1658.56
F224p

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

SERÉIS MIS TESTIGOS

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Tema:

PROPUESTA PARA MEJORAR LA CALIDAD TOTAL EN AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A. (ASSA), PARA ALCANZAR UNA DINAMICA COMPETITIVA, EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ DEL CENTRO DEL PAIS.

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL CON MENCIÓN EN MARKETING

Autor: GABRIELA GEOVANNA FAREZ MEDINA

Director: DR. PATRICIO CARVAJAL LARENAS

de Ingreso: 005384
Precio: $80.00
canje: Donación: X Compra:
Fecha de factura:
Fecha de ingreso: 19052010

Ambato – Ecuador

Noviembre - 2009

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
BIBLIOTECA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

PROPUESTA PARA MEJORAR LA CALIDAD TOTAL EN AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A. (ASSA), PARA ALCANZAR UNA DINAMICA COMPETITIVA, EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ DEL CENTRO DEL PAIS.

Autor:

GABRIELA GEOVANNA FÁREZ MEDINA

Patricio Carvajal Larenas6, Dr.
DIRECTOR DE DISERTACIÓN f: .....

Eliecer Erazo, Ing.
CALIFICADOR f: .....

Miguel Torres, Ing.
CALIFICADOR f: .....

Jorge Núñez Grijalva, Ing.
DIRECTOR DE UNIDAD ACADÉMICA f: .....

Pablo Poveda, Dr.
SECRETARIO GENERAL f: .....

SECRETARIA GENERAL
PROCURADURIA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo GABRIELA GEOVANNA FAREZ MEDINA portador de la cedula de ciudadanía No. 180388830-2 declaro que los datos obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del titulo de Ing. Comercial énfasis en marketing son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la reducción de este documento serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.



GABRIELA GEOVANNA FAREZ MEDINA

CI: 180388830-2

AGRADECIMIENTO

Un especial agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, a la escuela de Administración de Empresas, a sus autoridades y personal docente, por su contribución a mi formación profesional.

Al Dr. Patricio Carvajal Larenas, Director de Tesis, por compartir conmigo sus conocimientos y por su incondicional apoyo y asesoramiento.

A la empresa AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A. (ASSA), por contribuir con la información requerida para la elaboración de la presente investigación.

La Autora

DEDICATORIA

A mi Madre América Medina

A mi Padre Gabriel Medina (+)

Quienes han sido parte de mi existencia y han colaborado con su paciencia, comprensión, apoyo permanente y su gran amor.

RESUMEN

La estructura de la calidad total enfoca en su proceso una integración de actividades que permita optimizar los recursos empresariales con la finalidad de concretar los objetivos organizacionales y de esta manera obtener la fidelización de los clientes en el mercado. La metodología utilizada en la investigación permitió recolectar información primaria y secundaria, a través de la investigación de campo y la bibliográfica, además se efectuó la aplicación de instrumentos de recolección de la información como lo es la encuesta que permitió recopilar datos acerca de la necesidad de cambio en el control de la calidad y la competitividad que se efectúa. La estructura de la propuesta pretende realizar el diseño de nuevos enfoques administrativos y operativos para así obtener mejores niveles de competitividad, en donde los círculos de calidad integren recursos y metodologías de trabajos encaminados a establecer una administración integral. Con el diseño de la propuesta los principales resultados, serán establecer un nivel de comunicación, motivación, ambiente de trabajo y trabajo en equipo que influyan en el rendimiento y en la estabilidad laboral como factores de competitividad. La recomendación final del modelo de círculos de calidad se enfoca al establecimiento de una sinergia de recursos que permita el cumplimiento de objetivos y estrategias, en donde el fin último es la satisfacción total del cliente.

ABSTRACT

The structure of Total Quality focuses, in it's process, on the integration of activities which allow the optimization of company resources in order to solidify organizational objectives and thereby gain the loyalty of customers in the market. The methodology used in the investigation allowed the recollection of primary and secondary information through field research and bibliography. This also included the usage of other instruments for collecting information, such as a survey to compile data about the need for change in the control of quality and competitiveness being conducted. The structure of the proposal is aimed to create designs of new administrative and operational approaches in order to obtain better levels of competitiveness, where quality circles include work resources and methodologies focused on establishing an integral management. With the design of the proposal, the main results will be: establish a level of communication, motivation, work environment and teamwork that influence performance and job stability as factors of competitiveness. The final recommendation of quality circles is focused on establishing a synergy of resources to enable the achievement of objectives and strategies, where the ultimate goal is the total satisfaction of the customer.

