de servicio	42

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA ATENCIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA "INDUSTRIAS DEL HOGAR S.A. DE C.V."

A. IMPORTANCIA	45
B. OBJETIVOS	46
1. General	46
2. Específicos	46
C. ALCANCES Y LIMITACIONES	46
1. Alcances	46
2. Limitaciones	47

D. METODOS Y TECNICAS EN LA INVESTIGACION	47
1. METODO DE INVESTIGACION	47
a) Análisis	47
b) Síntesis	48
2. TIPO DE INVESTIGACION	48
3. DISEÑO DE INVESTIGACION	48
4. FUENTES DE INFORMACION	48
a) Primarias	48
b) Secundarias	48
5. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION	49
a) Técnicas	49
b) Instrumentos	50
6. DETERMINACION DEL UNIVERSO Y MUESTRA	51
a) Universo	51
b) Muestra	51
7. TABULACION Y ANALISIS DE DATOS	51
E. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA INDUSTRIAS DEL HOGAR, S.A. DE C.V.	67
1. Ambiente laboral	67
a) Participación y trabajo en equipo	67
b) Comunicación	67
c) Supervisión	68
2. Recursos humanos y materiales	68
a) Equipo y materiales	68
b) Recurso humano	69
3. Calidad y Atención a los clientes	69
a) Calidad de los productos	69
b) Atención a los clientes	69
c) Procesos	70
4. Motivación	70
a) Motivación	70

b) Distribución del trabajo	71
5. Análisis F.O.D.A.	71
F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
1. CONCLUSIONES	73
2. RECOMENDACIONES	75

CAPITULO III

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA ATENCIÓN A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA "INDUSTRIAS DEL HOGAR, S.A. DE C.V."

A. GENERALIDADES PROPUESTAS DE LA ORGANIZACIÓN	77
1. Misión	77
2. Visión	77
3. Objetivos	77
4. Estructura Organizativa	78
a) Organigrama funcional propuesto	78
b) Descripción de la estructura organizativa	79
B. PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE CALIDAD	80
1. Objetivos	80
a) General	80
b) Específicos	80
2. Beneficios	81
3. Objetivos y tácticas de calidad	81
4. Etapas del programa	82
a) Etapa 1: Compromiso de la Dirección	82
b) Etapa 2: Creación del Comité de calidad	84

c) Etapa 3: Estudio de la demanda del cliente	87
d) Etapa 4: Estudio de los empleados	
Problemas	91
e) Etapa 5: Capacitación del personal	94
f) Etapa 6: Reconocimiento de logros	103
5. Implementación del programa	105

BIBLIOGRAFÍA

108

ANEXOS

1. Encuesta
2. Guía de preguntas a clientes
3. Formulario INSAFORP

RESUMEN

Las organizaciones deben implementar programas de calidad que les permitan competir en el mercado, a través de una mejor atención a los clientes ofreciendo productos de calidad a precios razonables, entregas en el momento oportuno y excelencia en el trato, además de una mejora continua en los procesos e inculcar una cultura de calidad al personal de todos los niveles.

La finalidad de esta investigación es el Diseño de un programa de calidad para mejorar la atención a los clientes de la empresa "INDUSTRIAS DEL HOGAR, S.A. DE C.V.", con el cual se pretende lograr que esta sea capaz de competir en el mercado con productos de buena calidad y una excelente atención a los clientes internos y externos.

Para la realización de este capítulo se recopiló información teórica sobre las generalidades de un programa de calidad y el servicio al cliente.

Posteriormente se realizó la investigación de campo en la cual se elaboraron tres instrumentos (encuesta, entrevista y observación directa) para recolectar la información los cuales estaban dirigidos a los empleados y clientes de la empresa.

Para obtener la información se realizó un censo de 25 empleados lo cual generó la información necesaria para la realización del diagnóstico de la situación actual de la organización; así como también se realizó una entrevista a los principales clientes. Además se identificó que existen deficiencias en los procesos que se realizan en cada una de las áreas, lo cual origina una deficiente atención a los clientes.

De acuerdo a los datos obtenidos se determinó que es necesario implementar un programa de administración de calidad que contribuya a crear una cultura de calidad, mejorar los procesos y lograr la satisfacción de los clientes y empleados.

Finalmente, el diagnóstico permitió diseñar un programa de administración de calidad para mejorar la atención a los clientes Industrias del Hogar S.A. de C.V., en el cual se proponen seis etapas que servirán de guía en el proceso de mejora de la calidad.

INTRODUCCION

Hoy en día, la calidad se ha convertido en una estrategia fundamental para la competitividad de las empresas, el estilo de vida de los consumidores y la eficacia de las compañías dependen ahora del rendimiento confiable y consistente en los productos y servicios, lo cual es consecuencia de una labor enfocada al cliente y procesos de trabajo en equipo en todas las áreas y niveles de la organización.

A continuación se presenta el trabajo de investigación realizado en la empresa "INDUSTRIAS DEL HOGAR, S.A. DE C.V.", con la finalidad de Diseñar un programa de administración de calidad para mejorar la atención a los clientes internos y externos.

La estructura del trabajo de investigación se ha dividido en tres capítulos los cuales se mencionan a continuación:

En el primer capítulo se dan a conocer las generalidades de la empresa, aspectos teóricos de calidad, desarrollo de un programa de calidad y servicio al cliente, esto ha constituido la referencia teórica para la elaboración del trabajo de investigación.

En el segundo capítulo se especifica la importancia y objetivos de esta investigación, la metodología utilizada en el estudio, además se presentan los resultados de la tabulación de datos recolectados los cuales fueron la base para realizar el análisis, conclusiones y recomendaciones, así como también el diagnóstico de la situación actual de la empresa.

Finalmente, el tercer capítulo contiene el diseño de un programa de administración de calidad para mejorar la atención a los clientes, el cual fue elaborado de acuerdo a las deficiencias identificadas en el diagnóstico y está conformado de la siguiente manera: generalidades propuestas de la organización, Etapas del programa: compromiso de la dirección, creación del comité de calidad, estudio de la demanda del cliente, estudio de los empleados y problemas, capacitación del personal y reconocimiento de logros para finalizar se presenta el plan de implementación del programa.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA EMPRESA "INDUSTRIAS DEL HOGAR, S.A. DE C.V." Y PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD

A. CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA INDUSTRIAS DEL HOGAR, S.A. DE C.V.

Las MIPYMES (Micro, Pequeña y Mediana Empresa) identificadas como aquellas empresas que emplean hasta 100 trabajadores, tienen un papel fundamental para el desarrollo de la economía nacional.

En El Salvador, aún no se tiene una única definición por país de micro, pequeña y mediana empresa. En este momento, dentro del esfuerzo que la Empresa Privada realiza en la agenda de ENADE (Empresa Nacional de Desarrollo), sobre la mesa de trabajo PYME (Pequeña y Mediana Empresa), se encuentra precisamente este tema. Es así, que cada institución utiliza una clasificación diferente para las empresas. Dentro de los criterios más utilizados, se encuentra el Número de Empleos que genera la empresa; aunque al utilizar solo este criterio, se corre el riesgo de sobre dimensionar el sector, por el efecto que tiene el outsoursin.¹

Para efectos de este análisis, se utilizará sólo el criterio de Número de empleos, para clasificar las empresas, de la siguiente forma:

- ▶Micro Empresa: hasta 4 empleados.
- ▶Pequeña Empresa: de 5 a 49 empleados.
- ▶Mediana Empresa: de 50 a 99 empleados.

¹ www.conamype.gob.sv

De acuerdo a esta clasificación el tamaño de la empresa es Pequeña, ya que actualmente laboran veinticinco empleados en la organización.

**B. GENERALIDADES DE LA EMPRESA "INDUSTRIAS DEL HOGAR,
S.A. DE C.V."**

1. ANTECEDENTES

La empresa "INDUSTRIAS DEL HOGAR, S.A. DE C.V.", fue fundada el 26 de mayo de 1990², se encuentra ubicada en la Zona Industrial Santa Elena, Calle Chaparrastique # 32, Antiguo Cuscatlán, La Libertad. Inicia sus operaciones con capital propio, el cual fue invertido en la adquisición de maquinaria y equipo para la fabricación de productos textiles. La producción de Ropa de cama fue la actividad con la que iniciaron las operaciones, al final de los años '90 se introducen nuevas líneas de productos para la venta como lo son artículos escolares importados de Panamá de la marca MERLETTO y ECOLE, además de artículos para el hogar SANREMO de Brasil. Los clientes más importantes son las cadenas de supermercados, librerías y almacenes en todo el país. Los principales proveedores de los productos que se distribuyen se detallan a continuación:

PROVEEDORES	PAIS	LINEA
NORITEX, S.A.	PANAMÁ	ESCOLAR
MIZRATEX, S.A.	PANAMÁ	ESCOLAR
MANUFACTURAS TEXTILES, S.A.	GUATEMALA	HOGAR
SANREMO, S.A.	BRASIL	HOGAR
FANTASY IMPORT	PANAMÁ	HOGAR
NASA ZONA LIBRE	PANAMÁ	JUGUETES
MAPEC, S.A.	PANAMÁ	HOGAR
CAÑETE, S.A.	ESPAÑA	HOGAR

² Escritura de constitución de la Sociedad

La empresa es reconocida por el siguiente Logo:



2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, MISIÓN Y VISIÓN

Es importante mencionar que la empresa INDUSTRIAS DEL HOGAR, S.A. DE C.V., cuenta con las siguientes áreas: Administración, Producción y Ventas, aunque no posee una estructura definida, que muestre líneas de autoridad y responsabilidad, así como también carece de una misión y visión.

3. MARCO LEGAL

El marco legal que regula el funcionamiento de las operaciones de la empresa son los siguientes:

a) SEGÚN LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA:

Trabajo y Seguridad social

Art. 38.- El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, e incluirá especialmente los derechos siguientes: Incisos del 1 al 12.³

Art. 39.- Se establece un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos.

La ley regulará los alcances, extensión y forma en que el sistema debe ser puesto en vigor.

³ Constitución de La República de El Salvador 1983

El contrato de aprendizaje será regulado por la ley, con el objeto de asegurar al aprendiz enseñanza de un oficio, tratamiento digno, retribución equitativa y beneficios de previsión y seguridad social.

Orden Económico

Art. 101.- El orden económico debe responder esencialmente a principios de justicia social, que tiendan a asegurar a todos los habitantes del país una existencia digna del ser humano.

El Estado promoverá el desarrollo económico y social mediante el incremento de la producción, la productividad y la racional utilización de los recursos. Con igual finalidad, fomentará los diversos sectores de la producción y defenderá el interés de los consumidores.

Art. 102.- Se garantiza la libertad económica, en lo que no se oponga al interés social.

El Estado fomentará y protegerá la iniciativa privada dentro de las condiciones necesarias para acrecentar la riqueza nacional y para asegurar los beneficios de ésta al mayor número de habitantes del país.

Art. 115.- El comercio, la industria y la prestación de servicios en pequeño son patrimonio de los salvadoreños por nacimiento y de los centroamericanos naturales. Su protección, fomento y desarrollo serán objeto de una ley.

b) SEGÚN EL CÓDIGO DE COMERCIO:

Art. 1.- Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se regirán por las disposiciones contenidas en este Código y en las demás leyes mercantiles, en su defecto, por los respectivos usos y costumbres, y a falta de éstos, por las normas del Código Civil.⁴ (4)

⁴ Código de Comercio de El Salvador

Art. 2.- Son comerciantes:

II.- Las sociedades, que se llaman comerciantes sociales. Se presumirá legalmente que se ejerce el comercio cuando se haga publicidad al respecto o cuando se abra un establecimiento mercantil donde se atienda al público.

Art. 3.- Son actos de comercio:

I.- Los que tengan por objeto la organización, transformación o disolución de empresas comerciales o industriales y los actos realizados en masa por estas mismas empresas.

II.- Los actos que recaigan sobre cosas mercantiles.

Art. 17.- Son comerciantes sociales todas las sociedades independientemente de los fines que persiguen.

Sociedad es el ente jurídico resultante de un contrato solemne, celebrado entre dos o más personas, que estipulan poner en común, bienes o industria, con la finalidad de repartir entre sí los beneficios que provengan de los negocios a que van a dedicarse.

Art. 254.- La administración de las sociedades anónimas estará a cargo de uno o varios directores, que podrán ser o no accionistas.

c) SEGÚN CODIGO TRIBUTARIO:

Art. 86.- La Administración Tributaria llevará un Registro de Contribuyentes de los impuestos que administre, según los sistemas y métodos que se estimen más adecuados.⁵

⁵ Código Tributario de El Salvador

4. ACTIVIDAD ECONÓMICA

La principal actividad económica a la que se dedica la empresa es La Comercialización de productos escolares y como actividad secundaria la fabricación de productos textiles. A continuación se mencionan los productos según línea de artículos que se distribuyen:

LÍNEA	PRODUCTOS	MARCA
ESCOLAR	Borrador, sacapuntas, lápices, colores, crayolas, plastilina, temperas, mochilas, cartucheras, pinceles, tijeras, bolígrafos, abre huecos y artículos de oficina.	MERLETTO ECOLE
HOGAR	Artículos plásticos de cocina, ropa de cama, cojines, uniformes de empleadas, pañuelos, franelas, vajillas de melamina y porcelana.	SANREMO BELLA COCINA VIZIA MI HOGAR CASA BLANCA INDUGAR
JUGUETES	Juguetes de piñatería y otros	TOYS

C. GENERALIDADES SOBRE LA CALIDAD TOTAL

1. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE LA CALIDAD

TOTAL

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica. Para ello, se describen cada una de las etapas del concepto:

Etapa	Concepto	Finalidad
Revolución Industrial 1750-1930	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Posguerra (Japón) 1930-1949	Hacer las cosas bien a la primera	Minimizar costes mediante la Calidad Satisfacer al cliente Ser competitivo

Control de Calidad 1950-1979	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad 1980-1989	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costos. Ser competitivo.
Calidad Total 1990	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo. Mejora Continua.

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

2. PRINCIPALES APORTACIONES DE LOS AUTORES

La teoría de la Calidad total no es un concepto completamente original en el campo de la administración de negocios, ya que tiene sus raíces en otros campos de esta área como el desarrollo organizacional, las teorías de motivación y comportamiento humano, la teoría del liderazgo, la administración científica, la cultura corporativa, el involucramiento de los empleados en la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la organización matricial, otros. Sin embargo, los principales autores en calidad han tomado algunos de estos conceptos y los han integrado a otros aportados por ellos para crear lo que puede llamarse la teoría de la calidad total.⁶

A continuación se mencionan las principales aportaciones de cada uno de los autores que han contribuido en la teoría de la calidad total:

⁶ Desarrollo de una cultura de calidad. Cantú Delgado, Humberto, 2ª Edición, México 2001.

AUTOR	APORTACIONES
<p>Philip B. Crosby</p>	<p>La calidad esta basada en cuatro principios absolutos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad es cumplir los requisitos • El sistema de calidad es la prevención • El estándar de realización es cero defectos. • La medida de la calidad es el precio del incumplimiento <p>Derivado de estos principios, propone un programa de 14 pasos para mejorar la calidad (Crosby 1979). Crosby recomienda lo siguiente "prescripción par la salud corporativa" (Crosby 1988). La vacuna de calidad (Crosby 1984) es una idea para representar la necesidad que tiene toda organización de prevenir la falta de conformidad con las especificaciones del producto.</p>
<p>Edwards W. Deming</p>	<p>Deming, en su libro <i>calidad, productividad y posición competitiva</i> (Deming, 1992) presenta los 14 puntos de la alta administración para lograr calidad, productividad y posición competitiva.</p> <p>Otro tema interesante relacionado con Deming es la estructura del premio Deming (Imai, 1983)</p>
<p>Joseph M. Juran</p>	<p>Juran recomienda seguir las estrategias utilizadas por Japón para ser líderes en Calidad a nivel mundial. El enfoque de Juran sobre la administración de calidad se basa en lo que se llama la trilogía de Juran, ya que divide el proceso de administración de calidad en planeación de calidad, control de calidad y mejora de la calidad.</p>
<p>Armand V. Feigenbaum</p>	<p>De acuerdo con Feigenbaum, para que el control de calidad sea efectivo se debe iniciar con el diseño del producto y terminar solo cuando se encuentre en manos de un consumidor satisfecho. Todos los departamentos intervienen en la calidad, según el grado de participación que tenga en el proceso. A fin de que el sistema funcione, es necesario que la compañía desarrolle matrices que indiquen las responsabilidades de cada departamento en el proceso. La alta administración es responsable de la efectividad de todo sistema de calidad. Todos estos conceptos se incluyen en 18 puntos.</p>

Kaoru Ishikawa	<p>Algunos de los principios básicos del pensamiento de Ishikawa en relación a la calidad total son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En cualquier industria, controlar la calidad es hacer lo que se tiene que hacer 2. El control de la calidad que no puede mostrar resultados no es control de calidad. ¡Involucrarse en actividades de control de calidad genera tanto dinero para la compañía que sabrá que hacer con el! 3. El control de calidad empieza y termina con la capacitación 4. Para poner en práctica el TQC, es necesario capacitar continuamente a todo el personal, desde el presidente hasta los trabajadores de línea <p>El control de calidad revela lo mejor de cada empleado. Cuando se pone en práctica, la falsedad desaparece de la compañía</p>
---------------------------	---

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

3. CONCEPTOS

“Calidad es la filosofía de administración impulsada por el logro constante de satisfacción del cliente mediante el mejoramiento continuo de todos los procesos organizacionales”.⁷

“Compromiso cultural de la organización para satisfacer a los clientes en razón del uso de un sistema integrado de instrumentos, técnicas y capacitación”.⁸

La administración de la Calidad Total, se puede definir como el comportamiento estratégico para mejorar la calidad, combinando métodos estadísticos de control de calidad con un compromiso cultural por buscar instrumentos en las mejoras que elevan la

⁷ Comportamiento Organizacional. Stephen Robbins. 7ª edición. 1996. Pág. 13

⁸ Administración. Stoner-Freeman-Gilbert. 6ª edición 1996. Pág. 230

calidad y bajen los costos, mejorando por ende, las ventajas competitivas y aumentando el rendimiento de las empresas.⁹

El grupo concluye que Calidad es:

Es el mejoramiento continuo en los procesos que se llevan a cabo en la elaboración o adquisición de los productos que se ofrecen, para brindar una excelente atención a los clientes internos externos (consumidores y proveedores).

4. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD

La Calidad es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante: el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios. Esto se logra con la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo; siendo la estrategia que bien aplicada, responde a la necesidad de transformar los productos, servicios, procesos, estructuras y cultura de las empresas, para asegurar su futuro.

Para ser competitiva a largo plazo y lograr la sobrevivencia, una empresa necesitará prepararse con un enfoque global, es decir, en los mercados internacionales y no tan sólo en mercados regionales o nacionales. Pues ser excelente en el ámbito local ya no es suficiente; para sobrevivir en el mundo competitivo actual es necesario serlo en el escenario mundial.

Para adoptar con éxito esta estrategia es necesario que la organización ponga en práctica un proceso de mejoramiento permanente.

⁹Administración I y II. Serrano Ramírez, Américo Alexis. 1ª Edición El Salvador 2004. Pág. 19

5. OBJETIVOS

El objetivo de la calidad constituye el blanco que pretende lograr en un momento, donde el resultado a conseguir se puede medir de acuerdo con el nivel de satisfacción de los clientes y el porcentaje de rentabilidad.

Para alcanzar el objetivo, se debe lograr que el personal entienda claramente su trabajo y se comprometa a hacerlo bien desde el principio, a la vez crear un ambiente en que cada uno este conciente de la calidad y de la necesidad de mejorar continuamente. De manera general se puede decir que la calidad total persigue los siguientes objetivos.¹⁰

a) Primarios:

- Satisfacer el nivel de necesidad de los clientes
- Lograr la mejoría global de la eficiencia del negocio

b) Secundarios:

- Aumentar la confianza en el cliente
- Mejorar la imagen corporativa de la empresa
- Mejorar la participación y la moral del personal

6. CARACTERÍSTICAS

En un sistema de calidad se destacan con mucha importancia las siguientes características:

a) Mejoramiento Global

La teoría del cambio hace actitudes positivas como una mejora en el funcionamiento en cualquier área trae consigo el logro de la excelencia en la organización, ahorrar tiempo, disminuir costos y producir artículos que ofrezcan garantía.

¹⁰ Diseño de un programa de administración de Calidad Total como estrategia para la prestación de servicios en la Alcaldía de Coatepeque. Gómez Linares, Carlos Manuel. 2003

b) Integración de Recursos

Hombre \longleftrightarrow Equipo \longleftrightarrow Capacitación

En todo proceso, en toda actividad empresarial los protagonistas supremos son los seres humanos. Cuando las personas se ven estimuladas no solo económicamente sino por la posibilidad de que se cuente con su opinión, sus ideas y su experiencia, renace en ellos el sentimiento de pertenencia y mentalidad de misión. Además, si cualquier individuo recibe retroalimentación continua del trabajo que realiza, experimenta al fin el orgullo de enfrentar los desafíos, aprender de los reveses y obtener triunfos individuales y empresariales.

c) Visualización Total

Esta característica ofrece a la gerencia visualizar aquellos elementos o factores que están en relación directa con el desarrollo de un trabajo. El quién, dónde, cuándo, cómo y por qué de su trabajo llevando a cabo decisiones que transforman el medio ambiente laboral.

d) Plena identificación con los empleados

La administración de la calidad total exige la participación de todas las divisiones incluyendo los de: Mercado, diseño, manufactura, inspección y despacho e incluso la de los proveedores, es decir, que exista comunicación desde el nivel más alto hacia el nivel operativo y de servicio. Ocupar bien el liderazgo incentivando a aquellos trabajadores que conduzcan bien el funcionamiento; y que trabajen concientes de que el cliente quiere productos de calidad. Además, es importante comunicar a todo el personal cuales son los objetivos principales de la empresa, para que este demuestre lealtad, identificación y colaboración permanente a la compañía.

e) Capacitación y Participación del personal con los programas de calidad total

Se considera que al iniciar el desarrollo de un programa de calidad total se debe empezar con el reconocimiento de aptitudes, habilidades y conocimientos se han estos buenos o malos, de tal forma que basados en la experiencia, se pueda contribuir a proporcionar productos o servicios de completa satisfacción al consumidor. Es muy notable que para aplicar la calidad total se tiene que ofrecer educación continua para todos los empleados de todos los niveles.¹¹

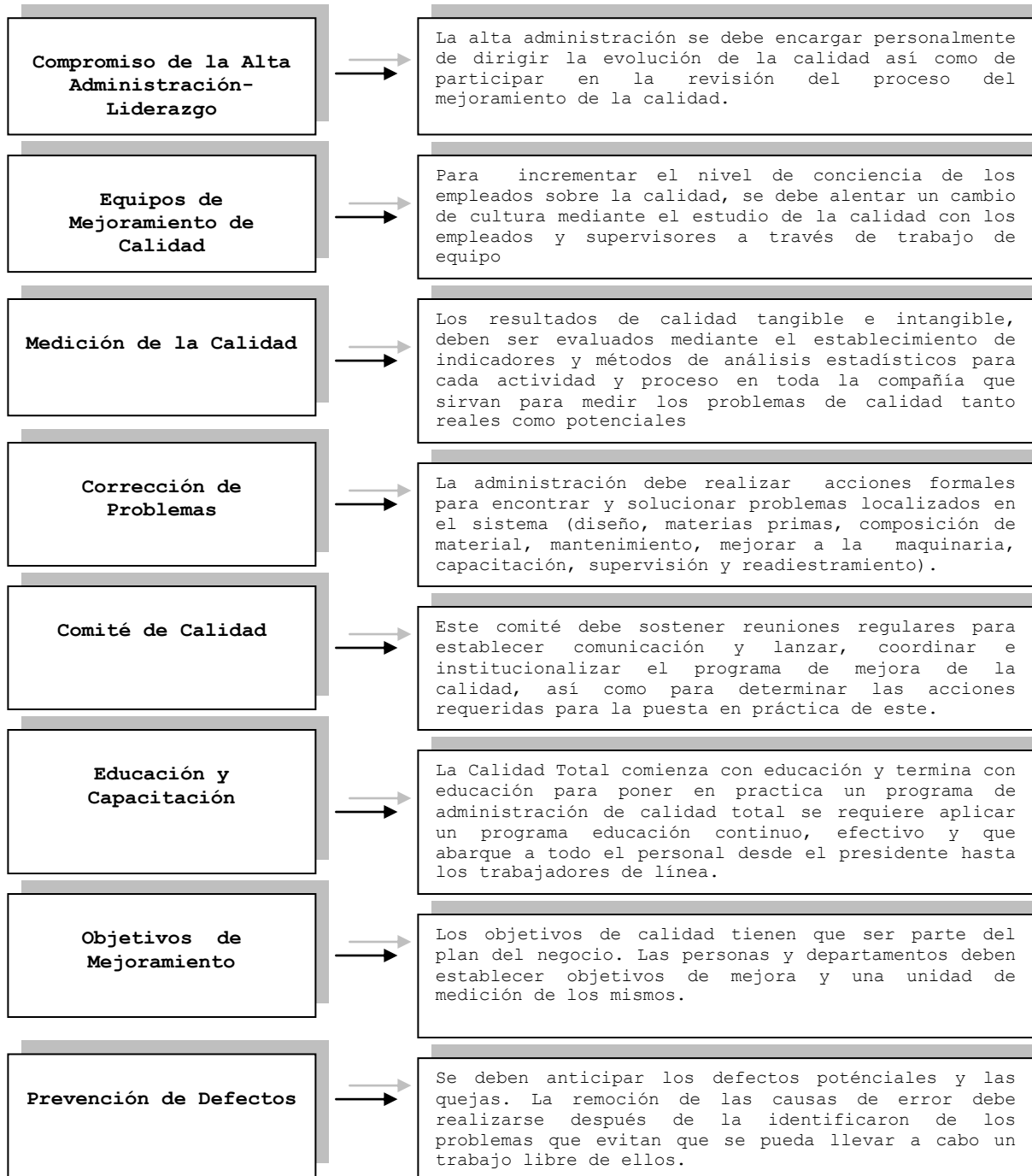
7. VENTAJAS Y DESVENTAJAS

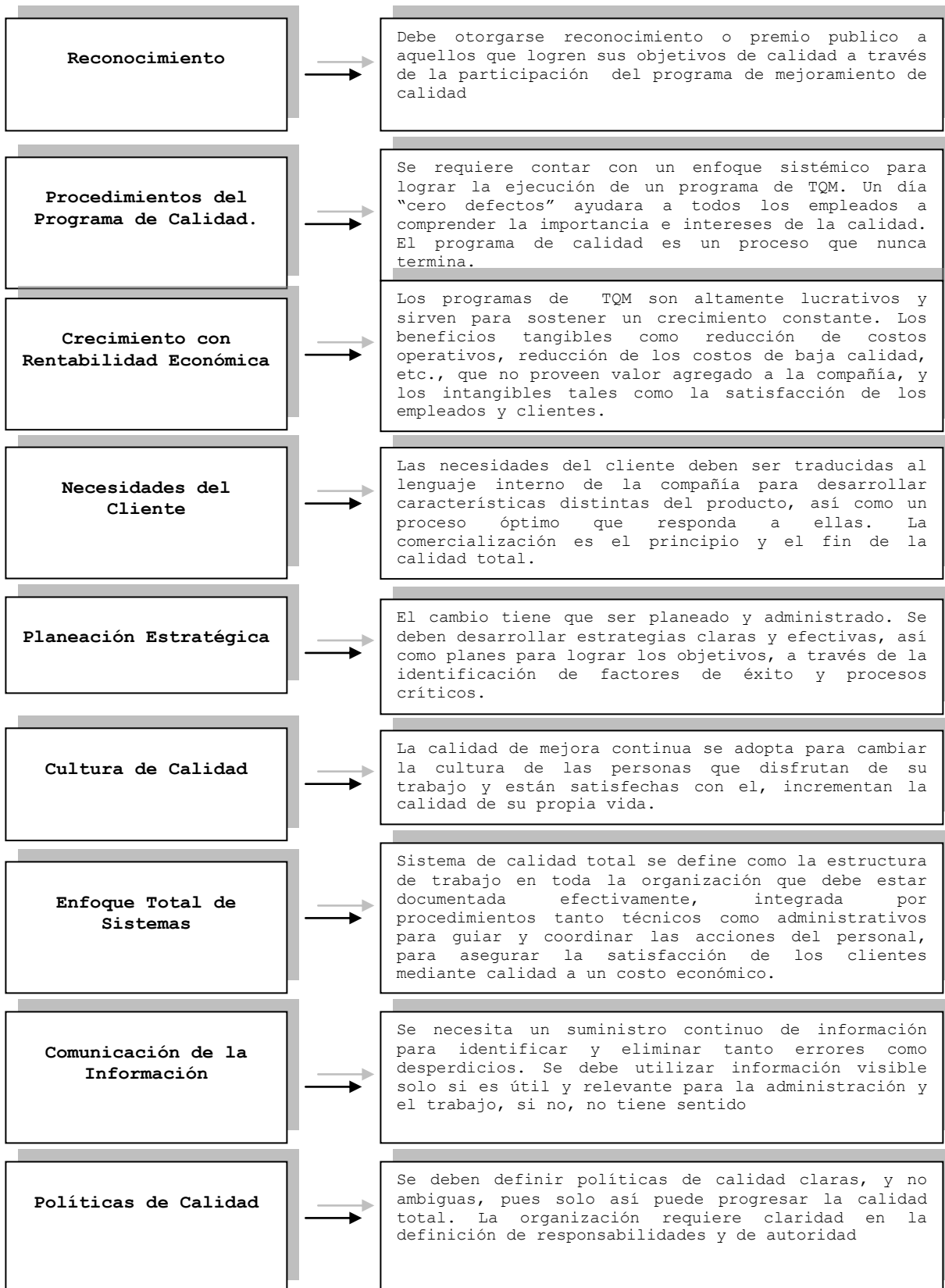
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Permite garantizar la supervivencia de la organización en una competencia a nivel mundial.	Requiere de un proceso largo, pues implementarla tiene un costo, se destina tiempo y dinero en seleccionar y formar al personal.
Satisfacer las necesidades del cliente, igualar o superar a la competencia y mejorar continuamente la calidad.	Si no existe un claro conocimiento al implementarlo sus esfuerzos y reacciones serán de forma superficial.
Descubre y elimina la duplicidad de actividades en áreas determinadas.	Si al introducirlo no son identificados los objetivos y no existe participación del recurso humano habrá resistencia al cambio de actitudes y responsabilidad, sin obtener los resultados esperados del programa.
Verifica que todos los procedimientos se revisen y actualicen regularmente.	
Determina e informa las principales causas de pérdida de calidad.	
Determina con la alta dirección los casos donde se requieren mejoras y, si fuera necesario recomienda la acción correctiva.	

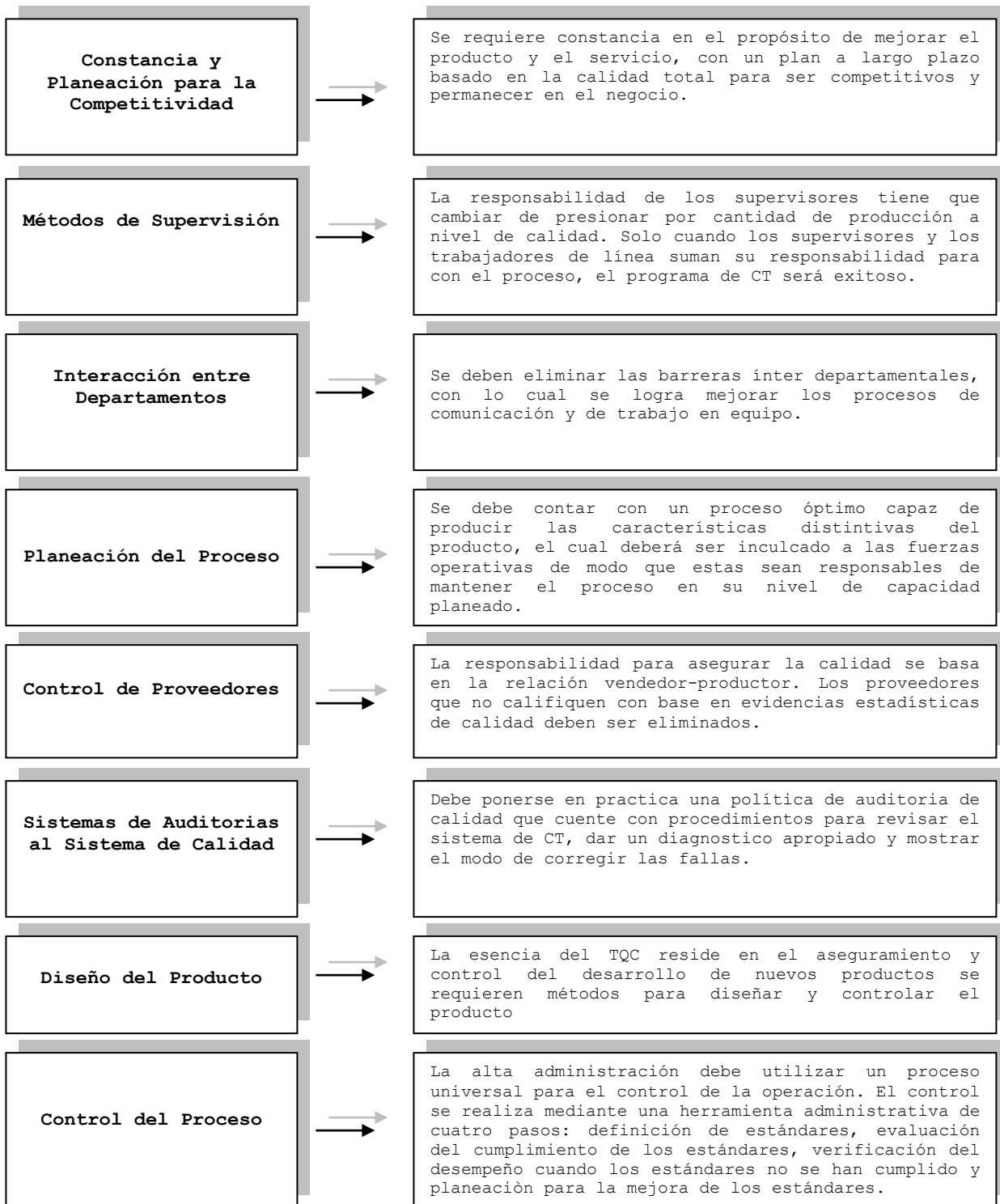
Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

¹¹ Diseño de un programa de administración de Calidad Total como estrategia para la prestación de servicios en la Alcaldía de Coatepeque. Gómez Linares, Carlos Manuel; 2003.

8. CATEGORÍAS DE LA CALIDAD







Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

9. CICLO DE CONTROL DE DEMING

El mejoramiento y aseguramiento de la calidad se basa en el Ciclo de Control, que se compone de las siguientes cuatro fases:

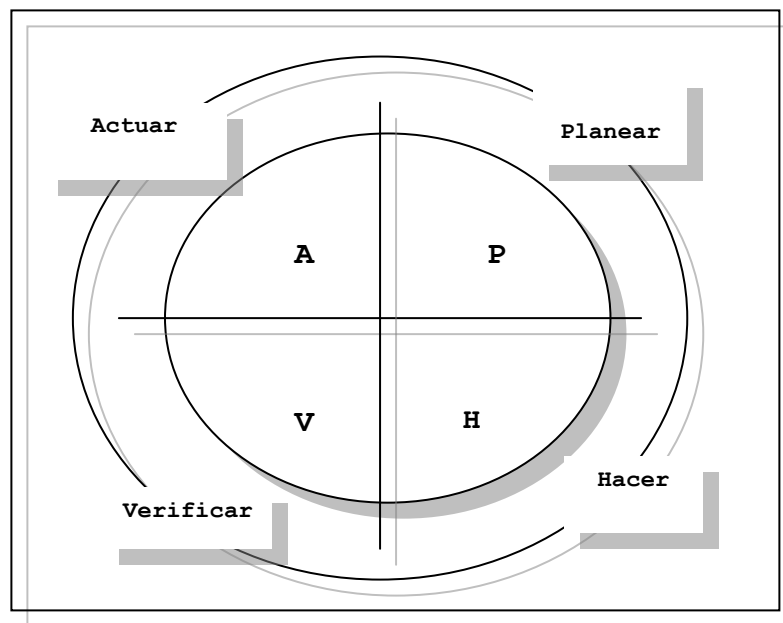
PLANEAR: Actividad que determina que es lo que se debería hacer, cual es la meta y como se puede alcanzar.

HACER: Significa transformar los procesos actuales con el fin de mejorar su desempeño, de acuerdo a lo planeado.

VERIFICAR: Determina el grado de cumplimiento de las actividades planeadas y metas de desempeño.

ACTUAR: Significa realizar los ajustes a los nuevos procedimientos y estandarizarlos, con el fin de garantizar que siempre se apliquen.

La ejecución continuada del Ciclo de Control garantiza el mejoramiento permanente del desempeño de los procesos de la organización. ¹²



¹² Desarrollo de una cultura de calidad. Cantú Delgado, Humberto, 2ª Edición, México 2001.

El Ciclo del control de calidad asegura que todas las actividades productivas, administrativas y de servicios de una organización sean planeadas, ejecutadas, controladas e igualmente mejoradas con una orientación hacia las necesidades del consumidor, tanto interno como externo, permite desarrollar lo que se conoce como "control de calidad a todo lo ancho de la compañía".

10. ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL¹³

CATEGORIAS DE MEDICION	Etapa I INCERTIDUMBRE	Etapa II DESPERTAR	Etapa III ILUSTRACION	Etapa IV SABIDURIA	Etapa V CERTEZA
ACTITUD Y COMPRENSION DE LA DIRECCION	No entienden a la calidad como una herramienta de dirección. Tienen a culpar al departamento de calidad por los "problemas de calidad"	Reconocer que la administración de calidad puede ser de utilidad, pero no están dispuestos a proveer el dinero o el tiempo necesario para llevarla a cabo.	Al ir realizando el proceso de mejoramiento de calidad, se aprende más de administración de calidad; se da ayuda y más apoyo.	Participación se entienden los absolutos de la administración de calidad. Reconocen su papel principal de dar un énfasis continuo.	Consideran a la administración de la calidad una parte esencial del sistema de la compañía.
SITUACION ORGANIZACIONAL DE LA CALIDAD	La función de calidad esta oculta en los departamentos de ingeniería o producción. La inspección probablemente no forma parte de la organización. Énfasis en la evaluación y selección.	Se nombra un encargado de calidad más enérgico, pero el énfasis principal aun esta en la evaluación y en sacar el producto. Aun es parte de la producción o de algún otro departamento.	El departamento de calidad cae bajo la alta dirección; toda la evaluación es incorporada y el gerente desempeña un papel en la administración de la compañía.	El gerente de calidad es un ejecutivo de la compañía; reporte eficaz de la situación y acción preventiva. Se ocupa de asuntos del consumidor y proyectos especiales.	El gerente de calidad pertenece al comité de dirección la principal preocupación es la prevención. La calidad encabeza las ideas.
MANEJO DE LOS PROBLEMAS	Se afrontan los problemas conforme estos se presentan no se resuelven, definición inadecuada, muchos gritos y acusaciones.	Se forman equipos de trabajo para atacar los problemas más importantes. Nadie solicita soluciones a largo plazo.	Se establece comunicación para la acción correctiva. Se afrontan abiertamente los problemas y se resuelven de manera ordenada.	Se identifica los problemas en sus etapas iniciales de desarrollo. Todas las funciones están abiertas a sugerencias y mejoras.	Excepto en los casos mas raros se previenen los problemas.
COSTO DE LA CALIDAD COMO PORCENTAJE DE LAS VENTAS	Reportado: Desconocido Real: 20%	Reportado: 3% Real: 18%	Reportado: 8% Real: 12%	Reportado: 6.5% Real: 8%	Reportado: 2.5% Real: 2.5%
ACCIONES PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD	No existen actividades organizadas. No se entienden estas actividades	Se intentan iniciativas "motivacionales" de corto plazo.	Implantación del proceso de 14 pasos, entendiendo y estableciendo cada pasó.	Se continua con el proceso de 14 pasos y se inicia la etapa de asegurar (actuar con certeza)	El mejoramiento de la calidad es una actividad normal y continua.
RESUMEN DE LA POSTURA DE LA COMPAÑIA CON RESPECTO A LA CALIDAD	"No sabemos porque tenemos problemas con la calidad"	"Es absolutamente inevitable tener siempre problemas con la calidad"	"A través del compromiso de la dirección y mejorando la calidad estamos identificando y resolviendo nuestros problemas"	"La prevención de defectos forma parte rutinaria de nuestra operación"	"Sabemos porque no tenemos problemas en la calidad"

¹³ Gómez Linares, Carlos Manuel. Diseño de un programa de administración de Calidad Total como estrategia para la prestación de servicios en la Alcaldía de Coatepeque. 2003.

D. GENERALIDADES DE UN PROGRAMA DE CALIDAD

1. CONCEPTO

Un programa de calidad puede definirse como la secuencia de actuaciones, interrelacionadas entre sí, cuya finalidad es elevar el nivel de calidad de todas las actividades que realiza una organización.¹⁴

2. REQUISITOS PARA IMPLEMENTAR UN PROGRAMA

Algunos factores modernos del mercado, como ecológicos y económicos han establecido requisitos importantes en la organización de la calidad, cuatro de estos factores son de particular importancia y son los siguientes:¹⁵

- a) Los programas de calidad deben ser reconocidos como un grupo sistemático de disciplinas de calidad, para ser aplicadas en una base coordinada por todas las funciones en la compañía.
- b) Estos programas deben estar continuamente enlazados con el comprador y el cliente, tanto en una base de retroalimentación como de prealimentación.
- c) Los problemas de calidad deben trascender y no respetar fronteras funcionales individuales en la organización.
- d) Las operaciones relacionadas con la calidad en las compañías son tan extensas, confusas y relacionadas entre sí, que la necesidad de un control integrado de alto grado es de mayor importancia.

¹⁴ Prisma.com

¹⁵ Armand V. Feigenbaun. Control Total de La Calidad. 3ª Edición. Pag. 162,

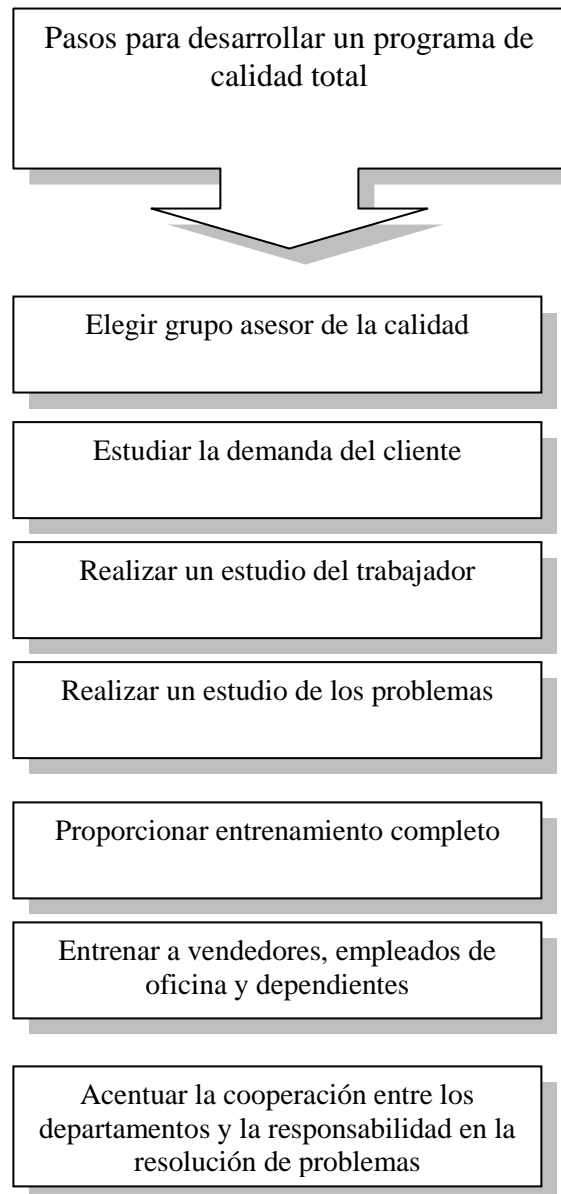
Estos cuatro factores representan las fuerzas que están colocando el establecimiento de una fuerte organización de calidad en el primer paso de atención de la gerencia general. Organizar para cumplir estos requisitos de calidad no es cuestión de cualquier estructura de organización universal; puede variar por muchas razones, pero es cuestión de seguir principios claros y disciplinas específicas que establezcan firme y claramente la organización de la calidad en un patrón particular que encaje en el mercado y los requisitos económicos y sociales de la compañía.

3. DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE CALIDAD

Un programa de calidad comienza con el cliente y los trabajadores, sigue con un estudio de problemas y con el entrenamiento necesario, incluyendo el desarrollo de los grupos de trabajo. Se desarrolla la recogida de datos, siendo la meta la calidad. Luego se discuten las características de no calidad y su prevención, incluyendo errores, demoras, tiempo perdido, seguridad y defectos en los productos comprados.¹⁶

Un sistema de sugerencias y la curva de aprendizaje se destacan como partes importantes en un plan de calidad. Finalmente hay una sección sobre el coste de las características de no calidad. Los pasos para implementar un programa de calidad son los siguientes:

¹⁶A.C.Rosander. Los Catorce puntos de Deming aplicados a los servicios... Pag. 49



Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

a) Elegir grupo asesor de la calidad

Una manera de iniciar un programa de calidad es organizando círculos de calidad.