TABLA DE CONTENIDOS

Portada.....i

Aprobación del Tribunal.....ii

Declaración de Autenticidad y Responsabilidad.....iii

Agradecimiento.....iv

Dedicatoria.....v

Resumen Ejecutivo.....vi

Abstract.....vii

Tabla de contenidos.....viii

Tabla de Gráficos.....xix

Cuadros.....xxii

Tablas.....xxiv

Introducción.....1

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1Tema.....3

1.2 Planteamiento del problema.....3

1.2.1 Contextualización.....4

1.2.2 Análisis crítico.....8

1.2.3 Prognosis.....10

1.2.4 Formulación del problema.....10

1.2.5 Interrogantes del problema.....10

1.3 Delimitación de contenido.....11

1.3.1 Delimitación espacial.....11

1.3.2 Delimitación temporal.....11

1.4 Justificación del problema.....12

1.5 Objetivos.....13

1.5.1 Objetivo General.....13

1.5.2 Objetivos específicos.....13

BIBLIOTECA

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos.....14

2.2 Fundamentación Filosófica.....16

2.3 Fundamentación Legal.....17

2.4 Categorías Fundamentales.....19

2.4.1 Marco Teórico.....22

2.4.2 Administración de la Calidad.....22

2.4.3 Administración de la Calidad Total (ACT).....22

2.4.4 Planificación de la Calidad.....24

2.4.5 Definición de Calidad Total.....26

2.4.6 Calidad Total.....28

2.4.7 El Desarrollo de la Cultura Organizacional.....28

2.4.8 Cultura de la Calidad Total.....29

2.4.9 Principios y valores de la Calidad Total.....29

2.4.10 Historia de la Calidad Total.....30

2.4.11 Importancia Estratégica de la Calidad Total.....31

2.4.12 Modos más comunes de Trabajo en Equipo.....32

2.4.13 Gerencia de la Calidad Total.....33

2.4.14 Sistema de Gestión de Calidad (SGC).....35

2.4.15 Principios de la GCT.....36

2.4.16 Principios específicos Gestión de la Calidad.....38

2.4.17 Ampliación de los principios de la Gestión de la calidad total, principios de carácter genérico.....42

2.4.18 Carácter sistémico del conjunto de principios de la Gestión de la Calidad Total.....45

2.4.19 Calidad como conformidad.....45

2.4.20 Calidad como satisfacción de las Expectativas del Cliente.....46

2.4.21 Calidad como Excelencia.....48

2.4.22 Dimensiones de la Calidad del Producto Y/O servicio.....49

2.4.23 Requisitos para a Calidad.....50

2.4.24 Aseguramiento de la Calidad.....52

2.4.25 La espiral del progreso de la calidad.....53

2.4.26 Los Clientes.....54

2.4.27 Cliente Externo.....55

2.4.28 Cliente Interno.....55

2.4.29 Los clientes como proveedores.....56

2.4.30 Cliente y usuarios.....56

2.4.31 La Trilogía de la Calidad.....57

2.4.32 La planificación de la Calidad comparada con la mejora de la calidad.....59

2.4.33 El Mapa de Carreteras Para la Planificación de la Calidad.....60

2.4.34 Control de la Calidad.....62

2.4.35 Proceso del Control de Calidad Total.....63

2.4.36 Determinar metas y objetivos.....63

2.4.37 Dar Educación y Capacitación.....64

2.4.38 Realizar el trabajo.....65

2.4.39 Control Total de Calidad.....66

2.4.40 Ventaja Competitiva.....67

2.4.41 La Administración Estratégica.....68

2.4.42 Refuerzo Competitivo.....69

2.4.43 La competitividad y la estrategia empresarial.....69

2.4.44 Definición de competitividad.....70

2.4.45 Competir, competitividad y competencia.....71

2.4.46 Calidad Total: estrategia clave de la competitividad.....72

2.4.47 Creación De Valor.....73

2.4.48 Ventajas esenciales.....75

2.4.49 Clientes satisfechos.....77

2.4.50 Categorías de clientes.....78

2.4.50.1 Cliente Interno.....78

2.4.50.2 Cliente Externo.....78

2.4.51 Consumidor Final.....79

2.4.52 Características que predominan en la mayoría de los clientes.....79

2.4.53 Triangulo del servicio al cliente.....82

2.4.54 Modelo de las cinco Gap (brechas).....83

2.4.55 Diferenciación y posicionamiento del producto, servicio y empresa.....84

2.4.56 Los diez mandamientos de la atención al cliente.....85

2.4.57 Premisas para la creatividad e innovación.....90

2.5 Hipótesis.....91

2.6 Variables.....91

2.6.1 Variable independiente.....91

2.6.2 Variable dependiente.....91

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 Modalidad básica de la investigación.....92