Según Kaoru Ishikawa, el círculo de calidad es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa autodesarrollo y desarrollo mutuo, control y mejoramiento con participación de todos los miembros.¹⁷

Las Características de los círculos de calidad

- Participación voluntaria
- Capacitación a los miembros del círculo
- Identificación y solución de problemas
- Orientación para los círculos de calidad
- El líder del círculo
- Presentación a la gerencia
- Información técnica para lo círculos de calidad
- Reuniones de los círculos de calidad
- Tamaño de los círculos

Requisitos básicos para establecer un círculo de calidad

- Existencia de un enfoque de administración humanista
- Compromiso y apoyo a la alta gerencia
- Inversión financiera
- Disposición de los jefe para aceptar el cambio
- Participación voluntaria
- Desarrollar entrenamiento

¹⁷A.C.Rosander. Los Catorce puntos de Deming aplicados a los servicios... Pág. 55

Objetivos de los círculos de calidad

- Propiciar un ambiente de colaboración y apoyo recíproco a favor del mejoramiento de los procesos operativos y de gestión.
- Mejorar las relaciones humanas y el clima laboral
- Motivar y crear conciencia y orgullo por el trabajo bien realizado
- Concienciar a todo el personal sobre la necesidad de desarrollar acciones para mejorar la calidad
- Propiciar una mejor comunicación entre los trabajadores, los directivos y los gerentes.
- Dar a conocer los avances y obstáculos a vencer para lograr una mejora constante.
- Contribuir a mejorar y desarrollar a la empresa.

Funcionamiento de los Círculos de calidad

- Identificar una lista de posibles temas a tratar
- Seleccionar un problema a resolver
- Clarificar el problema
- Identificar y evaluar causas
- Identificar y evaluar soluciones
- Decidir una solución
- Desarrollar un plan de implantación de la solución
- Presentar el plan a la gerencia
- Evaluar los resultados de la solución propuesta
- Optimizar los resultados de la solución
- Volver a identificar una lista de problemas

Técnicas básicas de los círculos de calidad

- Tormenta de ideas
- Toma de datos
- Gráficas
- Análisis de prioridades: Diagrama de Pareto

- Análisis de causa-efecto

Puntos Focales de Los Círculos de Calidad

- Calidad

Se puede considerar como el gran objetivo de los círculos, los mercados son cada vez más competitivos y los clientes tienen un mayor nivel de educación y exigencia lo que provoca que la calidad sea una preocupación central para la mayor parte de las empresas.

- Productividad

Los círculos pueden colaborar a incrementar la productividad en un sentido más amplio y en todas las áreas de la empresa. Viene a ser la resultante de una correcta aplicación del conjunto de los recursos de la empresa, un índice fiable de que todos los recursos están bien rígidos y administrados.

- Mejora de Costos

El conocimiento de los costos evita el despilfarro y la mala administración de los recursos. Los círculos de calidad pueden colaborar decisivamente a la hora de reducir los costos de tipo: administrativos, comerciales, transportes, etc.

- Motivación

Gracias a los círculos de calidad se pueden conseguir motivar de una forma constante a los trabajadores, ofreciéndoles oportunidades de participar en los objetivos de la empresa, y de sentirse valorados por el trabajo bien hecho.

- Integración

Los círculos de calidad facilitan la ruptura de los compartimientos estancos, y hacen que sus integrantes conozcan el trabajo de los demás y comprendan mejor sus necesidades y problemas.

- Reorganización

Cuando la reorganización puede ser lenta en el tiempo, y no son necesarias decisiones drásticas y urgentes, es una buena

alternativa encomendar a los círculos el estudio de esta reorganización.

Un segundo método de iniciar un programa de calidad es formando un consejo de calidad entre la alta dirección. Este puede cubrir la organización entera o bien una parte de la misma. El consejo de calidad asume la responsabilidad completa para la mejora de la calidad. Los pasos son:

- Planificación de la calidad, requiere fijar metas de calidad, seleccionar los problemas, medir el progreso y tomar acciones para mejorar la calidad.
- Control de la calidad, el control estadístico requiere utilizar los gráficos de control y corregir los defectos.
- Mejora de la calidad, requiere la eliminación de las causas especiales, que son responsabilidad del trabajador, y la eliminación de las causas comunes, que únicamente puede realizar la dirección.

Todas estas actitudes tienen como base los resultados de:

- Estudio de los clientes
- Estudio de los trabajadores
- Estudio de los problemas

b) Estudiar la demanda del cliente

Una empresa tiene éxito al satisfacer las demandas de los clientes. Se utiliza un estudio para determinar estas demandas que debe estar orientada al cliente. Los estudios pueden ser:

Estudios pequeños: si el número de clientes es de 500 o menos, es posible una cobertura de 100%.

Estudios Grandes: si el número de clientes es grande se requiere un muestreo aleatorio; si los datos están disponibles es necesario un muestreo estratificado.¹⁸

El estudio de los clientes es un programa continuo que suministra a la empresa información básica. Los clientes son la clave de la calidad. Los estudios sobre los clientes permiten a la empresa mantenerse en contacto con las demandas y requerimientos, preferencias, actitudes e ideas de los clientes.

c) Realizar un estudio del trabajador

La empresa debe realizar un estudio de los trabajadores para determinar donde esta todo el mundo en cuestiones de calidad, ya que muchos trabajadores pueden no haber escuchado nunca sobre la palabra calidad, ni conocerán su verdadero significado y muchos creerán que ya hacen un trabajo de calidad.

Esto requiere de realizar reuniones con el fin de explicar el significado de estos conceptos:

- Prevención de errores
- Reducción de tiempos de espera
- Reducción de demoras
- Reducción de tiempo ocioso
- Cortesía, amabilidad
- Tratamiento educado de las quejas

Pocos empleados entenderán lo que significa calidad. El primer grupo al que se debe convencer es la alta dirección, seguido de los directivos de nivel inferior, supervisores y trabajadores. El equipo directivo y los trabajadores tienen que estar convencidos de la importancia de la calidad. Muchas de las sugerencias para la mejora procederán de los trabajadores.

Los planes que resultan de este estudio son:

¹⁸A.C.Rosander. Los Catorce puntos de Deming aplicados a los servicios.

- Formar un consejo de calidad
- Formar grupos de calidad encabezados por un supervisor o un trabajador.
- Desarrollar el trabajo de equipos de calidad
- Comenzar clases de entrenamiento haciendo énfasis en el orgullo, auto-respeto y confianza.
- Estimular la cooperación de los trabajadores y el trabajo en equipo; los trabajadores se sienten propietarios de las operaciones.

d) Realizar un estudio de los problemas

El estudio de los problemas es el corazón del control de calidad. La forma en que se realiza este estudio es:¹⁹

- Entrevistas con la dirección
- Estudiando las sugerencias de los empleados
- Elaborar cuestionarios
- Desarrollando una serie de conferencias
- Entrevistas con los trabajadores

Al realizar dicho estudio se descubrirán problemas en todas las áreas de la organización.

e) Proporcionar entrenamiento completo

Entrenamiento completo incluye a todos, desde el director general a los trabajadores. Este entrenamiento debe ser clasificado en:

Alta dirección:

- Como dirigir para mejorar la calidad
- Como planificar para mejorar la calidad
- Como implantar la mejora continua de la calidad
- Como establecer políticas orientadas al cliente

¹⁹ Ibíd.

Los directivos:

- Como dirigir para mejorar la calidad
- Nuevos métodos técnicos
- Cambios en los métodos de supervisión
- El trabajo en grupo y la cooperación
- El trabajo con el personal de línea
- Implantar las política basadas en el cliente

Mandos intermedios:

- Nuevos métodos técnicos
- Nuevas actitudes hacia el personal
- Métodos para obtener informes sobre la calidad
- Premiar a los trabajadores
- Cero defectos
- Actitudes y comportamientos hacia el cliente

Trabajadores:

- Nuevos métodos técnicos
- Curso de métodos
- Como trabajar para conseguir cero defectos
- Trabajo en equipo y cooperación
- Actitudes y comportamiento hacia el cliente

f) Entrenar a vendedores, empleados de oficina y dependientes

Para un rendimiento de calidad, vendedores, empleados de oficina y dependientes deben tener las siguientes cualidades:²⁰

- Cortesía, el comportamiento cortes esta basado en acciones bien educadas, serviciales o consideradas. Los trabajadores son educados y serviciales con los clientes, encuentran lo que el cliente necesita, conocen los productos, los archivos, registros y documentos. Contestan a las preguntas de los clientes de manera eficaz y detallada, escuchan las quejas de los clientes y las solucionan.

²⁰ *Ibíd.*

- Exactitud, toda operación aritmética debe ser correcta porque los métodos de verificación son fáciles de aplicar.
- Confianza, personas fiables son aquellas en las que se puede depositar la confianza, mantienen su palabra, cumplen sus promesas y dicen la verdad.
- Capacidad para escuchar al cliente, escuchar al cliente es un hábito que tiene que cultivar el trabajador, es importante entender lo que intenta decir el cliente. Existe una necesidad de enseñar al trabajador como comportarse con los clientes, bien sea en persona, por carta o por teléfono

g) Acentuar la cooperación entre los departamentos y la responsabilidad en la resolución de problemas

Es necesario buscar a la persona que piensa independientemente, que es innovadora y que sugiere mejoras y nuevos productos o servicios, el objetivo es estimular esta actitud en la mayoría de los trabajadores.

Cada miembro del grupo contribuye a la solución del problema aplicando su conocimiento especial: contables, abogados, estadísticos, economistas, personal de marketing, especialistas en transporte.²¹

D. PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE

La era de Servicios es parte del proceso evolutivo de la sociedad. El secreto de un negocio consiste justamente en exceder en algo que su cliente espera. Antiguamente se perseguía la satisfacción del cliente, en la actualidad se trata de ese "poquito más" que lo complace o deleita.

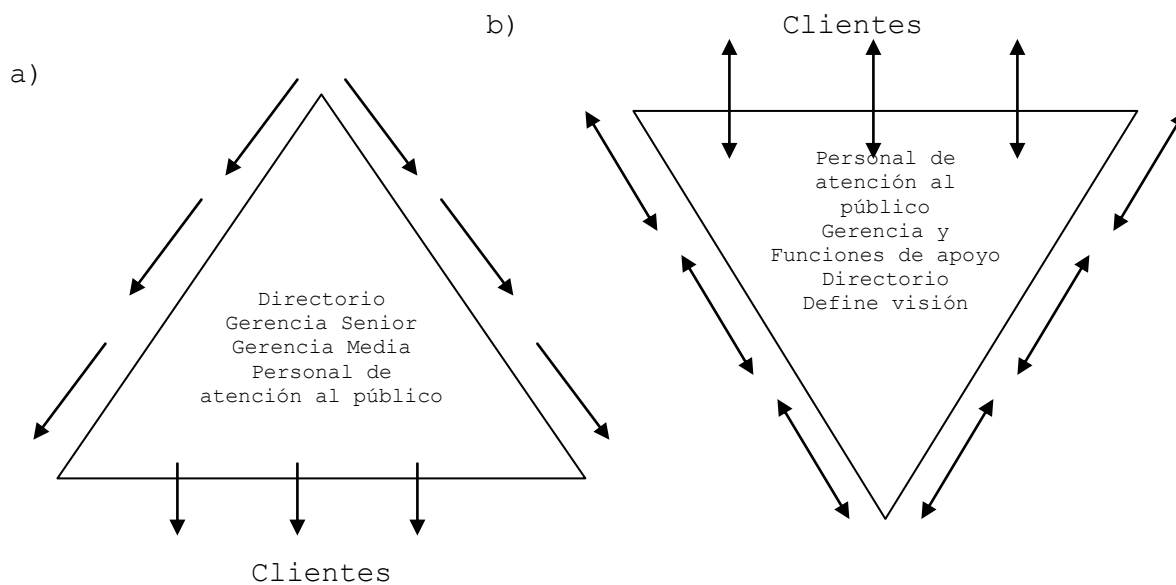
²¹A.C.Rosander. Los Catorce puntos de Deming aplicados a los servicios. Pag. 49

El buen servicio es "cost-efectivo", es decir, ser excelente en muchas cosas que no cuestan dinero así como en algunas que cuestan.²²

Parte de la revolución de los servicios consiste en hacer que su negocio se rijan por las necesidades del cliente, requiere una revisión de las estructuras tradicionales. Las organizaciones tradicionales, se han parecido al modelo a).

Este patrón se basa en políticas y decisiones tomadas desde lo "alto" comunicadas hacia abajo hasta llegar a los niveles inferiores, a quienes proveían el producto o servicio al cliente. El modelo jerárquico, en una sola dirección, formal, generalmente lento, que desalienta todo entusiasmo e iniciativa. Ahora bien, si el cliente ha de ser el jefe se debe invertir la pirámide b).

En consecuencia aquellos empleados que toman contacto con el cliente son los que se vuelven más importantes y dan forma a sus impresiones. Para un cliente, estas personas dan la imagen de la organización y a la percepción que el cliente tiene de ella.



²² . Barry Hopson y Mike Scally 12 Pasos para el éxito brindando Servicio

Toda la gestión, todas las funciones realmente existen para facilitar al personal de atención al público la tarea de complacer al cliente.

La pirámide en esta posición debe permitir un dialogo constante del cliente con el personal de atención al publico, de este personal con la gerencia y viceversa. Es tarea de la gerencia modelar en su contacto con el personal, los estándares de servicio, la calidad del trato y atención que desean que el cliente reciba.²³

Si la tarea del personal de atención al público es ser los héroes del servicio, la tarea de la gerencia es ser los líderes del servicio.

A continuación se desarrollan doce pasos para el éxito brindando servicios:

1. Decidir cual es la esencia del negocio

La experiencia en el servicio exige una gran claridad respecto al objetivo del negocio.

¿Sabe realmente cual es la esencia de la empresa? Cada respuesta obtenida indica una percepción diferente de la misma, lo cual conduce a actitudes y enfoques diferentes. La forma en que se concibe el negocio decidirá las prioridades del mismo, las estrategias de comercialización considerando las expectativas del cliente, la forma en qué se capacita al personal, como desarrolla el alcance de sus productos y construye se negocio.

2. Conocer a los clientes

El activo más importante de la compañía son sus clientes. Un servicio exitoso requiere una cuidadosa identificación del cliente a quien se desea brindar servicio. Tratar de ser todas las cosas para todas las personas es una estrategia comercial

²³ 12 Pasos para el éxito brindando Servicio. Barry Hopson y Mike Scally

sin fruto. Identificar ciertos nichos del mercado y vender, es cada vez más la clave de los negocios hoy en día. Además de conocer a los clientes las empresas también deben de saber lo que estos esperan: "El buen servicio es dar al cliente un poquito más de lo que espera".

3. Crear la visión

Todo negocio necesita un propósito, una visión, una misión que motive a actuar a sus empleados.

Existen dos criterios esenciales de un sólido enunciado de la visión:

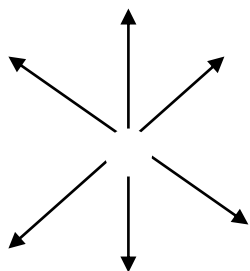
a) Debe resumirse en una línea

b) El objetivo debe estar a la vista pero fuera del alcance

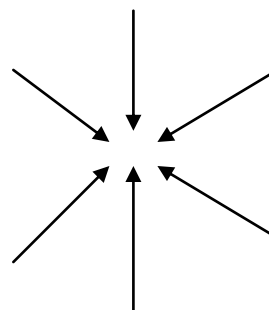
Las organizaciones deben crear una visión y generar un proceso mediante el cual obtengan el compromiso de los empleados para con esa visión ser eficientes y efectivos.

Una importante distinción es a veces señalada entre eficiencia y efectividad.

Eficiencia



Efectividad



El diagrama eficiencia muestra seis departamentos, cada uno de los cuales es eficiente. No obstante, trabajan para fines diferentes. Efectividad muestra cómo sería la situación si todos trabajaran con el mismo objetivo.²⁴

²⁴ Barry Hopson y Mike Scally 12 Pasos para el éxito brindando Servicio. Pág.45

Enunciar la visión en una sola línea sería lo ideal, al comienzo será necesariamente mucho más extensa. El enunciado completo debe ser comunicado y debe mantenerse siempre disponible para todo el personal, pero el enunciado en una sola línea debería ser permanentemente visible en lugares de acceso. Los pasos hacia la creación de una visión:²⁵

a) Alta gerencia

El equipo de la alta gerencia debe decidir en primer lugar, cuál es su propia visión para la organización. Para ello deben formularse las siguientes preguntas:

- ¿Por qué se está en el negocio?
- ¿Qué se desea lograr?
- ¿Cómo se hará?

b) La gerencia media

Los gerentes medios son la clave de la promoción y gestión de la visión. Dan respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo se puede contribuir con la visión?
- ¿Cómo ser modelos para ella?
- ¿Cómo hacer para que el personal de atención al público se interese por ella?

Aunque la visión debe provenir de la alta gerencia, es en si misma inútil a menos que la gerencia media se sienta propietaria de la misma y que tenga la oportunidad de contribuir con ella.

c) Personal de atención al público

Es el que efectúa la entrega del servicio. También, debe tener una oportunidad de formularse las tres preguntas:

- ¿Cómo se puede contribuir con esa misión?
- ¿Cómo se relaciona con los clientes?
- ¿Cómo se logra que suceda?

²⁵ *Ibíd.* Pág.53

4. Definir los momentos de verdad

La experiencia de todo cliente en cualquier negocio quedará definida por lo que llamamos las 4 P. Se trata de un método de análisis del modo en que un negocio aprovecha la experiencia que vive el cliente. La impresión que cause en él estará determinada por:²⁶

- Personal capacitado
- Producto
- Presentación
- Prácticas

Para alcanzar el éxito a través del servicio, se debe orientar la experiencia que el cliente tiene del negocio, asegurando que:

- Todo el personal debe poseer excelentes habilidades en el trato con los demás.
- Vender u ofrecer productos de primera calidad.
- La presentación del producto y de todo lo que le rodea debe ser atractivo.
- Las prácticas usadas en la promoción del producto deben estar orientadas a satisfacer las necesidades del cliente.

La preocupación por los momentos de verdad es la clave del éxito en los servicios. Sin embargo, el servicio de calidad requiere algo más que un buen desempeño mecánico en los momentos de verdad. Si el buen servicio consiste en dar al cliente un poquito más de lo que espera, un servicio excelente implica entusiasmo al hacerlo.

²⁶ *Ibíd.* Pág. 60

SERVICIO EXCELENTE:
**DISFRUTAR AL DAR AL CLIENTE UN POQUITO
 MAS DE LO QUE ESPERA**

**EL SERVICIO EXCELENTE ES
 UNA EXPERIENCIA DE GANAR/ GANAR/
 GANAR/GANAR**

5. Brindar un buen servicio unos a otros

Una organización debe estar preparada para la gestión de servicios y comprender cuál es su potencial. Invitar al personal a preocuparse por brindar al cliente un buen servicio, conlleva un riesgo. Lo que es bueno para el cliente, también es bueno para el personal.²⁷

El personal que no recibe buena atención es más bien cínico cuando debe hacerlo con los demás.

Un clima de trabajo positivo no sólo se construye en base a contactos impersonales positivos. La organización puede prestar gran ayuda al proceso diseñando un entorno positivo, creativo y entusiasta. El ambiente de trabajo modela las actitudes y el comportamiento, por tanto invertir en él es invertir en el desempeño del servicio. A continuación se presentan algunas recomendaciones sobre lo que una organización puede hacer para crear un entorno positivo:

- Planificar eventos que marquen un comienzo positivo, asociándolos a la visión y a las metas.
- Procure que el lugar de trabajo sea agradable.
- La distribución de plantas ornamentales posee un efecto psicológico muy positivo.

²⁷ *Ibíd.* Pág. 71

- Contar con música funcional agradable e inspiradora en el lugar de trabajo.
- Exhiba sus mejores productos o características en el área de la recepción.
- Prohibir la frase "Si...pero" que introduce tantas respuestas negativas" Reconozca y afiance las respuestas "Si...además". Desafíe a las personas para que se adapten y construyan ideas en lugar de rechazarlas.

6. Orientar la experiencia del cliente

Las 4 P de la experiencia en el servicio:

a) Personal altamente calificado

Las principales habilidades que deben desarrollarse en las personas se mencionan a continuación:²⁸

- Lograr que las personas se sientan especiales es en parte reconocer su singularidad.

La base de todo contacto de calidad es un respeto auténtico hacia la persona, que también es la base del servicio, pero esto se debe demostrar en las conductas.

El servicio excelente siempre conlleva y promueve la confianza a través de la honestidad que transmite quien proporciona el servicio.

b) Manejar los primeros cuatro minutos y los últimos dos

Los primeros cuatro minutos de cualquier reunión, son los más importantes. En este lapso tan breve se forman muchas impresiones y se extraen muchas conclusiones. Lo que se ofrece a los clientes en los primeros cuatro minutos constituye una oportunidad.

La comunicación que no se establece en los primeros cuatro minutos es difícil desarrollarla posteriormente. Pero no solo

²⁸ *Ibíd.* Pág. 79

las primeras impresiones son fundamentales ya que la última impresión persiste a través del tiempo.

¿Cómo pueden maximizarse los primeros 4 minutos y los últimos 2?

- Evitar la actividad rutinaria o las frases estereotipadas
- Evitar lamentarse, quejarse o hacer comentarios negativos sobre si mismos, sobre el clima, el trabajo, otra persona...
- Atender a un cliente por vez
- Llamar al cliente por su nombre.
- Saludar al cliente con entusiasmo
- Lograr un cierre definido, evitando que se diluya lentamente.

c) Demostrar una actitud positiva

Las actitudes de los prestadores de servicios frente a si mismos y frente a sus clientes, son la plataforma de lanzamiento del servicio.

7. Transformar los reclamos en un beneficio

Los reclamos pueden ser el elemento vital de la empresa. Al recibir un reclamo se puede reaccionar de tres maneras diferentes:²⁹

a) Agresiva

Se manifiestan las opiniones y sentimientos con tanto ímpetu que el cliente se siente amenazado, castigado o disminuido. La intención, al comportarse de esa forma es quedarse con la razón más allá de las consecuencias. Si se gana y se obtiene lo que el cliente desea, el cliente puede quedar amargado, resentido o frustrado.

²⁹ *Ibíd.* Pág. 111

b) Pasiva

En esta situación se evita el problema, escapando o ignorándolo en lugar de enfrentarlo y resolverlo. Esto recibe el nombre de servilismo.

c) Confiada

Significa seguridad, se enfrenta el problema y se admite el derecho a reclamar del cliente. Se acepta la responsabilidad sin adoptar posturas serviles buscando una solución Ganar / Ganar que satisfaga al cliente.

8. Mantener contacto estrecho con los clientes

A continuación se presentan algunas técnicas que pueden utilizarse para mantener el contacto con los clientes:³⁰

- Dialogar con los clientes
- Rotar al personal jerárquico en puestos de atención al público
- Mantener a los clientes informados periódicamente
- Apreciar las relaciones con los clientes habituales
- Creando una sociedad con el cliente

a) Visitar al cliente

No sólo para vender un nuevo producto, sino solamente para ver cómo marcha el negocio. Los clientes principales deberían recibir por lo menos un día completo de atención al mes de modo que los pensamientos, sentimientos, necesidades estén presentes en la conciencia del personal.

b) Escribirle o llamarlo por teléfono con regularidad

Llamar al cliente con el fin de verificar la adquisición de la venta anterior.

³⁰ *Ibíd.* Pág. 118

c) Computarizar los registros contables

El mayor descuido de un negocio es perder el nombre de un cliente. Lo ideal es poseer un formato que a parte del nombre contenga:

- El artículo que el cliente compró
- La frecuencia con que ese cliente compra
- La fecha de ese ultimo contacto con el cliente

d) Ofrecer ese poquito mas

Reservar ofertas especiales para los clientes que se hacen habituales; causará más impacto si envía regalos en cualquier otro momento del año que no este relacionado con ninguna festividad; puede enviar tarjetas de cumpleaños, de navidad, de felicitaciones, o bien puede invitarles a presentaciones exclusivas de nuevos productos antes del lanzamiento oficial.

e) Organizar conferencias y seminarios para los clientes

Muchas firmas realizan lanzamientos comerciales de los nuevos productos y éste es un buen método de estar cerca del cliente.

9. Diseñar un programa de servicio

Al diseñar y lanzar internamente el programa de servicio se incluyen algunos de los programas mencionados a continuación:

- Seleccionar y capacitar a los "consumidores".³¹
- Diseñar un taller de gestión de servicios para gerentes.
- Diseñar un taller de capacitación en servicios para el personal de atención al público.
- Establecer un sistema para comunicar y celebrar el éxito del servicio.
- Establecer sistemas de "promotores de servicios".
- Diseñar un esquema de sugerencias de servicios.
- Incorporar modos de mejorar el servicio interno.
- Comunicarlo a los clientes.

³¹ *Ibíd.* Pág. 130

10. Determinar los criterios de servicio

Un método consiste en examinar cada descripción de puestos e introducir criterios de servicios en él.

A continuación se presentan algunos criterios que pueden contribuir a proporcionar un excelente servicio:³²

- Sonreír
- Mirar a los ojos a la persona con la cual habla
- Tratar a cada cliente como si fuera el primer cliente del día.
- Reconocer siempre la presencia de cada persona que entre a las instalaciones
- Ser servicial
- Usar siempre la credencial con el nombre.

11. Recompensar y celebrar la excelencia en el servicio

Una estrategia clave para reconocer los logros en el servicio es desarrollar un sistema de recompensa, cada empleado debe ser capaz de:

- Identificar al cliente
- Explicar el servicio que proporciona
- Enumerar las maneras en que puede manejar el servicio

Una vez que se han acordado criterios claros en áreas claves de resultados, es posible concentrarse en ellas mediante evaluaciones de desempeño y sistemas de bonificación.

³² *Ibíd.* Pág. 144, 151

a) Reconocer logros en el servicio

- Los aumentos de salarios son un modo de reconocer los logros en el servicio.

b) Mantener el equilibrio entre la retribución financiera, el elogio y el reconocimiento

No siempre es necesario ofrecer retribuciones por las contribuciones destacadas de servicio, esto no permite generar realmente el clima necesario.

A continuación se enumeran algunas retribuciones que no son de dinero en efectivo:

- Mención del empleado del mes
- Fotografías en la pared
- Horario de trabajo más flexible
- Certificado de premio
- Tiempo libre
- Tarjeta especial
- Invitación a almorzar, a su cargo.

12. Desarrollar el programa de servicio

La incorporación de un programa de gestión en servicios no es un fenómeno que se logra en un solo intento. Necesita atención y refuerzo permanente. Se recomienda de forma enfática que se cree un grupo de gestión de servicios, comisión, grupo de tareas, para que supervise los progresos en forma permanente. Estos grupos deben de contar por lo menos con un miembro de la alta gerencia que lo dirija e infunda energía.³³

³³ *Ibíd.* Pág. 161

a) Habilidades de las personas

Se debe involucrar a todo el personal de atención al público en un programa de habilidades en servicios, invitarles a "derribar los muros", a eliminar las estructuras tradicionales, esto implica mayor capacitación a nivel gerencial.³⁴

b) Equipos de servicio

Un programa de servicio debe encontrar los medios para infundir a la cultura básica de la organización el entusiasmo y la conmoción que normalmente se generan en los talleres de servicio. Un modo de realizarlo es desarrollar el concepto de círculos de calidad, pero conservando el servicio como foco primordial.

Al finalizar con los 12 pasos los equipos de servicio adoptan un enfoque de reflexión acción para un mejoramiento permanente.

Toda la estructura de servicio debe estar supervisada por un grupo de gestión en servicios de atención al cliente compuesto por personas de distintos niveles y funciones. Este grupo tiene las siguientes funciones principales:

- Verificar que se establezcan niveles de servicio para cada sector de la empresa y revisarlos con regularidad.
- Recibir informes periódicos de los equipos de servicio.
- Supervisar los procedimientos para responder a los reclamos y difundir las enseñanzas extraídas.
- Recoger las sugerencias de servicio y dar curso a las que sean factibles y deseables.
- Difundir internamente las anécdotas exitosas de servicios y de las mejores prácticas recopiladas por los equipos de servicio.
- Verificar que todos los cursos internos de capacitación tengan como tema el servicio al cliente.

³⁴ *Ibíd.* Pág. 165

- Determinar que el cliente esté muy presente en el programa de inducción.³⁵
- Supervisar y sugerir iniciativas para mantenerse cerca del cliente.
- Promover esquemas de reconocimiento y evaluar su eficacia.
- Estimular a todos los departamentos a examinar continuamente la satisfacción del cliente.

Sugerencias para desarrollar el programa de servicio:

- Establecer un proceso de revisión para supervisar los logros en el servicio.
- Vincular los logros en el servicio a esquemas de bonificaciones o sistemas de retribución.
- Desarrollar grupos de servicios a nivel de las secciones para aplicar y revisar el desempeño
- Comercializar el concepto de servicio tanto para el personal como para los clientes.
- Promocionar los ejemplos de prácticas excelentes.
- Solicitar y actuar en base a sugerencias para el servicio tanto de los clientes como del personal.
- Hacer del desempeño en el servicio un área clave de revisión en las estimaciones.
- Supervisar de manera regular la opinión y satisfacción de los clientes a través de: encuestas telefónicas, formularios de respuestas, entrevistas, encuestas independientes con publicación de resultados.
- Elaborar nuevos slogan de sus servicios a intervalos regulares.
- Promover un esquema de sugerencias de servicios para el personal.

³⁵ *Ibíd.* Pág. 166

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA ATENCIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA "INDUSTRIAS DEL HOGAR S.A. DE C.V."

En este capítulo se presenta la investigación de campo realizada en la empresa "INDUSTRIAS DEL HOGAR, S.A. de C.V."

La investigación se realizó con el propósito de recolectar información acerca de la calidad en la atención que reciben los clientes, percibida desde el punto de vista de los consumidores y empleados.

A. IMPORTANCIA

El diseño de un programa de administración de calidad total permitirá mejorar la atención de los clientes internos y externos de la empresa INDUSTRIAS DEL HOGAR S.A. de C.V., a través de la implementación de la administración de la calidad en la organización, la cual permitirá la reorganización en los procesos, mejorar el trabajo en equipo y fomentar una cultura de mejora continua desde los nivel altos hasta los operativos, con la finalidad de lograr mantenerse y crecer en el mercado.

Actualmente la empresa no cuenta con un programa de administración de calidad total, por lo que su implementación, dará como resultado la innovación y eficiencia en los procesos, además de una mejor atención a los clientes entregando sus pedidos a tiempo y brindando un trato agradable.

Los beneficios que generara este estudio son de carácter social y económico; social porque mejorará el ambiente laboral de los empleados, la calidad de vida de estos y las relaciones entre proveedores, clientes y la organización. Económico porque permitirá la subsistencia de la empresa mejorando así la

situación financiera de la misma logrando una mayor rentabilidad para sus socios.

B. OBJETIVOS

1. GENERAL

Realizar un diagnóstico de la situación actual de la calidad en la atención que reciben los consumidores y empleados de la empresa "INDUSTRIAS DEL HOGAR S.A. DE C.V.", con el fin de determinar el nivel de satisfacción de los clientes.

2. ESPECÍFICOS

- Conocer la opinión de los consumidores, con la finalidad de identificar deficiencias en la calidad de la atención brindada por la empresa.

- Identificar las deficiencias del personal de la empresa, para brindar una adecuada atención a los clientes.

- Analizar los resultados encontrados en el diagnóstico con el fin de establecer puntos críticos de mejora de la calidad en la atención a los consumidores y clientes de la empresa.

C. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. ALCANCES

Para el desarrollo de la investigación se contó con la colaboración de los empleados de la empresa Industrias del Hogar S.A de C.V. del municipio de Antigua Cuscatlán y especialmente

de los dueños quienes muestran especial interés en mejorar la atención de los clientes y empleados.

2. LIMITACIONES

Entre las limitaciones que se presentaron fue el poco tiempo del grupo investigador para realizar el estudio, además la falta de tiempo de los empleados para desarrollar el cuestionario.

D. MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó utilizando el método científico, ya que se utilizaron procedimientos sistemáticos desde el planteamiento del problema, la determinación de la muestra hasta el análisis y procesamiento de datos, con los cuales se analizaron los aspectos determinantes de la investigación. El estudio se basó en los siguientes métodos:

a) Análisis

Este método permite descomponer un todo en sus partes³⁶, se utilizó este método para identificar y comprender mejor cada uno de los elementos teóricos que componen el diseño de un programa de administración de calidad, las relaciones entre las variables en estudio como la atención de los clientes, la cultura organizacional y los procesos que se desarrollan en la empresa.

³⁶ Guía para la elaboración de trabajos de investigación. Salvador Iglesias Mejía. Tercera Edición.

b) Síntesis

Es la operación inversa y complementaria al análisis, es decir, se agruparon todos los componentes teóricos necesarios para el diseño de un programa de administración de calidad, para relacionarlos y de esta manera tener una visión integrada de todos sus elementos.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó en este trabajo es el **ESTUDIO CORRELACIONAL**, ya que este permite describir las relaciones entre dos o más variables, en este caso el estudio de la atención de los clientes y empleados la empresa, para la implementación de un programa de Administración de Calidad.

3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de diseño de investigación que se utilizó es el no experimental debido a que se realizó sin manipular deliberadamente las variables, sino que se observaron los fenómenos tal y como se dieron en su contexto natural.

4. FUENTES DE INFORMACIÓN

a) Primarias

Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la investigación, con instrumentos tales como el cuestionario y la entrevista. Estas fuentes de información fueron los dueños, los empleados y los clientes de la empresa.

b) Secundarias

Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones, sino que los referencian.

Para la investigación se harán uso de las siguientes fuentes secundarias:

- ✓ Libros
- ✓ Tesis
- ✓ Internet

5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

En el proceso y desarrollo de la investigación, se utilizaron los instrumentos estadísticos básicos que sirvieron para la recolección de la información procesada, es decir, se obtuvieron los datos concretos que fueron apoyo para la generación de un diagnóstico efectivo.

A continuación se presentan las principales técnicas e instrumentos para la captación de la información:

a) TÉCNICAS

- Encuestas

Es una de las técnicas de información más usadas, con la cual se obtiene información de las personas.

Con esta técnica se obtuvo la información requerida acerca de la distribución del trabajo, la forma en que se llevan a cabo los procesos, la cultura organizacional, la motivación, la atención que se brinda a los clientes y las necesidades en cada una de las áreas en las que se desarrollan los empleados.

- Entrevista

Es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideran fuente de información, en esta investigación, se realizaron entrevistas a los socios, con el

propósito de identificar las expectativas de la organización, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Además, se realizó una entrevista a los clientes mas importantes, para identificar las necesidades, gustos y preferencias de los productos que se distribuyen y el trato que reciben de los empleados que le atienden.

- Observación directa

Esta técnica permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado. Esta técnica se utilizó con el objetivo de observar el comportamiento del personal y la forma en que se desarrollan los procesos operativos.

b) INSTRUMENTOS

- Cuestionario

Es el elemento más común, consta de una serie de preguntas que fueron dirigidas a todos los empleados de la empresa, con el fin de conocer las variables en estudio y analizar los resultados determinados.

- Guía de pregunta

Es una lista de preguntas que fueron consultadas en forma personal a los clientes, para conocer la opinión de los productos que se distribuyen y la atención que les brindan los empleados de la empresa.

- Constatación física

Es la observación directa de los aspectos que le interesan a la investigación como los procesos que se llevan a cabo en cada una de las áreas y la cultura de la organización.

6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

a) UNIVERSO

El universo es toda la población objeto de estudio, para esta investigación se tomaron en cuenta a todos los empleados de la empresa "INDUSTRIAS DEL HOGAR, S.A. de C.V.", que actualmente son veinticinco.

b) MUESTRA

La muestra es un subconjunto de la población, pero en este caso el Universo será la misma muestra que son veinticinco empleados a los cuales se les realizó un censo.

7. TABULACIÓN Y ANALISIS DE DATOS

Esta es la etapa final de la investigación de campo, la cual permitió que toda la información recopilada a través de los cuestionarios se represente en cuadros tabulares.

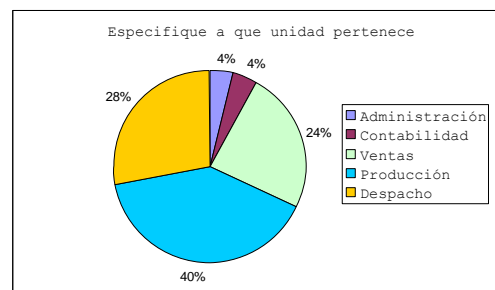
Se tabuló la información recopilada mediante los cuestionarios detallando la pregunta, así como el objetivo que esta persigue. Con este se finaliza la fase del procesamiento de datos y se elabora sobre la base de las frecuencias que resulten de cada respuesta, permitiendo así hacer comentarios que serán la base para la elaboración del diagnóstico, las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

A continuación se presenta la tabulación y el análisis para cada pregunta del cuestionario:

Pregunta No 1: Especifique a que unidad o departamento pertenece

OBJETIVO: Conocer la distribución del trabajo en cada departamento de la organización.

Alternativa	Fr. Absoluta	Fr. Relativa (%)
Administración	1	4
Contabilidad	1	4
Ventas	6	24
Producción	10	40
Despacho	7	28
Totales	25	100



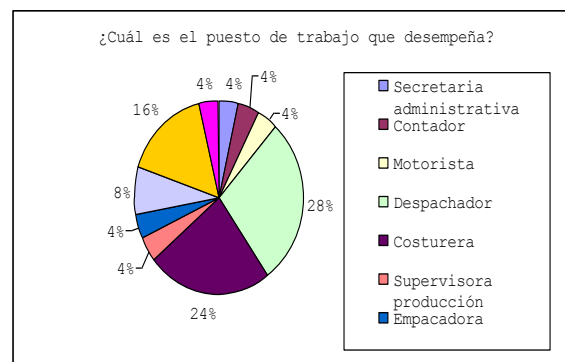
Comentario

El giro de la empresa es producir y comercializar productos, es por ello, que el mayor porcentaje de los empleados labora en el departamento de producción y despacho.

Pregunta No 2: ¿Cuál es el puesto de trabajo que desempeña?

OBJETIVO: Identificar los puestos de trabajo que tiene la organización.

Alternativa	Fr. Absoluta	Fr. Relativa (%)
Secretaria administrativa	1	4
Contador	1	4
Motorista	1	4
Despachador	7	28
Costurera	6	24
Supervisora producción	1	4
Empacadora	1	4
Vendedor	2	8
Display	4	16
Cortador	1	4
Totales	25	100



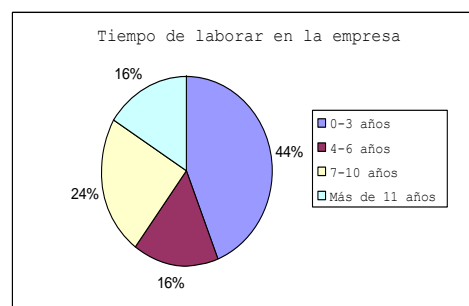
Comentario

La producción y comercialización de los productos es la actividad a la que se dedica la empresa, por lo tanto, estas actividades tienen mayor número de empleados en los puestos de despachadores, costureras y displays.

Pregunta No 3: ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

OBJETIVO: Identificar el tiempo que tienen los empleados de laborar en la empresa, para conocer la rotación del personal.

Alternativa	Fr. Absoluta	Fr. Relativa (%)
0-3 años	11	44
4-6 años	4	16
7-10 años	6	24
Más de 11 años	4	16
Totales	25	100



Comentario

El mayor porcentaje de los empleados tienen poco tiempo de laborar en la empresa, esto se debe al incremento en las ventas que han generado la necesidad de contratar más personal en las áreas relacionadas.

Pregunta No 4: Mencione las tareas que realiza en su puesto de trabajo

OBJETIVO: Identificar las tareas que realizan los empleados en su puesto de trabajo, a fin de verificar si estas son las que le corresponden ejecutar.

Para realizar el análisis de esta pregunta se tomo en cuenta la pregunta. 2 y 4, a través de una grafica de distribución de trabajo.

Departamento de administración

Cargos / Funciones	Total	Secretaria Administrativa	T	Contador General	T
Facturación	10.85h	Elaborar facturas	10h		
		Archivar facturas	0.85h		
Administración de cuentas por cobrar	4.60h	Cobrar a clientes	2.5h		
		Elaborar remesas de pagos de clientes	0.85h		
		Autorizar créditos a clientes	1.25h		
Administración de Cuentas por pagar	8.35h	Emisión de cheques	2.5h		
		Atención a proveedores	1.25h		

		Elaborar quedan	1.25h		
		Preparar documentación a contabilidad	2.5h	Llevar control de pago de prestamos	0.85h
Atención a clientes	21h	Recepción de llamadas	10h	Elaborar cartas	1.25h
		Atender visitas de clientes	2.5h	Elaborar cotizaciones	1.25h
				Elaborar reporte de catalogo de precios	6h
Administración de Caja Chica	1.25h	Liquidar y documentar caja chica	1.25h		
Administración de personal	5.55h	Control de entrada y salida del personal	0.40h	Elaborar cambios de planilla ISSS y AFP	1.25h
		Autorización de permisos	0.40h	Elaborar planillas de sueldos	3.5h
Administración de compras	6.5h	Encargada de hacer pedidos de mercadería, materia prima y otros	0.85h		
		Registrar entrada de mercadería en sistema	5.65h		
Administración Financiera	22.4h			Registro operaciones contables	10h
				Preparación estados financieros	2.75h
				Preparar declaración de impuestos	1.5h
				Realizar tramites legales	3h
				Registro de libros de I.V.A.	2.25h
				Archivar reportes y partidas contables	1.65h
				Elaborar conciliación bancaria	1.25h
Administración de inventarios	7.5h			Elaborar reporte de costos de mercadería	5h
				Elaborar retaceos de mercadería importada	2.50h
TOTALES	88h		44h		44h

Comentario

De acuerdo a la grafica de distribución de tareas en la administración se puede observar que la secretaria y el contador tienen a su cargo actividades que no le corresponden ejecutar, lo cual ocasiona sobrecarga de trabajo y posibilidad

de que se cometan errores en los procesos, debido a que no se logra tener el control de cada una de ellas.

Departamento de ventas

Cargos Funciones	Total	Ejecutivo de ventas	T	Display	T
Administración de Ventas	79h	Apertura de nuevos clientes	5h	Mantener ordenada la mercadería	15h
		Visitar a los clientes	10h	Hacer pedidos	5h
		Llevar muestras y catalogo de productos a clientes	8h	Inventario semanal	5h
		Llamar a clientes para ofrecer nuevos productos	5h	Ubicar los productos en los estantes	6h
		Elaborar pedidos	5h	Ofrecer los productos	6h
		Sacar pedidos de bodega	2h	Sacar pedidos de bodega	4h
				Etiquetar precios a los productos	3h
Administración de cobros	9h	Solicitar quedan de ventas al crédito	3h		
		Entregar cobros y quedan a secretaria	2h		
		Llamar a clientes para cobrar	2h		
		Entregar solicitud de créditos	2h		
TOTALES	88h		44h		44h

Comentario

En este departamento el ejecutivo de ventas y displays realizan trabajos que no le corresponden ejecutar, como preparar pedidos cuando los despachadores no logran cubrir con sus tareas.

Departamento de producción

Cargos Funciones	Total	Cortador	T	Costurera	T	Empacador	T	Supervisor	T
Corte	50h	Cortar tela ropa de cama	30h					Cortar tela ropa de vestir	15h
								Elaborar patrones para ropa de vestir	5h

Costura	68h			Cocer	40h			Cocer	10h
				Hacer limpieza	1.25h				
		Enguatar	14h	Enguatar	2.75h				
Empaque	44h					Empacar productos terminados	30h		
						Preparar pedido	4h		
						Revisión de producto terminado	10h		
Supervisión	14h							Supervisar el trabajo de producción	10h
								Entregar trabajo a personal de producción	4h
TOTALES	176h		44h		44h		44h		44h

Comentario

Esta es la única área en la cual existe una persona encargada de supervisar el trabajo, esta es la razón por la cual se da un mejor control en las tareas que se realizan.

Departamento de despacho

Cargos Funciones	Total	Despachador	T	Motorista	T
Ordenamiento de Bodega	21h	Descargar contenedores	3h	Descargar contenedores	3h
		Hacer inventario	5h	Hacer inventario	5h
		Ubicar y ordenar productos en estantes	5h		
Despachar mercadería	47h	Sacar pedidos	10h		
		Llevar productos a facturar	5h		
		Empacar productos	5h	Empacar productos	5h
		Entrega de pedidos a clientes	11h	Entrega de pedidos a clientes	11h
Varios	20h			Realizar tramites de pagos y otros	9h
				Manejar vehiculo para entrega de pedidos	11h
TOTALES	88h		44h		44h

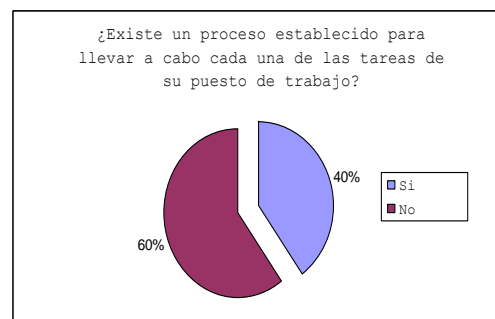
Comentario

En este departamento se puede observar según la grafica que el motorista es responsable de hacer tareas que no le corresponden como descargar mercadería de bodega, hacer inventarios, empacar productos, por lo cual se generan errores en las entregas de los pedidos por la falta de control en las personas que realizan el trabajo.