3.1.1 Enfoque Cuantitativo.....92

3.1.2 Métodos de investigación.....93

3.2 Nivel o tipo de investigación.....94

3.3 Población y muestra.....96

3.3.1 Población.....96

3.3.2 Muestra.....97

3.4 Operacionalización de las variables.....99

3.4.1 Variable independiente.....99

3.4.2 Variable dependiente.....100

3.6 Plan de recolección de información.....101

3.7 Plan de Procesamiento de la información.....101

3.7.1 Plan de análisis e interpretación de resultados.....102

CAPÍTULO IV

4. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de datos.....103

4.2 Verificación de la hipótesis.....157

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

5.1 Tema.....162

5.2 Datos informativos.....162

5.3 Antecedentes de la Propuesta.....163

5.4 Justificación.....167

5.5 Objetivos.....168

5.5.1 Objetivo General.....168

5.5.2 Objetivos Específicos.....168

5.6 Análisis de factibilidad.....168

5.7 Fundamentación.....169

5.7.1 Historia de los Círculos de Calidad.....169

5.7.2 Definición.....170

5.7.3 Características de los Círculos de Calidad.....170

5.7.4 El papel de los Círculos de Calidad.....172

5.7.5 Ventajas de los Círculos de Calidad.....173

5.7.6 Principios de los Círculos de Calidad.....174

5.7.7 Actividades de un Círculo de Calidad.....176

5.7.8 Los beneficios que aportan los Círculos de Calidad.....178

5.7.9 La Operación de los Círculos de Calidad.....179

5.7.10 Condiciones para la puesta en marcha de los Círculos de Calidad.....180

5.7.11 Estructura de los Círculos de Calidad.....182

5.8 Metodología de Solución de Problemas.....185

5.8.1 Ruta de la Calidad.....185

5.8.1.1 Identificación del problema.....185

5.8.1.2 Análisis del problema y recopilación de información.....187

5.8.1.3 Búsqueda de Soluciones.....190

5.8.2 Implantación de los Círculos de Calidad-ASSA.....191

5.8.2.1 Personajes Importantes de los Círculos de Calidad en ASSA.....193

5.8.2.2 Requisitos de los Círculos de Calidad – ASSA.....194

5.8.2.3 Características del Programa Círculos de Calidad ASSA.....194

5.8.2.4 Cómo se organizarán los Círculos de Calidad ASSA.....195

5.8.2.5 Comité Coordinador - Círculos de Calidad ASSA.....196

5.8.2.6 El líder de los Círculos de Calidad ASSA, será responsable de.....196

5.8.2.7 Reuniones del Círculo de Calidad – ASSA.....197

5.8.2.8 Reconocimiento.....200

5.8.2.9 Políticas de los Círculos de Calidad-ASSA.....202

5.8.2.10 Círculos de Acción-ASSA.....203

5.8.3 Etapa de Capacitación.....204

5.8.3.1 Objetivos Fundamentales de la Capacitación.....205

5.8.3.2 Otros elementos.....205

5.8.3.3 Ciclo educativo para los Círculos de Calidad.....207

5.8.3.4 Cómo funciona el Proceso.....207

5.8.3.5 Capacitación al Líder.....207

5.8.3.6 Capacitación – Programa.....208

5.8.4 Consolidación de los Círculos de Calidad – ASSA.....226

5.8.4.1 La asignación del trabajo y evaluación del desempeño.....227

5.8.4.2 Contribuciones de los Círculos - ASSA (Cómo medir su efectividad).....227

5.8.4.3 Resultados empresariales (Qué se obtendrán con su implementación).....….228

5.8.4.4 Cultura Organizacional para fortalecer los Círculos de Calidad……..……...228

5.8.4.5 Motivación……..……231

5.8.4.5.1 Plan de Incentivos para toda la Organización……..……232

5.8.4.6 Sistema de difusión de la Cultura Organizacional ASSA……..……..234

5.8.4.6.1 Documentos de apoyo para la Comunicación Interna……..……...234

5.8.5 Presupuesto……...……...236

5.8.6 Cronograma de trabajo para los Círculos de Calidad……...……...237

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones……...……...…...238