Pregunta No 5: Para realizar las tareas de su puesto de trabajo, ¿Existe un proceso ya establecido para llevarlas a cabo?

OBJETIVO: Determinar si se sigue un proceso lógico en la realización de las tareas, con el objetivo de identificar las deficiencias de estos.

Alternativa	Fr. Absoluta	Fr. Relativa (%)
Si	10	40
No	15	60
Totales	25	100



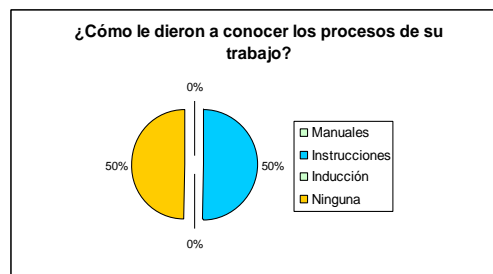
Comentario

La organización no posee procesos estandarizados para desarrollar las tareas asignadas, ya que el porcentaje más significativo de los encuestados, responde no conocer dichos procesos.

Pregunta No 6: Si su respuestas es Si, ¿De que manera le dieron a conocer los pasos que debe seguir para realizar su trabajo?

OBJETIVO: Identificar la forma en la que le dieron a conocer los procedimientos, con la finalidad de verificar si se dan procesos estandarizados en las tareas que realizan los empleados.

Alternativa	Fr. Absoluta	Fr. Relativa (%)
Manual de procedimientos	0	0
Instrucciones de un jefe	5	50
Inducción	0	0
Ninguna	5	50
Totales	10	100



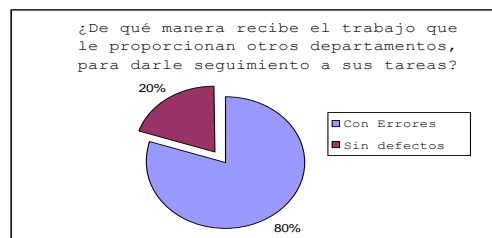
Comentario

La empresa no cuenta con procedimientos escritos para desarrollar su trabajo, por lo tanto, los empleados realizan sus tareas por instrucciones de su jefe y por la experiencia adquirida.

Pregunta No 7: ¿Cómo recibe el trabajo que le proporcionan otros departamentos para darle seguimiento a sus labores?

OBJETIVO: Conocer la calidad del trabajo que realizan en cada departamento, para identificar las deficiencias que se dan en los procesos.

Alternativa	Fr. Absoluta	Fr. Relativa (%)
Con Errores	20	80
Sin defectos	5	20
Totales	25	100



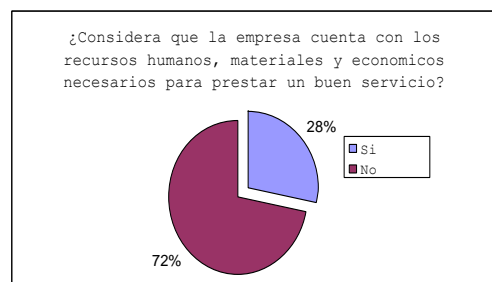
Comentario

No existe compromiso por parte de los empleados de hacer su trabajo correctamente y mejorarlo, ya que el mayor porcentaje de los empleados, responde que el trabajo proporcionado por otras áreas es deficiente.

Pregunta No 8: ¿Considera que la empresa cuenta con los recursos humanos, materiales y económicos necesarios para prestar un buen servicio?

OBJETIVO: Conocer si la empresa cuenta con los recursos necesarios, para identificar las limitantes de realizar el trabajo de forma eficiente y con calidad.

Alternativa	Fr. Absoluta	Fr. Relativa (%)
Si	7	28
No	18	72
Totales	25	100



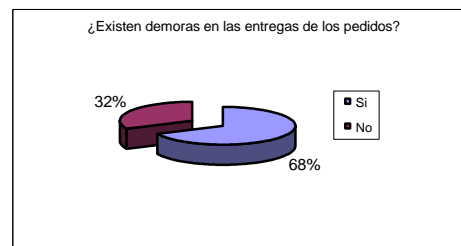
Comentario

La mayor parte del personal considera que existen necesidades de recursos en la organización, sobre todo en la temporada escolar en la cual no se logra cubrir la demanda, por la sobrecarga de trabajo y la falta de vehículos para la entrega de pedidos.

Pregunta No 9: ¿Existen demoras en las entregas de los pedidos de mercadería a los clientes?

OBJETIVO: Determinar si existen retrasos en la entrega de los pedidos de mercadería y fabricación de los productos a los clientes, para evaluar la atención que se les brinda.

Alternativa	Fr. Absoluta	Fr. Relativa (%)
Si	17	68
No	8	32
Totales	25	100



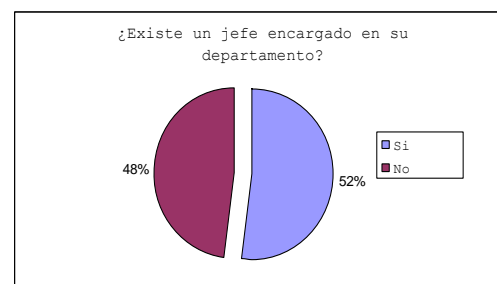
Comentario

Existen demoras en la entrega de los pedidos, lo cual indica que los clientes no están siendo satisfechos en el tiempo de despacho de la mercadería.

Pregunta No 10: ¿Existe una persona encargada de supervisar su trabajo?

OBJETIVO: Identificar si la organización tiene líneas de autoridad en cada departamento.

Alternativa	Fr. Absoluta	Fr. Relativa (%)
Si	13	52
No	12	48
Totales	25	100



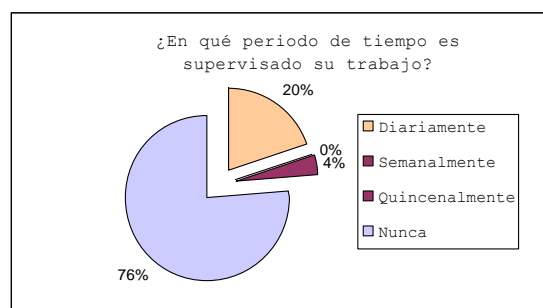
Comentario

En la organización no todas las áreas están siendo guiadas por una persona encargada de llevar el control del trabajo de los empleados, ya que casi la mitad de estos afirma no tener un jefe.

Pregunta No 11: ¿En que periodo de tiempo es supervisado su trabajo?

OBJETIVO: Comprobar si el trabajo que realizan los empleados es supervisado, con el objetivo de verificar si existen controles en los procesos que se realizan para obtener un trabajo sin errores.

Alternativa	Fr. Absoluta	Fr. Relativa (%)
Diariamente	5	20
Semanalmente	0	0
Quincenalmente	1	4
Nunca	19	76
Totales	25	100



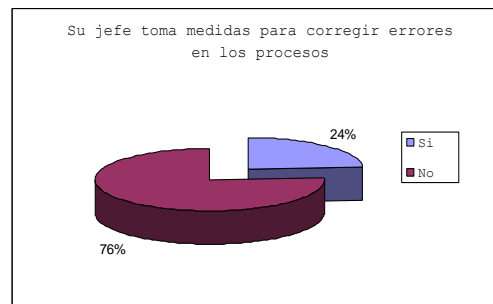
Comentario

En la mayoría de las áreas no existen controles de supervisión en el trabajo que realizan los empleados, ya que el mayor número de los encuestados afirman que nunca supervisan sus tareas.

Pregunta No 12: Su jefe inmediato toma medidas para corregir posibles errores en los procesos que se llevan a cabo.

OBJETIVO: Determinar si los jefes planean medidas correctivas para eliminar posibles fallas en los procesos.

Alternativa	Fr. Absoluta	Fr. Relativa (%)
Si	6	24
No	19	76
Totales	25	100



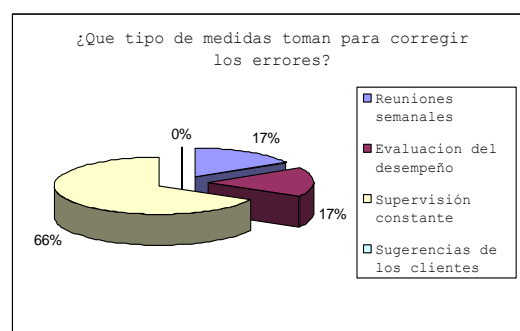
Comentario

Un porcentaje representativo de los empleados sostiene que no se toman medidas para corregir errores en el momento oportuno.

Pregunta No 13: Si su respuesta es si, ¿Que tipo de medidas toman?:

OBJETIVO: Conocer las medidas que toman para corregir errores.

Alternativa	Fr. Absoluta	Fr. Relativa (%)
Reuniones semanales	1	17
Evaluación del desempeño	1	17
Supervisión constante	4	66
Sugerencias de los clientes	0	0
Totales	6	100



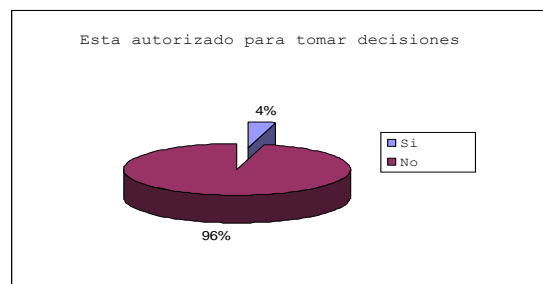
Comentario

El porcentaje de los empleados que afirman que se toman medidas para corregir errores en los procesos, sostienen que son supervisados constantemente en sus tareas.

Pregunta No 14: ¿Está autorizado para tomar decisiones en ausencia de su jefe?

OBJETIVO: Conocer el nivel de delegación de autoridad que se les otorga a los empleados, para determinar la forma de liderazgo que se da en la organización.

Alternativa	Fr. Absoluta	Fr. Relativa (%)
Si	1	4
No	24	96
Totales	25	100



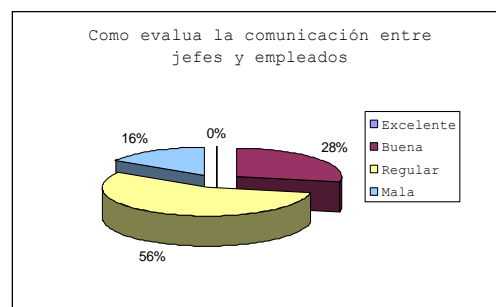
Comentario

Los resultados demuestran que la toma de decisiones en la organización se encuentra centralizada, esto se debe a que se ha delegado la autoridad a una sola persona.

Pregunta No 15: ¿Como evalúa la comunicación que existe entre jefes y empleados?

OBJETIVO: Determinar la comunicación que existe entre jefes y empleados, para verificar si se esta llevando a cabo un correcto proceso de comunicación.

Alternativa	Fr. Absoluta	Fr. Relativa (%)
Excelente		0
Buena	7	28
Regular	14	56
Mala	4	16
Totales	25	100



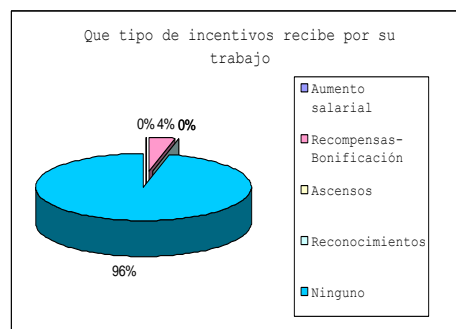
Comentario

La comunicaci3n de los niveles superiores a los niveles inferiores y viceversa; que existe en la empresa no es lo suficientemente buena para fomentar la cooperaci3n entre los miembros de la organizaci3n

Pregunta No 16: ¿Que tipo de incentivos recibe por hacer bien su trabajo?

OBJETIVO: Conocer los incentivos que reciben los empleados por hacer bien su trabajo, para determinar si están motivados.

Alternativa	Fr. Absoluta	Fr. Relativa (%)
Aumento salarial		
Recompensas-Bonificación	1	4
Ascensos		0
Reconocimientos		0
Ninguno	24	96
Totales	25	100



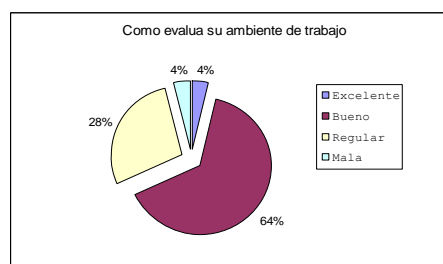
Comentario

El porcentaje más significativo de los empleados aseguran que la empresa no les proporciona incentivos para motivarlos a sentirse bien en la empresa y a realizar su trabajo de forma eficiente.

Pregunta No 17: ¿Como describiría su ambiente de trabajo?

OBJETIVO: Conocer el ambiente de trabajo, para determinar el clima organizacional que existe en la empresa

Alternativa	Fr. Absoluta	Fr. Relativa (%)
Excelente	1	4
Bueno	16	64
Regular	7	28
Mala	1	4
Totales	25	100



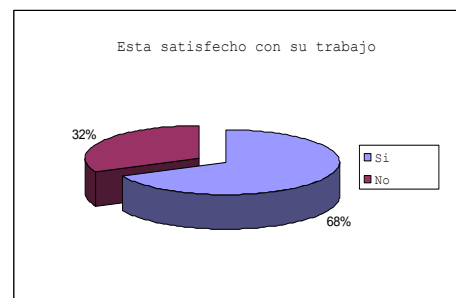
Comentario

Los empleados consideran que el ambiente en el que desarrollan su trabajo es bueno, esto demuestra que existen situaciones que no permiten la satisfacción del personal.

Pregunta No 18: ¿Esta satisfecho con el trabajo que desempeña?

OBJETIVO: Conocer si los empleados están satisfechos con el trabajo que realizan, con el objetivo de verificar si lo llevan a cabo con agrado.

Alternativa	Fr. Absoluta	Fr. Relativa (%)
Si	17	68
No	8	32
Totales	25	100



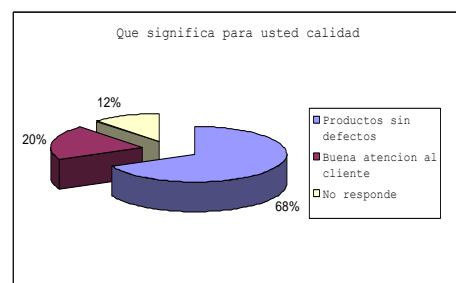
Comentario

Se observa que a la mayor parte de los empleados les agrada el trabajo que realizan, porque les gusta lo que hacen y no por el ambiente de la empresa.

Pregunta No 19: ¿Que significa para usted calidad?

OBJETIVO: Conocer la opinión que tienen los empleados sobre calidad, para identificar los conocimientos sobre este tema.

Alternativa	Fr. Absoluta	Fr. Relativa (%)
Productos sin defectos	17	68
Buena atención al cliente	5	20
No responde	3	12
Totales	25	100



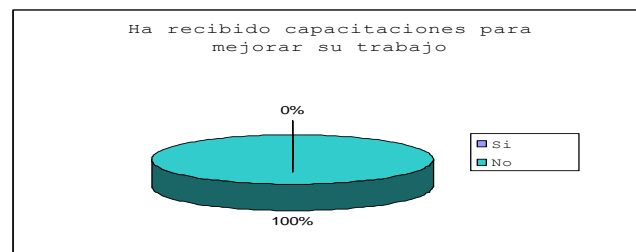
Comentario

La mayoría de los empleados conoce de forma general el significado de la calidad.

Pregunta No 20: ¿La empresa ha brindado capacitaciones para mejorar su trabajo?

OBJETIVO: Conocer si la empresa expande los conocimientos de sus empleados, con el fin de reforzar sus debilidades.

Alternativa	Fr. Absoluta	Fr. Relativa (%)
Si	0	0
No	25	100
Totales	25	100



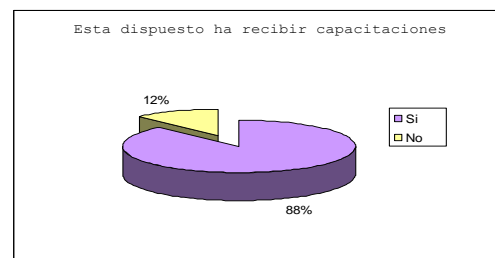
Comentario

Los resultados obtenidos muestran que los empleados no han recibido capacitación para mejorar su trabajo.

Pregunta No 21: Si su respuesta es no, estaría dispuesto a asistir a capacitaciones

OBJETIVO: Conocer la disposición de los empleados de expandir sus conocimientos, con la finalidad de brindar capacitaciones.

Alternativa	Fr. Absoluta	Fr. Relativa (%)
Si	22	88
No	3	12
Totales	25	100



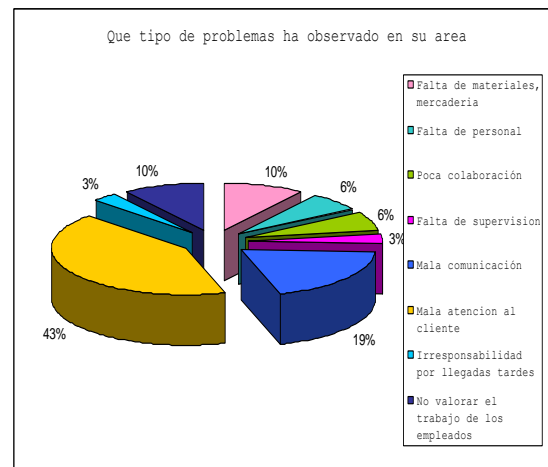
Comentario

Un porcentaje representativo de los trabajadores esta dispuesto a recibir capacitaciones. Esto indica que tienen la disposición de mejorar su trabajo.

Pregunta No 22: ¿Cuales son los principales problemas que ha observado dentro de su área de trabajo?

OBJETIVO: Conocer la opinión de los empleados sobre los problemas que se dan en sus áreas, para identificar las situaciones problemáticas que se dan.

Alternativa	Fr. Absoluta	Fr. Relativa (%)
Falta de materiales, mercadería	3	10
Falta de personal	2	6
Poca colaboración	2	6
Falta de supervisión	1	3
Mala comunicación	6	19
Mala atención al cliente	13	42
Irresponsabilidad por llegadas tardes	1	3
No valorar el trabajo de los empleados	3	10
Totales	31	99



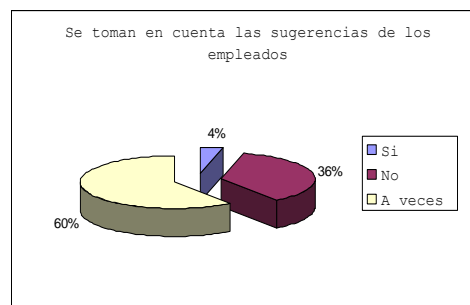
Comentario

Los problemas observados por el personal son la atención al cliente, no existe comunicación, falta de materiales y la no valoración del trabajo de los empleados.

Pregunta No 23: ¿Se toman en cuenta las sugerencias de los empleados para mejorar el trabajo?

OBJETIVO: Conocer si se toman en cuenta las sugerencias, con el fin de involucrarlos en la toma de decisiones y contribuir en la mejora continúa.

Alternativa	Fr. Absoluta	Fr. Relativa (%)
Si	1	4
No	9	36
A veces	15	60
Totales	25	100



Comentario

La mayor parte de los empleados opinan que las sugerencias aportadas a veces son tomadas en cuenta, lo cual evita la mejora continua.

**E. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA
INDUSTRIAS DEL HOGAR, S.A. DE C.V.****1. Ambiente Laboral****a) Participación y trabajo en equipo**

De acuerdo a los resultados obtenidos un 96% de los empleados no esta autorizado para tomar decisiones en ausencia de su jefe (Pregunta 14); un 36% asegura que no se toman en cuenta las sugerencias del personal y un 60% afirma que a veces (Pregunta 23), lo cual provoca desinterés de los empleados por mejorar el trabajo que realizan, esto indica que en la empresa deben tomarse en cuenta las aportaciones para solucionar deficiencias en los procesos y mejorar el trabajo en equipo en toda la organización.

b) Comunicación

Según los resultados de la encuesta un 56% del personal asegura que existe una mala comunicación entre jefes y empleados, un 16% que es mala y un 7% buena (pregunta 15), esto se debe a que existen barreras para expresar sus opiniones por temor a rechazo o indiferencia por parte de los jefes, lo cual provoca que no sean solucionadas a tiempo las dificultades en los procesos. Además, por esta situación se genera un ambiente desagradable entre jefe y empleados. Por lo tanto es necesario que se genere

confianza al personal, con la finalidad de que ellos se sientan como un recurso importante para el logro de los objetivos de la organización.

c) Supervisión

El 52% de los empleados tienen a una persona encargada de supervisar el trabajo, mientras que un 48% no tienen a nadie a cargo del área (pregunta 10); el tiempo de supervisión es el 20% a diario, un 19% nunca y un 4% quincenalmente (pregunta 11) y en cuanto a las medidas que se toman para corregir errores el 66% es la supervisión constante solamente en el departamento de producción (pregunta 13). La falta de una persona responsable en cada departamento origina que se cometan errores en el desempeño, por esta razón, es necesario crear un nivel intermedio que dirija las actividades de los operarios en cada una de las áreas.

2. Recursos humanos y materiales

a) Equipo y materiales

Un 72% considera que la empresa no cuenta con los recursos suficientes para prestar un buen servicio, mientras que un 32% afirma que si tiene lo necesario (pregunta 8), un 68% afirma que existen demoras en las entregas de los pedidos (pregunta 9), esto se debe a que no se cuenta con la materia prima y la mercadería en el tiempo oportuno, además, no se tiene el equipo de transporte necesario para cubrir las entregas en la temporada escolar, para esto se requiere realizar los pedidos de compra con anticipación a la fecha que serán necesitados y agilizar los procesos aduanales, efectuar una adecuada programación de las rutas, así como disponer de los vehículos en el momento solicitado.

b) Recurso humano

En relación al recurso humano un 72% considera que la empresa no cuenta con el personal suficiente para cubrir con la distribución del trabajo, (pregunta 8), esto se debe a que no se tiene una cantidad suficiente de empleados que realicen las tareas que les corresponden, sobre todo en la temporada escolar, debido a esto es necesario contratar personal eventual con la finalidad de satisfacer la demanda, evitando de esta manera la sobrecarga de trabajo en el personal permanente.

3. Calidad y atención a los clientes

a) Calidad de los productos

En cuanto a la calidad en los productos se determino que no existen procedimientos que consigan detectar y revisar la falta de calidad, es decir, no existen acciones correctivas o preventivas para eliminar fallas en la compra de los productos. Por esa razón la empresa ofrece como mecanismo garantía por los productos con defectos, para que estos sean devueltos (entrevista pregunta 8).

La marca preferida por los clientes es MERLETTO por su presentación y su precio, siendo esta la marca con mayores márgenes de ventas. (Entrevista pregunta 4-5)

b) Atención a los clientes

Un 68% de los empleados consideran que existen demoras en las entregas de los pedidos (pregunta 9), debido a la falta de mercadería disponible y personal para las entregas, lo cual ocasiona insatisfacción de los clientes, por lo tanto para lograr una buena atención es necesario que se realice una adecuada organización de los recursos humanos, económicos y materiales con la finalidad de disponer de estos cuando sean necesarios.

Según los resultados obtenidos de la entrevista realizada a los clientes, en cuanto a la atención consideran que los ejecutivos de venta les brindan atención de calidad, al ofrecer los productos con amabilidad y buen trato proporcionando confianza y garantizando así la fidelidad de los clientes. (Entrevista 15)

c) Procesos

Un 60% de los empleados no realizan un proceso estandarizado en su trabajo (pregunta 5), un 50% del personal afirma que su jefe le dio a conocer los pasos a seguir de sus tareas, mientras que un 50% de ninguna forma (pregunta 6).

Un 80% recibe el trabajo de otros departamentos con errores, solo un 20% considera que lo entregan sin defectos (pregunta 7); y un 76% asegura que no se toman medidas para corregir errores en los procesos (pregunta 12), esto genera que los empleados realicen el trabajo según sus propios lineamientos y experiencia adquirida, lo cual conlleva a que se cometan errores en el desempeño de las tareas, así como también una deficiente atención a los clientes, para lo cual se recomienda la elaboración de un manual de procedimientos que sirva de guía para la realización del trabajo.

4. Motivación

a) Motivación

Un 96% de los empleados no reciben ningún tipo de incentivos para realizar su trabajo, solo un 4% recibe recompensas por su desempeño (pregunta 16), un 68% se siente satisfecho del trabajo que realiza (pregunta 18), lo cual origina que los empleados no estén dispuestos a cooperar siempre, ya que no existen métodos

que los incentiven a realizar sus tareas de forma eficiente y eficaz, aunque realizan el trabajo con agrado porque les gusta lo que hacen, por lo tanto es necesario crear incentivos que les permita sentirse satisfechos y recompensados por el trabajo que desarrollados.

b) Distribución del trabajo

El 40% de los empleados laboran en el departamento de producción, el 28% a despacho, un 24% a ventas y un 8% al área de administración (pregunta 1), según los puestos de trabajo (pregunta 2) y las tareas que realizan (pregunta 4), se determino que existe sobrecarga de trabajo en todas las áreas de la organización, debido que en todos los puestos se realizan actividades que no les corresponden según el cargo, lo cual da como resultado que se cometan errores, esto impide desarrollar planes de mejora que permitan revisar, evaluar y atender las fallas detectadas en los procesos que se llevan a cabo en la empresa. Para esto se recomienda que se realice una adecuada distribución del trabajo, a través de la elaboración de un manual de procedimientos, organización y puestos.

5. Análisis F.O.D.A.

El análisis se realizo tomando como base los resultados de las entrevistas realizadas a los clientes y socios de la compañía, la encuesta de los empleados y la observación directa en las instalaciones de la empresa. A continuación se detallan cada una de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas identificadas en la investigación:

Fortalezas	Oportunidades
<p>Precios accesibles en los productos escolares en comparación a los de la competencia</p> <p>Distribución de productos del hogar de buena calidad</p> <p>Diversificación de productos escolares y del hogar</p> <p>La empresa cuenta con la maquinaria necesaria para la realización de las operaciones productivas</p> <p>La ubicación geográfica facilita la distribución de los productos</p> <p>Existen buenas relaciones con los proveedores</p>	<p>Facilidad de conseguir contactos con proveedores del exterior para obtener mejores precios y productos de calidad</p> <p>Los canales de distribución son estratégicos para la comercialización de los productos.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Falta de personal capacitado</p> <p>No existe una cultura de calidad y de trabajo en equipo</p> <p>Centralización en la toma de decisiones</p> <p>La empresa no cuenta con el personal necesario para realizar las operaciones</p> <p>La empresa no cuenta con un programa de estímulos para sus empleados</p> <p>Falta de vehículos para la distribución de la mercadería</p> <p>No existe publicidad de las marcas</p> <p>Falta de organización en los procesos</p>	<p>La empresa no es reconocida por las marcas que se distribuyen</p> <p>El incremento de la delincuencia causa pérdidas materiales y económicas.</p>

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

- a) En la organización no existe un nivel intermedio que contribuya a organizar e integrar cada uno de los departamentos, lo cual provoca desorganización en el trabajo que se desarrolla.
- b) La distribución del trabajo en todos los departamentos es deficiente, esto se debe a que en los puestos de trabajo se tienen a cargo responsabilidades que no les corresponden realizar, lo cual ocasiona sobrecarga de trabajo e insatisfacción para los empleados.
- c) La organización no posee procesos estandarizados porque no existe un manual de procedimientos que guíe a los empleados a desarrollar las tareas que les corresponden, lo cual origina retrasos debido a que se cometen errores en los procesos, dando como resultado una deficiente atención al cliente.
- d) La falta de recurso humano en cada una de las áreas ocasiona sobrecarga de trabajo y errores en las labores realizadas; no disponer de los recursos materiales en el momento preciso da como resultado retrasos en la fabricación de los productos, así como también la escasez de vehículos causa demoras en la entrega de los pedidos provocando la insatisfacción de los clientes.
- e) El jefe inmediato no toma medidas para corregir posibles errores en los procesos, esto conlleva a que se repitan las situaciones problemáticas.
- f) La supervisión es la única medida que se toma para corregir fallas en el trabajo, dicha supervisión se implementa a diario, pero solamente en el área de producción, lo cual indica que no es lo suficiente para

prevenir y eliminar las causas que provocan deficiencias en los procesos en toda la organización.

- g) El liderazgo que se ejerce en la organización es de tipo autocrático, ya que, la toma de decisiones es centralizada, no se toman en cuenta las sugerencias de los empleados.
- h) La comunicación que existe en la empresa es de forma descendente, lo cual crea barreras en ella al no permitir la integración de los trabajadores con los jefes.
- i) La empresa no brinda incentivos para motivar al personal para realizar su trabajo de forma eficiente.

2. RECOMENDACIONES

- a) Establecer líneas de autoridad en la organización, para que exista una persona responsable de controlar el trabajo que se realiza en cada área de trabajo.
- b) Contratar personal capacitado en el área de administración, que sea capaz de dirigir de la mejor manera el trabajo en toda la organización y realizar una distribución adecuada de las responsabilidades en cada puesto.
- c) Crear un manual de procedimientos para normalizar los procesos y de esta manera realizar las tareas de acuerdo a ellos.
- d) Contratar el personal necesario para que no exista sobrecarga de trabajo en los puestos, disponer de la materia prima y mercadería en el momento solicitado, para que no haya retrasos en la entrega de los pedidos e insatisfacción de los clientes, alquilar vehículos de acuerdo a la demanda de pedidos.
- e) Desarrollar un sistema de gestión de acciones correctivas y preventivas en donde se establezcan actividades a seguir en la detección y revisión de las deficiencias en los procesos, así como la implementación y seguimiento de una acción preventiva a manera de eliminar la causa potencial o aparente, previniendo así su reaparición.
- f) Además de la supervisión, se recomienda que se realicen reuniones semanales para identificar situaciones problemáticas y buscar las soluciones óptimas.
- g) La comunicación debe darse en todas las direcciones involucrando a los empleados en la toma de decisiones.
- h) Realizar reuniones en las cuales se analicen los problemas que se dan por área de trabajo, para tomar en cuenta las

sugerencias de los empleados, ya que de estas depende la solución a las situaciones problemáticas.

- i) Motivar al personal con incentivos sociales y económicos que contribuyan a mejorar la calidad del trabajo que realizan los empleados.

CAPITULO III

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA ATENCIÓN A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA "INDUSTRIAS DEL HOGAR, S.A. DE C.V."

A. GENERALIDADES PROPUESTAS DE LA ORGANIZACIÓN

1. MISIÓN

"Somos una empresa líder en la distribución de productos escolares y artículos para el hogar de marcas reconocidas a los supermercados y librerías en todo el país".

2. VISIÓN

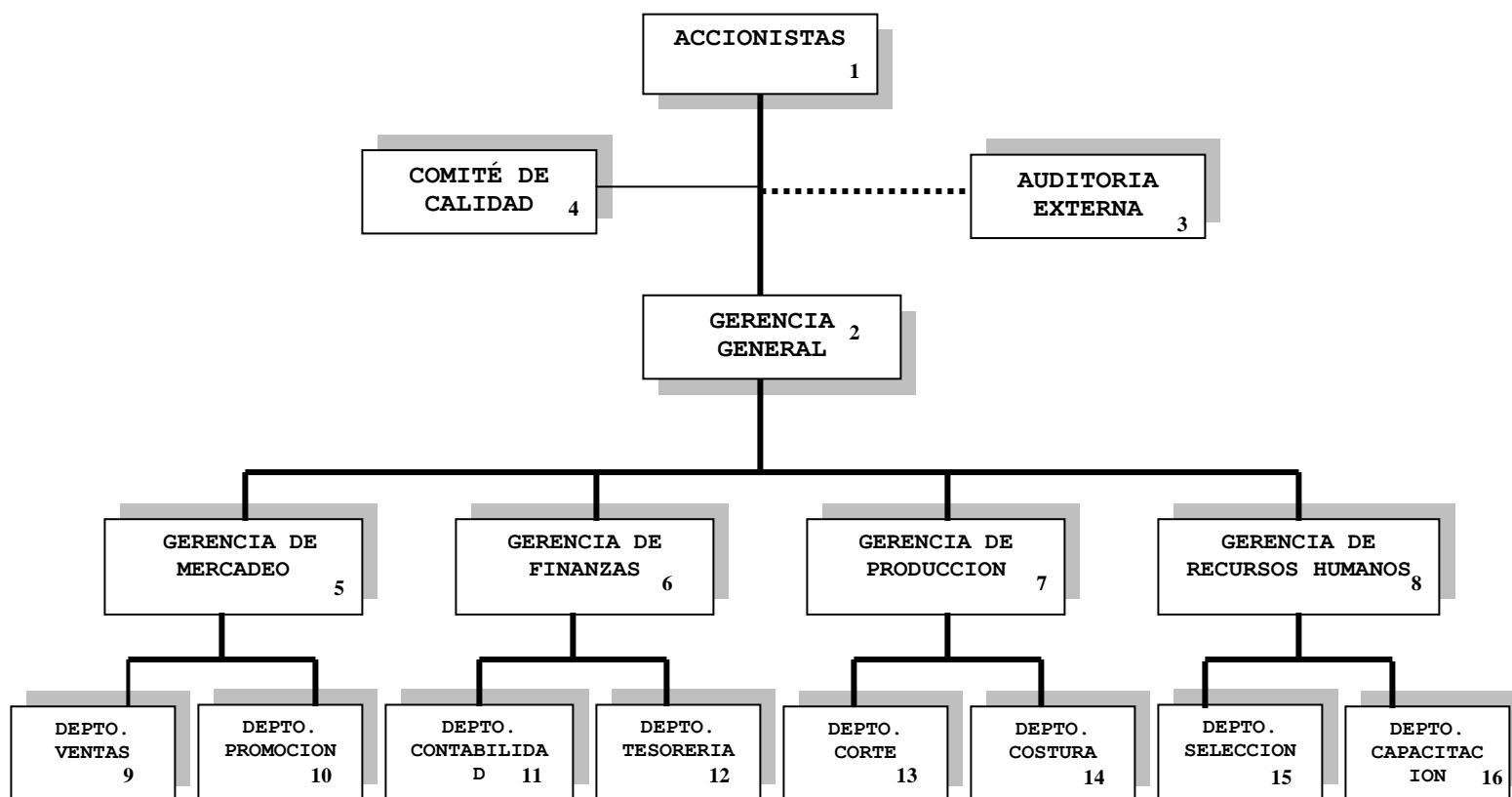
"Ser los mejores distribuidores de productos escolares y artículos para el hogar de marcas reconocidas en todo el país".

3. OBJETIVOS

- a) Aumentar las ventas anualmente, para lograr la subsistencia y crecimiento de la empresa.
- b) Disminuir los costos, para obtener una mayor rentabilidad
- c) Aumentar la variedad de productos escolares y del hogar, con la finalidad de satisfacer a los clientes.
- d) Dar a conocer las marcas que se distribuyen, con el objetivo de expandirse en el mercado.

4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

a) ORGANIGRAMA DE UNIDADES PROPUESTO DE LA EMPRESA INDUSTRIAS DEL HOGAR, S.A. DE C.V.



LINEA JERARQUICA	SIGNIFICADO
—————	Autoridad Lineal
—————	Asesoría Externa
- - - - -	Asesoría Interna
—————	

NIVEL JERARQUICO	CODIGO
Dirección	01 - 02,
Asesoría Externa	03,
Asesoría Interna	04,
Nivel Intermedio	05-08,
Nivel Operativo	09 - 16

Elaborado: Grupo de investigación
Fecha: OCTUBRE 2007

b) DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

- NIVEL DE DIRECCIÓN:

En este nivel se coordinan las diferentes actividades de la empresa, así como también la toma de decisiones para los planes, programas y proyectos a través de discusiones. En este nivel se encuentran los accionistas y el gerente general.

- NIVEL ASESOR:

Se refiere a las unidades que asesoran a los accionistas y al gerente general en la gestión administrativa y de control, efectuando funciones específicas de trabajo.

Este nivel se divide en externo e interno, el primero conformado por auditoría externa y el segundo por el comité de calidad.

- NIVEL INTERMEDIO:

En este nivel se dirigen las actividades de los niveles más bajos, el cual está integrado por los gerentes de cada área (mercadeo, finanzas, producción y recursos humanos).

- NIVEL OPERATIVO:

Este nivel lo conforman los departamentos responsables de ejecutar las actividades asignadas por el nivel de dirección.

B. PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD

El presente programa de administración de calidad responde a las necesidades detectadas en la empresa "INDUSTRIAS DEL HOGAR, S.A. DE C.V.", y tiene como propósito implementar la calidad en la atención proporcionada a los clientes internos y externos.

El contenido de este programa comprende: objetivos, beneficios, políticas y estrategias del programa, además, se desarrollan las siguientes etapas: compromiso de la alta dirección, creación del comité de calidad, estudio de la demanda de los clientes, estudio de los trabajadores y los problemas, capacitación del personal y reconocimiento de logros.

1. OBJETIVOS DEL PROGRAMA

a) GENERAL

Mejorar la atención de los clientes internos y externos, estableciendo lineamientos de calidad que contribuyan a la satisfacción de los mismos.

b) ESPECÍFICOS

- Fomentar el trabajo en equipo con el fin de crear un ambiente laboral agradable.
- Comprometer a los miembros de la organización a dar un buen servicio a los clientes para lograr la fidelización de los mismos.
- Promover el desarrollo continuo del personal mediante capacitaciones orientadas a la calidad que permitan mejorar la atención de los clientes.
- Establecer formas de reconocimiento que contribuyan elevar el nivel de motivación de los empleados.

2. BENEFICIOS

Dentro de los beneficios que generara el programa de administración de calidad se encuentran: garantizar a largo plazo la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de la empresa, mediante el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes internos y externos.

3. OBJETIVOS Y TÁCTICAS DE CALIDAD

A continuación se presentan los objetivos y guías de acción a tomar en cuenta por la dirección para lograr la implementación y seguimiento de la administración de calidad en la empresa:

OBJETIVOS DE CALIDAD	TACTICAS
Impulsar la calidad en la atención de los clientes y empleados, con la finalidad de lograr la satisfacción de los mismos.	Brindar a los empleados los recursos y herramientas necesarias para brindar un buen servicio a los clientes
Educar a los empleados sobre administración de calidad en todos los niveles, con el fin de lograr el mejoramiento continuo.	Desarrollar capacitaciones periódicamente orientadas al mejoramiento continuo y atención a los clientes
Evaluar el desempeño de los empleados en cuanto a la calidad, para medir los resultados y tomar medidas correctivas.	Realizar evaluaciones del desempeño periódicamente, para identificar las debilidades en los procesos
Reconocer los logros de calidad de los empleados, para incentivarlos y lograr los objetivos de calidad.	Incentivar económicamente y con reconocimientos sociales a los empleados según logros obtenidos

4. ETAPAS DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN CALIDAD

El programa de calidad es la secuencia de pasos que guían la implementación de la calidad en la organización, a continuación se describen cada una de las etapas que serán la base para lograr la mejora continua en los procesos y el trabajo en equipo:

a) ETAPA 1: COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

Con esta etapa se inicia el proceso de implementación de la calidad, en la cual se determinara el compromiso y responsabilidad del nivel de dirección en la ejecución del proyecto.

- OBJETIVO:

Promover el compromiso de la dirección con el programa de calidad, con la finalidad de lograr la mejora continua y la satisfacción de los clientes.

La alta administración se encargara personalmente de dirigir la evolución de la calidad así como de participar en la revisión del proceso del mejoramiento de la misma.

Los objetivos de calidad serán parte del plan del negocio. El cambio será planeado y administrado. Se desarrollaran estrategias claras y efectivas, así como planes para lograr los objetivos, a través de la identificación de factores de éxito y procesos críticos.

El compromiso de la dirección se manifestara de forma continua, de manera que pueda percibirse por todas las áreas y los niveles dentro de la organización.

Este compromiso se manifestara de la siguiente manera:

En los Principios y políticas de dirección	Definir las líneas de acción que demuestran los principios de calidad.
	Utilizaran medios para conocer y fomentar el grado de adhesión del personal al proyecto de Calidad (entrevistas, encuestas, etc.).
	Establecerán, fomentaran y participaran en un sistema estable de comunicación, que haga posible la circulación de flujos de información en sentido ascendente y descendente.
En los comportamientos	Implicación personal y participación activa en las actividades más importantes del proyecto (Planificación, formulación de objetivos, compromiso público, comunicación, acciones de reconocimiento, etc.)
	Implicación personal en la promoción de la filosofía de la calidad total en el exterior de la institución.
En el tratamiento de la información	Garantizar la objetividad de la información que se transmita sobre el proyecto, logros y su aplicación, así como las demandas de calidad que hagan los clientes externos.
En la forma de enfocar la dirección del programa	Cooperación entre directivos y mandos intermedios, facilitar la aparición y mantenimiento de grupos de progreso y círculos de calidad, introducción de los principios de calidad en la administración diaria (planificación, calidad en el diseño de acciones, prevención de riesgos, gestión óptima de los recursos).
	Seguimiento de resultados, establecimiento de indicadores de medida de la calidad, que permitan un conocimiento real de la situación y la toma de decisiones adecuada, y apoyo a aquellas unidades que no alcancen los objetivos fijados.
	Implantación de sistemas de evaluación del nivel de calidad, así como la fijación, en todas las áreas, de objetivos de la calidad.

b) ETAPA 2: CREACIÓN DEL COMITÉ DE CALIDAD

En esta etapa se elegirá al equipo responsable de llevar a cabo el proceso de mejora de la calidad y se determinaran las funciones asignadas para cada uno de los miembros.

- OBJETIVO:

Definir la estructura del comité de calidad que dirigirá el desarrollo del programa de calidad.

Este comité debe sostener reuniones regulares para establecer comunicación y lanzar, coordinar e institucionalizar el programa de mejora de la calidad, así como para determinar las acciones requeridas para la puesta en práctica de este.

- OBJETIVOS DEL COMITÉ:

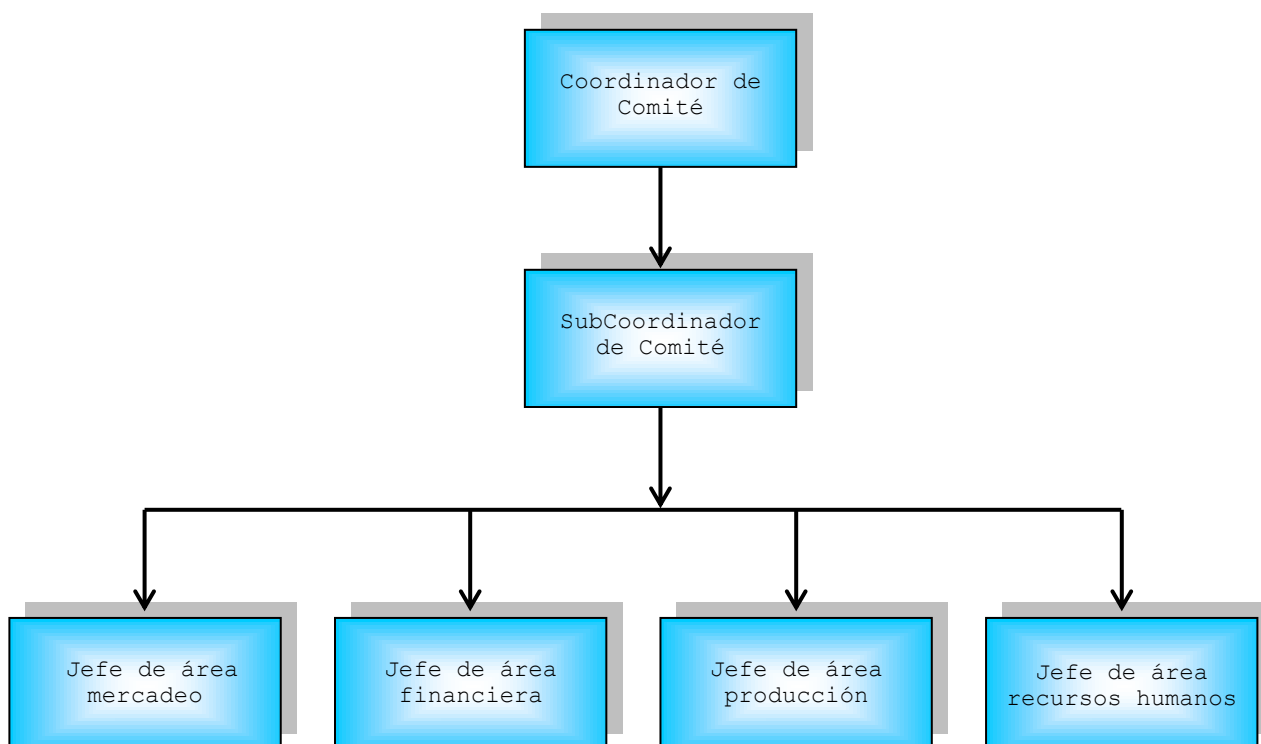
- Dirigir el desarrollo del programa de calidad, que contribuirá a mejorar la atención de los clientes y empleados.
- Desarrollar de manera continua estrategias y políticas de calidad, que permitan la mejora continua en los procesos.
- Evaluar y reconocer los logros obtenidos, con la finalidad de fomentar la calidad.

- FUNCIONES:

- Dar a conocer los objetivos y políticas de calidad.
- Identificar periódicamente las necesidades de los clientes y empleados, así como el nivel de satisfacción, a través de estudios de la demanda de los consumidores y problemas en las áreas de trabajo.
- Fomentar la participación de los empleados en el proceso de mejora de calidad y el trabajo en equipo.

- Aprobar, desarrollar y dar seguimiento a las propuestas de mejora de calidad.
- Fijar mecanismos de incentivos por logros obtenidos, a través de evaluaciones del desempeño, supervisión, encuestas de opinión, entre otras.

ORGANIGRAMA DEL COMITÉ DE CALIDAD



Elaborado: Grupo de investigación
Fecha: OCTUBRE 2007

- PAPEL DE LOS MIEMBROS DEL COMITÉ

El comité estará integrado por el gerente y los jefes de las diferentes áreas de la empresa Industrias del Hogar S.A. de C.V., estos desempeñaran los siguientes roles:

Cargo	Responsable	Funciones
Coordinador de Comité	Gerente General	Dirigir las actividades del comité de calidad.
		Elaborar calendario de reuniones ordinarias y extraordinarias, así como, convocar a los miembros
		Vigilar el cumplimiento de las funciones y actividades asignadas a cada uno de los miembros
		Evaluar el grado en que el comité cumple con los objetivos y funciones propuestos.
		Otorgar reconocimientos a los esfuerzos realizados en pro de la calidad.
SubCoordinador	Gerente de mercadeo	Planear junto con el coordinador del comité la agenda de trabajo a desarrollarse en las reuniones del comité
		Proporcionar a cada uno de los miembros del comité la agenda de trabajo previo a la reunión.
		Asegurar que se cumplan los preparativos para llevar a cabo la reunión del comité (lugar, equipo y materiales)
		Llevar un control de asistencia de los miembros del comité a cada una de las reuniones
		Elaborar el acta de los acuerdos, recomendaciones, sugerencias y compromisos acordados en las reuniones
		Elaborar un informe mensual, relacionado a la evolución de la implementación del programa de calidad
Miembros del comité	Jefes de área	Asistir puntualmente y participar en las reuniones del comité
		Realizar las actividades que le sean asignadas por el comité
		Garantizar el buen funcionamiento y logro de los objetivos en su área de responsabilidad
		Informar al personal a su cargo los comentarios efectuados por el comité en relación a los resultados y acciones a seguir
		Asegurar la implantación de las etapas y actividades del proceso de mejora de la calidad.

c) ETAPA 3: ESTUDIO DE LA DEMANDA DEL CLIENTE

En esta etapa se establecieron los mecanismos que servirán de guía para identificar las insatisfacciones de los clientes, con el objetivo de buscar las causas que los originan y darles solución.

- OBJETIVO:

Realizar investigaciones para conocer la opinión de los clientes sobre sus necesidades, gustos y preferencias, con la finalidad de evaluar la atención que reciben.

Las técnicas que se tomaran en cuenta para realizar las diferentes investigaciones son las siguientes:

- ENTREVISTAS CON LOS CLIENTES:

Las entrevistas se realizaran periódicamente, para identificar el grado de satisfacción de los clientes y evaluar los avances obtenidos con la implementación de la calidad en la organización.

Las entrevistas las realizara una persona asignada por el comité de calidad. Estas se podrán hacer por teléfono o en persona.

La guía de preguntas será elaborada por el comité de calidad. A continuación se muestra un ejemplo del formato para la guía:

Industrias del Hogar S.A. de C.V.

Guía de preguntas para entrevista a los clientes

Nombre del Cliente:

1. De las líneas de productos que distribuye la empresa, ¿cuales compran?
 - Escolar
 - Hogar
 - Juguetes
2. ¿Esta satisfecho de los productos que se le distribuyen?

Si No ¿Por qué? _____
3. ¿Por qué prefiere estos productos?
 - Precio
 - Calidad del producto
 - Variedad en los productos
 - Marca
 - Diseño

¿Por qué? _____
4. ¿Qué tipo de promociones ha recibido por la compra de sus productos?

Rebajas y descuentos

Artículos adicionales

Garantía adicional

Otros. _____
5. ¿Recibe garantía por los productos que compra?

Si No
6. ¿Recibe la entrega de sus productos a tiempo?

Si No A veces
7. Cuando los pedidos no se entregan en la fecha indicada, ¿Cual es la explicación que recibe del proveedor?

8. ¿Alguna vez ha devuelto productos por insatisfacción?

Si No
9. ¿Cómo es el trato que recibe de los ejecutivos de venta?

Bueno Malo Regular
10. ¿Qué sugerencias harían para mejorar los productos que se distribuyen y la atención a los clientes?

“El servicio excelente es una experiencia de GANAR/
GANAR/ GANAR/GANAR”

- SISTEMA DE QUEJAS:

La empresa establecerá un sistema de quejas adecuado para recopilar, supervisar y comunicar reclamos, el cual incluye:

- Un método para registrar todo reclamo a nivel del cliente, a continuación se presenta el modelo de plantilla a utilizar para controlar dicho método:

<p>Registro de Reclamo</p> <p><i>INDUGAR S.A. DE C.V.</i></p>	
Llamado/ carta recibida por:	Fecha:
Nombre del cliente:	
Dirección:	
Teléfono:	
Naturaleza del reclamo:	
Compromiso adquirido:	
Tiempo estimado para solventar el inconveniente:	
¿Cuándo se pondrán en práctica las medidas tomadas?	
Responsable del seguimiento	
Reacción del cliente a la solución prometida:	
¿Cómo podemos cerciorarnos de que esto no vuelva a ocurrir?	
¿Alguna sugerencia?	

- Todos los reclamos registrados serán remitidos al comité de calidad.
- El comité de calidad tendrá a su cargo registrar y clasificar todos los reclamos, identificarlos por temas, analizarlos por departamento, época del año o por cualquier otra variable que pudiese ser pertinente a la organización.
- Los análisis de reclamos serán remitidos nuevamente a los departamentos que a su vez resultaran estimulados para elaborar estrategias que minimicen las posibilidades de repetición de los reclamos. Estas estrategias se remiten al comité de calidad.
- El comité de calidad realiza informes periódicos, que sintetizan los reclamos y detallan las estrategias utilizadas para corregirlos.

d) ETAPA 4: ESTUDIO DE LOS EMPLEADOS Y PROBLEMAS

El establecimiento de indicadores y métodos de análisis estadísticos en cada actividad y procesos en toda la compañía servirán para medir los problemas de calidad tanto reales como potenciales. Se necesitara un suministro continuo de información para identificar y eliminar las insatisfacciones de los empleados y errores en los procesos.

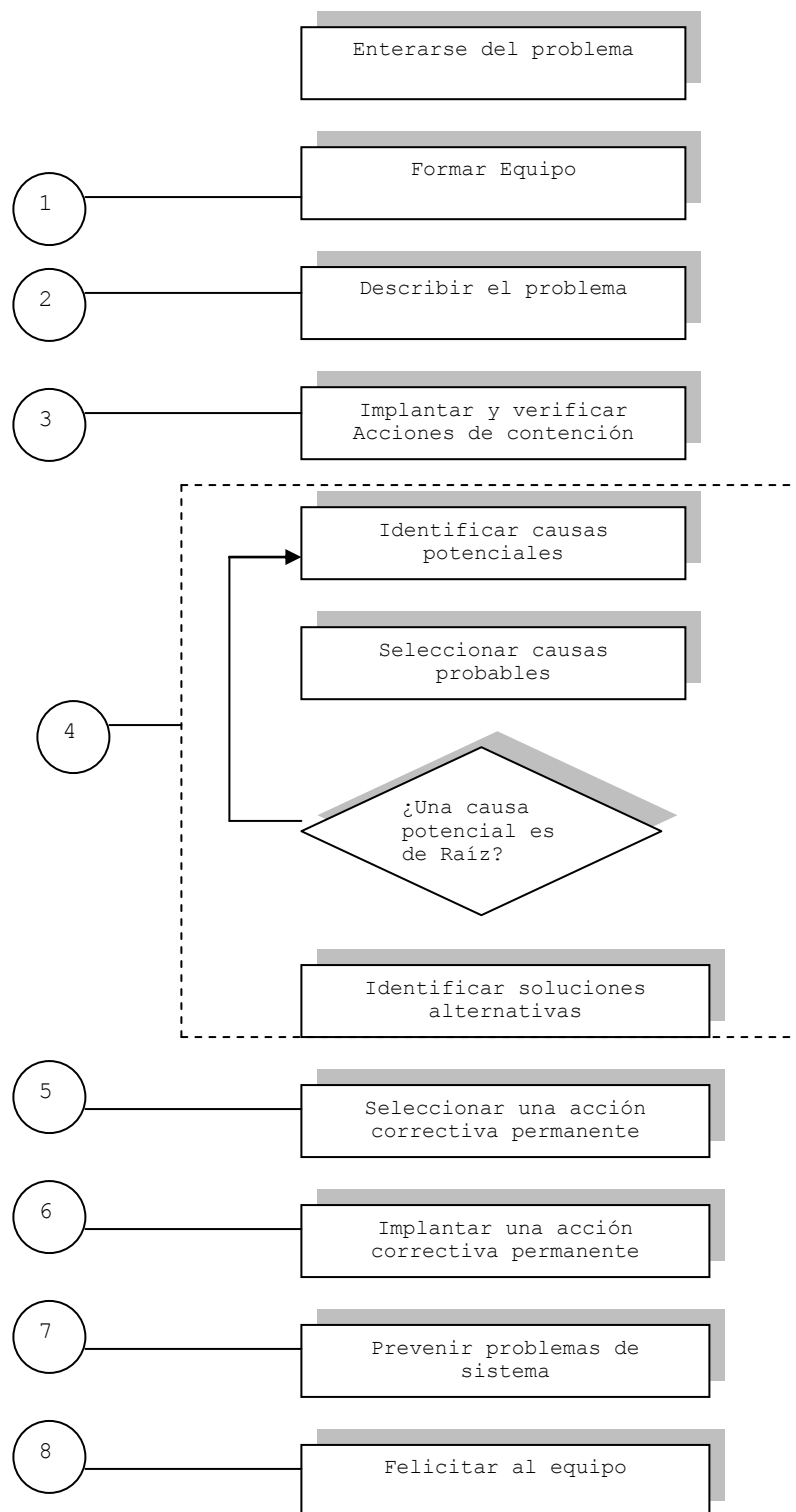
- OBJETIVO:

Efectuar investigaciones en las cuales se identifiquen las situaciones problemáticas en cada una de las áreas, con la finalidad de tomar las mejores decisiones.

Para llevar a cabo el estudio de los empleados y problemas se tomara en cuenta la técnica de las 8D's, la cual tiene como objetivo identificar, solucionar, corregir y eliminar la repetición de los problemas de la calidad.

Las 8 disciplinas solucionaran los problemas proporcionando un acercamiento altamente eficaz en encontrar la causa específica del problema, el desarrollo de acciones apropiadas para eliminar de raíz estas situaciones, y la puesta en práctica de la acción correctiva permanente.

El proceso que se llevara a cabo para la aplicación de la disciplina de las 8D'S es el siguiente:



Elaborado por equipo de investigación

Proceso	Descripción	Herramientas
Formar el equipo	Establecer el comité de calidad con empleados de cada una de las áreas, que tengan conocimientos de los procesos, con tiempo, autoridad, y habilidades para solucionar los problemas y proponer acciones correctivas.	
Definir indicadores para describir el problema	Describir las características del problema, especificar las insatisfacciones del cliente interno o externo describiéndolo en términos específicos.	Histogramas, gráficos de control o gráficos varios, Diagrama de Pareto, Diagrama de Gant
Ejecutar y verificar las acciones correctivas a corto plazo	Definir y llevar a cabo las acciones intermedias que solucionen las quejas de los clientes, hasta solucionar por completo las situaciones problemáticas utilizando las acciones correctivas. Además, verificar con datos la eficacia de estas acciones.	
Identificar las causas de los problemas	Identificar todas las causas potenciales que podrían explicar porqué ocurrió el problema. Probar cada causa potencial contra la descripción del problema y los datos obtenidos de la verificación de las acciones correctivas para eliminarlas de raíz.	Diagrama de causa-efecto Hoja de Recogida de Datos
Seleccionar acciones correctivas permanentes	Confirmar que las acciones correctivas seleccionadas resolverán el problema para el cliente y no causarán efectos secundarios indeseables. Definir otras acciones, en caso de necesidad, basadas en la gravedad potencial del problema.	Diagrama Gant
Ejecutar las acciones correctivas permanentes	Elegir controles continuos para garantizar que la causa de raíz sea eliminada. Una vez implantada supervisar que estas acciones se pongan en práctica.	Histogramas, gráficos lineales gráficos de control
Prevenir la repetición	Modificar los sistemas de gerencia, sistemas operacionales, prácticas y procedimientos con miras a prevenir la ocurrencia de este y de otros problemas semejantes.	
Felicitar al comité de calidad	Reconocer los esfuerzos colectivos del comité y aprender de lo que el equipo hizo, publicando los logros. Completar la fase de validación del problema, recibiendo la verificación de la gerencia del cierre del mismo.	

e) ETAPA 5: CAPACITACION DEL PERSONAL

La Calidad Total comienza con educación y termina con educación para poner en practica el programa de administración de calidad se debe aplicar un programa de educación continuo, efectivo y que abarque a todo el personal desde los accionistas hasta los trabajadores de línea.

- OBJETIVO:

Educar al personal en todos los niveles sobre la administración de calidad, con el fin de lograr la implementación de esta en toda la organización.

Las primeras acciones de capacitación se orientaran a los altos directivos y mandos intermedios, debiendo cubrir temas como la filosofía de la calidad, con énfasis en el aspecto estratégico, los temas de liderazgo, técnicas de trabajo en equipo, técnicas para la solución estructurada de problemas y posteriormente otras técnicas más avanzadas.

Todos serán capacitados en la filosofía, metodologías y técnicas de la calidad, pero en los niveles operativos se prestara más atención a las técnicas para el mejoramiento.

La capacitación en calidad buscará no sólo la adquisición de nuevos conocimientos sino el CAMBIO de actitudes y de comportamiento.

Para que la capacitación sea efectiva será teórico- práctica, se emplearan ejemplos de la propia organización o similares, capacitar en aquello que va a ser utilizado y aplicar lo aprendido en el trabajo diario.

La capacitación será impartida por **FEPADE** y financiada por el **INSAFORP**, para lo cual se propone seguir el siguiente procedimiento para recibir capacitaciones en curso cerrado:

- Acceder a formulario "Solicitud de apoyo para acción formativa"
- Completar formulario, el cual deberá contener la información solicitada, a fin de que la solicitud esté debidamente sustentada. Ver anexo 3.
- Enviar la solicitud de capacitación y sus anexos a la ventanilla de la gerencia de asesoría a empresas, junto con la carta compromiso y la fotocopia de pago de la cotización a INSAFORP del mes recién pasado, para el trámite interno.

Se propone, en principio, la capacitación y asesoría para el nivel de dirección y el equipo de gerentes. Las cuales se impartirán en las instalaciones de la empresa, cuatro horas diarias durante ocho días continuos.

A continuación se presenta el plan de capacitación propuesto:

Capacitación para la Alta Gerencia y Mandos Intermedios

MODULO INSTRUCCIONAL No 1

"Sensibilización al Cambio"			
Objetivo: Proporcionar elementos de reflexión y análisis que orienten y comprometan al desarrollo de nuevas disciplinas y hábitos de trabajo y permitan asimilar y vivenciar las propuestas de cambio de forma productiva.			
Tópicos	Contenido	Objetivos Específicos	Hrs
La necesidad del cambio.	La administración del cambio. La Resistencia al cambio. La comunicación persuasiva.	Al finalizar cada uno de los contenidos el participante será capaz de: Reflexionar sobre la importancia del cambio en su vida personal y en el de la organización. Distinguir y mencionar las diferentes fases del proceso de cambio. Aprender a administrar el proceso de cambio a través de una comunicación persuasiva a fin de minimizar la resistencia. Metodología: Utilización de Vídeo para reflexión y análisis, dinámicas vivenciales para aprendizaje constructivista y presentaciones magistrales	2
Las empresas de hoy hábitos de excelencia.	Organizaciones de Aprendizaje. Las cinco disciplinas de trabajo. Los hábitos personales. Relación entre disciplina y hábitos.	Analizar las disciplinas y hábitos requeridos para desarrollar una cultura de aprendizaje a nivel individual, familiar y en las empresas.	2
El desarrollo individual y colectivo	La Inteligencia Emocional. Concepto. Forma de desarrollarla.	Desarrollar los conceptos básicos de la inteligencia emocional y los pasos a seguir para desarrollarla.	2

MODULO INSTRUCCIONAL No. 2

"Modelo de Gestión de la Calidad"			
Objetivo: Desarrollar en conjunto con los participantes los conceptos básicos de un sistema de calidad en la empresa y traducirlos a la realidad.			
Tópicos	Contenido	Objetivos Específicos	Hrs
Conceptos básicos de un sistema de calidad.	Qué es calidad. El concepto de cliente. Producto y servicio. Sistema de calidad	Desarrollar los conceptos básicos requeridos para comprender los sistemas de calidad.	1
Filosofía y principios de un sistema de gestión de la calidad.	Filosofía. Visión. Misión. Declaración de calidad. Política de calidad. Objetivos. Valores. Principios del sistema.	Reflexionar sobre la filosofía y principios de un sistema de calidad en el contexto de la empresa y comprender la importancia de la vivencia de los mismos en un proceso de cambio.	2
Los costos de la mala calidad.	Medición de la calidad. Costos por fallas. Costos de evaluación. Costos de prevención.	Desarrollar una herramienta que nos permita medir la calidad en el lenguaje de la alta gerencia. Metodología: El proceso iniciará con un taller constructivista que nos permita definir los conceptos básicos de un proceso de calidad seguido de una serie de presentaciones magistrales con ejemplos propios de la empresa en cuestión. Finalizando con un vídeo que nos permita ubicar los diferentes conceptos definidos en el proceso.	2

MODULO INSTRUCCIONAL No. 3

"Herramientas administrativas para la solución de problemas"			
Objetivo: Desarrollar herramientas para la administración adecuada de las sesiones de trabajo y revisar herramientas de análisis para la toma de decisiones en el proceso de solución de problemas.			
Tópicos	Contenido	Objetivos Específicos	Hrs
Manejo efectivo de reuniones.	Tipos de reuniones. Tipos de participantes. El proceso de la reunión. La planificación de la reunión.	Proporcionar a los participantes ideas generales que les permitan desarrollar sesiones de trabajo efectivas.	1
Roles de los miembros de los equipos.	El Coordinador. El Secretario. Los Miembros.	Reflexionar sobre algunos de los roles más importantes que se deben desarrollar durante las reuniones de trabajo.	1
Clarificación del Problema.	Exponer la metodología para la solución de problemas propuesta. Para este punto se sugiere analizar previamente con la empresa la metodología más adecuada a los procesos de solución de problemas manejados a fin de desarrollar una metodología acorde a su filosofía. Tormenta de ideas. Matriz de Prioridades. Enunciación del problema. METODOLOGÍA: Se desarrollará a través de presentación de la herramienta y posteriormente a través de talleres de trabajo basados en la realidad de la empresa. Habrá presentación de resultados y discusión, comentarios y recomendaciones de los mismos	Proponer una metodología de solución de problemas que permita pasar por las fases de definición del problema, análisis de causas, análisis de posibles soluciones y propuestas de implementación y seguimiento. Desarrollar un proceso que nos permita definir los problemas prioritarios de forma adecuada y detallar los problemas básicos que servirán como base para el resto del proceso. Se definirán problemas críticos en base a una tormenta de ideas, luego se definirán prioridades en base a ciertos criterios ponderados para determinar los problemas prioritarios y su consecuente enunciación. Nota: Al haber enunciado el problema con el que se pretende trabajar, la alta dirección de la empresa deberá validar dicho problema como crítico y adecuado para trabajar en el resto de las sesiones. Esta validación podrá desarrollarse fuera de la	4

		sesión.	
Análisis de posibles Causas.	<p>Flujogramación.</p> <p>Diagrama de Causa y Efecto.</p> <p>Investigación y Recolección de datos.</p>	<p>Prerrequisito para el desarrollo de esta sesión es que los equipos hayan enunciado adecuadamente el problema en el que van a trabajar y que este haya sido debidamente validado.</p> <p>El objetivo de esta sesión es la de analizar las posibles causas que estén ocasionando el problema enunciado, para lo cual se deberá analizar el proceso en el cual dicho problema surge y existe a fin de poder reflexionar de mejor manera las posibles causas.</p> <p>Posteriormente, esta información servirá para diseñar formularios que nos permitan recolectar datos que ayuden a validar las causas vitales que pudieran estar generando el problema.</p> <p>Nota: Al finalizar esta sesión los equipos de trabajo deberán comprometerse a recolectar la información requerida en los formularios diseñados como materia prima para el desarrollo de la tercera sesión.</p>	4
Definición de Causas Vitales.	<p>Análisis de pareto.</p> <p>Estratificación.</p> <p>Histogramas.</p> <p>Diagrama de Dispersión.</p> <p>En esta sesión las diferentes herramientas se desarrollarían acorde a la necesidad y según el problema que se esté analizando.</p>	<p>Es requisito fundamental para el desarrollo de esta sesión que los equipos hayan recolectado los datos adecuadamente.</p> <p>El objetivo de esta sesión será el de analizar los datos recolectados haciendo uso de diversas herramientas estadísticas a fin de poder validar las causas vitales que ocasionan los problemas en análisis.</p> <p>Esta sesión requerirá de uso de computadora con excell y</p>	4

		powerpoint para cada uno de los equipos a fin de que puedan hacer los mejores análisis.	
Definición de alternativas de solución.	Diagrama de Afinidad. Análisis de alternativas de solución.	Una vez definidas las causas vitales esta sesión tendrá como objetivo el desarrollar diversas alternativas de solución para el problema y practicar herramientas que nos permitan analizar cada una de las alternativas y proponer la que se considere más viable en virtud de ciertos criterios de decisión previamente definidos. Nota: Al definir la propuesta de solución es requisito que la misma sea validada antes de desarrollar un plan de implementación y seguimiento. Dicha validación puede desarrollarse fuera de esta sesión.	4
Elaborar plan de Implementación y seguimiento.	Diagrama de Gantt. Presupuesto. Seguimiento y controles.	Una vez se ha validado la solución propuesta el equipo deberá desarrollar un plan de implementación de la solución junto con un presupuesto más detallado y fuente de fondos para la implementación de la misma. Asegurar responsables de dar seguimiento a la implantación de la solución.	4

Capacitación para el nivel operativo

Módulo Instruccional 1

Tópico	Contenidos	Objetivos	Hrs
Gestión de la Calidad.	Conceptos, filosofía y principios de la calidad.	<p>Al finalizar este segundo tópico el participante será capaz de:</p> <p>Mencionar los conceptos de calidad y cliente y los principios y filosofía básica de un sistema de calidad.</p>	2
	Estructura y Liderazgo en calidad.	<p>Elaborar un esquema de la estructura necesaria para implantar un sistema de calidad en la empresa.</p> <p>Comprender el proceso de gestión de un sistema de calidad y la importancia del mismo en busca de la Competitividad.</p>	2
	La gestión de sistemas de calidad.	<p>Explicar los pasos básicos a seguir para implantar un sistema de calidad y los resultados que se pretenden obtener a través de ese proceso.</p>	2
	Modelo de implantación.	<p>Metodología:</p> <p>El proceso iniciará con un taller constructivista que nos permita definir los conceptos básicos de un proceso de calidad seguido de una serie de presentaciones magistrales con ejemplos propios de la empresa en cuestión. Finalizando con un vídeo que nos permita ubicar los diferentes conceptos definidos en el proceso.</p>	2

Módulo Instruccional 2

Tópico	Contenidos	Objetivo	Tiempo
Administración del Servicio al Cliente.	El servicio al cliente. Las dimensiones del Servicio y los Momentos de verdad.	<p>Al finalizar este tópico el participante será capaz de:</p> <p>Determinar su grado de responsabilidad en el desarrollo de un buen servicio al cliente en la empresa.</p>	2 horas.
	El Ciclo del servicio y el valor agregado.	<p>Listar los diferentes momentos de verdad en que se ve involucrado en el día a día de sus tareas.</p> <p>Elaborar sus ciclos de servicio y detectar aquellos momentos que no le agregan valor al cliente.</p>	2 horas.
	El trato con el cliente en situaciones difíciles	<p>Exponer, paso a paso, un modelo de trato al cliente en situaciones difíciles.</p>	2 horas.
	Evaluación y medición del servicio.	<p>Comentar diferentes formas de evaluar y medir el servicio que proporcionamos a nuestros clientes.</p>	2 horas.
		<p>Metodología:</p> <p>Se desarrollará una sesión de juego de roles (Role Play) con un caso que deberá ser elaborado con datos reales de la empresa. Se comentará un vídeo y se concretará el aprendizaje a través de presentaciones magistrales.</p>	

f) ETAPA 6: RECONOCIMIENTO DE LOGROS

Para lograr un compromiso real y desarrollo junto con la organización el personal debe sentirse suficientemente motivado para que además de saber y poder hacer su trabajo "quiera" hacerlo, solo así se logrará el verdadero desarrollo de personal.

- OBJETIVO:

Reconocer el esfuerzo de los empleados para lograr la mejora continua de la calidad en los procesos y la atención de los clientes.

El reconocimiento se basa en el principio de que debe existir una diferencia entre quien se esfuerza en hacer bien las cosas y quien no se esmera en su trabajo. De esta manera se valora la actitud de mejoramiento del trabajador y se refuerza su comportamiento en favor de la calidad.

Deberán otorgarse reconocimientos o premios públicos a los empleados que logren sus objetivos de calidad a través de la participación del programa de mejoramiento.

Los reconocimientos por logros serán otorgados según evaluaciones del desempeño, que se realizaran periódicamente, por el jefe de cada área y serán entregadas al comité de calidad, para que sea este quien evalúe los resultados y determine el tipo de reconocimiento a conceder.

El método de evaluación que se tomara en cuenta es el de escalas graficas discontinuas, el cual evalúa el desempeño de los empleados mediante factores de evaluación, previamente definidos

y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada en donde las filas (horizontales) representa los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que intentan evaluar. Cada uno de estos se dimensiona para reflejar desde un desempeño insuficiente hasta el óptimo o excelente³⁷. A continuación se muestra el formato a utilizar:

EVALUACION DEL DESEMPEÑO METODO DE ESCALAS GRAFICAS DISCONTINUAS

Nombre del empleado: _____ Fecha: _____

Departamento/Sección: _____ Cargo: _____

Desempeño en la función: considere sólo el desempeño actual del empleado en su función.				
	Óptimo	Bueno	Regular	Deficiente
Producción Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente.	<input type="checkbox"/> Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido.	<input type="checkbox"/> Con frecuencia sobrepasa las exigencias.	<input type="checkbox"/> Satisface las exigencias.	<input type="checkbox"/> Esta por debajo de las deficiencias.
Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado.	<input type="checkbox"/> Siempre superior. Excepcionalmente puntual en el trabajo.	<input type="checkbox"/> A veces superior. Es bastante cuidadoso en el trabajo.	<input type="checkbox"/> Siempre es satisfactorio. Tiene pocas variaciones.	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores.
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento de trabajo.	<input type="checkbox"/> Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos.	<input type="checkbox"/> Conoce lo necesario.	<input type="checkbox"/> Conocimiento suficiente en el trabajo.	<input type="checkbox"/> Conoce parte del trabajo. Necesita capacitación.
Cooperación Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo.	<input type="checkbox"/> Posee excelente espíritu de colaboración. Es diligente.	<input type="checkbox"/> Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar.	<input type="checkbox"/> Colabora normalmente el trabajo de equipo.	<input type="checkbox"/> Solo colabora cuando es muy necesario.

³⁷ Administración de recursos humanos. Idalberto Chiavenato. 5ª Edición. Colombia 2003

Estos reconocimientos pueden ser:

- **Incentivos económicos:** Bonos, aumento de sueldo, descuentos en compras, donación de útiles y canastas de artículos de primera necesidad, entre otros.

- **Incentivos sociales:** premios por la excelencia en la atención al cliente (diploma de reconocimiento), felicitaciones publicas, entre otras.

5. IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA DE CALIDAD

Para la implementación del programa de administración de calidad en la empresa "INDUSTRIAS DEL HOGAR, S.A. DE C.V.", se deben realizar las siguientes actividades, las cuales requieren la utilización de recursos humanos, materiales y financieros.

a) Pasos para la implementación

- Entrega del documento a los directores de la empresa Industrias del Hogar S.A. de C.V.
- Revisión del documento por los directores
- Observaciones del documento
- Ajustes del documento
- Aceptación del documento por los directores
- Implementación
- Evaluación y retroalimentación

**b) Cronograma de implementación del
programa de administración de calidad total**

Actividades	Mes								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Entrega del documento a los directores de la empresa Industrias del Hogar S.A. de C.V.									
Revisión del documento por los directores									
Observaciones del documento									
Ajustes del documento									
Aceptación del documento por los directores									
Implementación									
Evaluación y retroalimentación									

c) Costos

El costo de la capacitación será financiada en un 85% por el INSAFORP, y el resto por la empresa, además de los gastos de representación, alojamiento, transporte y alimentación.

La inversión de la capacitación incluye:

- Honorarios del facilitador
- Material gastable durante el proceso
- Informe de resultados
-

PARA LOS TALLERES:

- Material didáctico para los talleres
- Listado de asistencia
- Apoyo logístico para los talleres

Gasto	Costo total	Aportación Insaforp	Recursos propios
33 Horas de capacitación	\$ 4,555.32	\$3,872.02	\$683.30
Alimentación	\$ 400.00	\$ 0.00	\$ 400.00
Reconocimientos	\$ 2,500.00	\$ 0.00	\$ 2,500.00
Total	\$ 7,455.32	\$ 3,872.02	\$3,583.30

Los recursos económicos que invertirá la empresa son de \$ 3,583.30 dólares, además del tiempo utilizado para recibir las capacitaciones.

BIBLIOGRAFIA

Libros

- Armand V. Feigenbaum. Control Total de Calidad, Tercera Edición, 1990
- Barry Hopson y Mike Scally. 12 Pasos para el éxito brindando Servicio, 1993
- Cantú Delgado, Humberto. Desarrollo de una cultura de Calidad. Segunda Edición México 2001
- Gutiérrez, Mario. Administrar para la Calidad,
- Haberes, Joan B. y Maryloou W. Administración Total de la Calidad (TQM). Web. 1994
- Iglesias Mejía, Salvador. Guía para la elaboración de trabajos de investigación. Tercera Edición
- Rosander A.C.. Los catorce puntos de Deming aplicados a los servicios. 1994
- Serrano Ramírez, Américo Alexis. Administración I y II. Primera Edición, Enero 2004.
- Stephen Robbins. Comportamiento Organizacional. Séptima Edición 1996.
- Stoner, Freeman, Gilbert. Administración. Sexta edición 1996

Tesis

- Gil Lazo, Cintia Lisbeth; Sanchez Delgado, Hortensia; Surian De Santana, Matilde Isabel,. Diseño de un modelo administrativo para la mediana empresa dedicada a la venta de insumos a la industria Láctea. 2000
- Gómez Linares, Carlos Manuel; Molina Galán, Nery Jazmín; Represa Ramos, Emma. Diseño de un programa de administración de Calidad Total como estrategia para la prestación de servicios en la Alcaldía de Coatepeque. 2003.

Leyes

- Código de Comercio
- Código Tributario
- Constitución de la Republica

Internet

- <http://www.calidad/Filosofías> de www.calidad /monografias_com.htm
- [http://www.calidad/El éxito empresarial es cuestión de la cultura de la organización o de modas administrativas](http://www.calidad/El_éxito_empresarial_es_cuestión_de_la_cultura_de_la_organización_o_de_modas_administrativas) - /monografias_com.htm
- [http://www.calidad/La administración, la calidad personal y la calidad en el servicio al cliente](http://www.calidad/La_administración,_la_calidad_personal_y_la_calidad_en_el_servicio_al_cliente) - Monografias_com.htm
- <http://www.camarasal.com/pymes.php>
- <http://gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/calidadtotaltqm.htm>
- <http://www.alconet.com.ar/ISO/calidad001.html>
- http://html.rincondelvago.com/calidad_10.html

ANEXOS

2. ¿Cuál es el puesto de trabajo que desempeña?

3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

0-3 años

4-6 años

7-10 años

Más de 11 años

4. Mencione las tareas que realiza en su puesto de trabajo:

TAREAS

5. Para realizar las tareas de su puesto de trabajo, ¿Existe un proceso ya establecido para llevarlas a cabo?

Si No

6. Si su respuesta es Si, ¿De que manera le dieron a conocer los pasos que debe seguir para realizar su trabajo?

Manual de procedimientos

Instrucciones de un jefe

Inducción

Ninguna

7. ¿Cómo recibe el trabajo que le proporcionan otros departamentos para darle seguimiento a su trabajo?

Con Errores

Sin defectos

8. ¿Considera que la empresa cuenta con los recursos humanos, materiales y económicos necesarios para prestar un buen servicio?

Si No

¿Por qué? _____

9. ¿Existen demoras en las entregas de los pedidos de mercadería a los clientes?

Si No

¿Por qué? _____

10. ¿Existe una persona encargada de supervisar su trabajo?

Si No

11. ¿En que periodo de tiempo es supervisado su trabajo?

Diariamente

Semanalmente

Quincenalmente

Nunca

12. Su jefe inmediato toma medidas para corregir posibles errores en los procesos que se llevan a cabo:

Si No

13. Si su respuesta es si, ¿Que tipo de medidas toman?:

Reuniones semanales

Capacitaciones constantes

Supervisión constante

Sugerencias de los clientes

Otros. _____

14. ¿Está autorizado para tomar decisiones en ausencia de su jefe?

Si No

15. ¿Como evalúa la comunicación que existe entre jefes y empleados?

Excelente

Buena

Regular

Mala

¿Por qué? _____

16. ¿Que tipo de incentivos recibe por hacer bien su trabajo?

Aumento salarial

Recompensas-Bonificación

Ascensos

Reconocimientos

Ninguno

Otros. Especifique_____

17. ¿Como describiría su ambiente de trabajo?

Excelente

Bueno

Regular

Mala

¿Por qué?_____

18. ¿Esta satisfecho con el trabajo que desempeña?

Si No ¿Por qué?_____

19. ¿Que significa para usted calidad?_____

20. ¿La empresa ha brindado capacitaciones para mejorar su trabajo?

Si No

21. Si su respuesta es no, estaría dispuesto a asistir a capacitaciones

Si No

22. ¿Cuales son los principales problemas que ha observado dentro de su área de trabajo?

23. ¿Se toman en cuenta las sugerencias de los empleados para mejorar el trabajo?

Si No A veces

24. ¿Que sugerencias podría dar para mejorar los problemas en su área?_____

ANEXO 2.**GUIA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA A LOS CLIENTES****Nombre del Cliente:**

1. De las líneas de productos que distribuye la empresa,
¿cuales compran?

Escolar

Hogar

Juguetes

2. ¿Desde hace cuanto tiempo es cliente de la empresa?

0-2 años

3-5 años

Más de 6 años

3. ¿Esta satisfecho de los productos que se le distribuyen?

Si

No

¿Por qué? _____

4. ¿Por qué prefiere estos productos?

Precio

Calidad del producto

Atención al cliente

Variedad en los productos

Marca

Diseño

¿Por qué? _____

5. Según las características de los productos. ¿Cual es la marca
que prefiere? _____

6. Considera que los productos que se distribuyen cumplen con
las siguientes características:

Innovación

Tradicionales

7. ¿Qué tipo de promociones ha recibido por la compra de sus productos?

Rebajas y descuentos

Artículos adicionales

Garantía adicional

Otros. _____

8. ¿Recibe garantía por los productos que compra?

Si No

9. ¿Recibe la entrega de sus productos a tiempo?

Si No A veces

10. Cuando los pedidos no se entregan en la fecha indicada, ¿Cual es la explicación que recibe del proveedor?

11. ¿Alguna vez le han ofrecido un producto y al adquirirlo no tiene las características solicitadas?

Si No

12. ¿Alguna vez ha devuelto productos por insatisfacción?

Si No

13. ¿Tiene suficiente información sobre los productos que compra?

Si No

14. ¿Qué sugerencias harían para mejorar los productos que se distribuyen y la atención a los clientes?

15. ¿Cómo es el trato que recibe de los ejecutivos de venta?

Bueno

Malo

Regular

16. ¿Además de los ejecutivos de ventas tiene contacto con otras personas de la empresa?

Si No

¿Con quien?

Secretaria

Contador

Despachador

Otros.

17. ¿Cómo es el trato que recibe de estas personas?

Bueno

Malo

Regular

Anexo 3



SOLICITUD DE APOYO PARA ACCIÓN FORMATIVA

CURSOS CERRADOS

I. DATOS GENERALES

FECHA DE ELABORACION

--	--	--	--	--

NOMBRE DE LA EMPRESA

--	--

SIGLAS

N.I.T. DE LA EMPRESA

--	--	--	--

ACTIVIDAD ECONÓMICA (Elija una)

Agropecuaria

Electricidad, Gas y Agua

Transporte, almac., comunic.

Minería

Construcción

Establec. financieros

Industria Manufacturera

Comercio, Restaurantes, Hoteles

Servicios

TAMAÑO DE EMPRESA SEGÚN NÚMERO DE TRABAJADORES

Micro (9 ó menos)

Mediana (50 a 99)

Pequeña (10 a 49)

Grande (100 ó más)

TELÉFONO

FAX

e - mail

Fecha de Recepción en INSAFORP:

--

RESERVADO PARA EL INSAFORP

No. de solicitud de la empresa

--

ASPECTOS GENERALES

1. La solicitud se enmarca en el contexto de la Formación Profesional

	SI
	NO

2. El grupo meta está formado por trabajadores activos de la empresa

	SI
	NO

3. La empresa está solvente con la entrega de documentos para pago de proveedores de eventos anteriores

	SI
	NO

4. Aportación anual estimada al INSAFORP

\$

5. Monto de apoyo a capacitaciones de la empresa en el año en curso

\$

6. Monto de apoyo a capacitaciones de la empresa en el año anterior

--	--	--

Monto aportación mensual al INSAFORP

\$

Anexar copia del comprobante de aportación del mes recién pasado.

Nombre del Responsable de la Capacitación dentro de la empresa:

--	--	--

1er apellido

2do. Apellido

Nombres

Ha participado en el Programa para Responsables de Capacitación Empresarial:

--

Si

--

No

II. ACCIÓN FORMATIVA

NOMBRE DE LA ACCION FORMATIVA:

--

AREA EN LA QUE SE CLASIFICA LA ACCIÓN FORMATIVA (elija una)

Idiomas	
Tecnologías, técnicas y sus aplicaciones	
Ciencias de la computación	
Mercadeo	
Exportaciones e importaciones	
Administración Bancaria	
Humanismo (Arquitectura, Diseño, Historia, Artes Gráficas y Literatura)	

Alta Gerencia y Ejecutivos	
Gerencia y mandos medios	
Recursos Humanos	
Finanzas, Contabilidad y Auditoria	
Administración de Operaciones	
Desarrollo emocional humano aplicado	
Asistencia administrativa y secretarial	

\$

7. La empresa ha participado en el Programa para Responsables de Capacitación Empresarial (PPRCE) impartido por el INSAFORP.

	SI
	NO

8. La empresa se compromete a:

a) Cumplir con el seguimiento de la Acción Formativa

	SI
	NO

b) Efectuar evaluación de impacto.

	SI
	NO

c) Mostrar evidencias cuando el INSAFORP lo Requiera

	SI
	NO

CRITERIOS DE ANÁLISIS DE LA ACCIÓN FORMATIVA SOLICITADA

1. La acción formativa es pertinente con la actividad económica de la empresa

	SI
	NO

2. La acción formativa contribuye a:

a) Mejorar la competitividad de la empresa

--

b) Mejorar la productividad de la empresa

--

c) Fomentar la atracción de inversiones

--

d) La promoción de exportaciones

--

e) Los Tratados de Libre Comercio

--

Desarrollo de instructores, docentes y supervisores

f) Un proyecto estratégico

g) Promoción de empleo

DISTRIBUCIÓN DE PARTICIPANTES

No. Del Grupo	Nivel de los Participantes										Total por Sexo		Total	
	Gerentes o Directores		Mandos Medios Administ		Mandos Medios Técnicos		Personal Administ		Personal Operativo		M	F		
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F				

Nota: Anexar listado con los nombres y cargos de los participantes (GAE - ANEXO 2)

JUSTIFICACIÓN TÉCNICA DE LA ACCIÓN FORMATIVA SOLICITADA VINCULADA CON MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y/O COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA:

a) Explicar el origen de la solicitud.

b) Explicar cómo se fortalecerán las competencias laborales requeridas de los participantes propuestos y como las aplicarán en sus puestos de trabajo.

Nota: no procede la justificación si no completa los dos literales anteriores.

PRESENTO EL PLAN DE CAPACITACIÓN DEL AÑO EN CURSO.

3. Área de incidencia de la acción formativa (Marcar solo una)

* Área administrativa

Complementación

Actualización

Especialización

* Área técnica

Complementación

Actualización

Especialización

* Transversal

4. La acción formativa es pertinente con el puesto, funciones o responsabilidades de los participantes (según listado anexo)

SI

NO

5. La justificación técnica:

a) Explica el origen de lo solicitado

SI

:

Si

No

ORIGEN DE LA SOLICITUD:

Incluida en el plan de capacitación presentado a INSAFORP:	Si	<input type="checkbox"/>	Acción Correctiva, generada a partir de un Diagnóstico	Si	<input type="checkbox"/>
	No	<input type="checkbox"/>		No	<input type="checkbox"/>

DESCRIBA EL PROBLEMA A RESOLVER CON VINCULACIÓN A LA PRODUCTIVIDAD

Y/O COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA.

DESCRIBA EL IMPACTO (RESULTADOS) DE LA ACCIÓN FORMATIVA EN LA PRODUCTIVIDAD / RENTABILIDAD DE LA EMPRESA

RESULTADOS	PLAZO

ESTIME EL COSTO DEL PROBLEMA

ANOTE EL AHORRO A OBTENER.

(Ej. Diagnóstico de necesidades, etc.)

 No

b) Indica como se fortalecerán las competencias laborales de los participantes propuestos.

 SI
 NO

c) Es coherente con el grupo meta

 SI
 NO

d) Es coherente con los objetivos y los contenidos propuestos

 SI
 NO

6. El problema a resolver por la acción formativa está descrito en forma clara

 SI
 NO

7. El impacto de la acción formativa en la Productividad y/o Competitividad de la empresa es claro y medible en el plazo establecido

 SI
 NO

Nota: El costo y el ahorro pueden expresarse en porcentajes relativos a dinero o productividad.

III. CONTROL Y MONITOREO DE LA ACCIÓN FORMATIVA

DESCRIBA EL TIPO DE MONITOREO QUE EFECTUARÁ A LA ACCIÓN FORMATIVA

a) Durante:

b) Al final:

IV. LUGAR Y FECHA DE REALIZACIÓN DE LA ACCIÓN FORMATIVA.

Fecha tentativa para iniciar la acción formativa

Fecha tentativa para finalizar la acción formativa

DURACIÓN DE CADA ACCIÓN FORMATIVA

Horas por grupo

HORARIO TENTATIVO:

UBICACIÓN DE LA ACCIÓN FORMATIVA

Departamento y Municipio donde se realizará la Acción Formativa:

CONTROL Y MONITOREO

1. El control y monitoreo a aplicar a la Acción Formativa permitirá verificar el cumplimiento de las especificaciones técnicas de la solicitud.

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

1. La Empresa se compromete a proporcionar los aspectos logísticos de la Acción Formativa (local, alimentación, otros)

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

2. La solicitud está firmada por la Gerencia General o Superior de la Empresa

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

PROPUESTA DE LA

GERENCIA DE ASESORÍA A EMPRESAS

ESTA GERENCIA PROPONE:

Apoyar la acción formativa

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

No apoyar la acción formativa

No. grupos solicitados

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

No. grupos que se recomienda apoyar

Dirección tentativa donde se realizará la Acción Formativa:

V. NOMBRE, CARGO Y FIRMA DEL GERENTE GENERAL O SUPERIOR DE LA EMPRESA.

NOMBRE DEL GERENTE GENERAL O SUPERIOR DE LA EMPRESA.

--	--	--

1er apellido

2do. Apellido

Nombres

CARGO

FIRMA

Sello

FIRMA

Otras observaciones:

ESPACIO RESERVADO PARA DIRECCIÓN

Y SUBDIRECCIÓN EJECUTIVA

Aprueba propuesta

No aprueba propuesta

FIRMA

Observaciones: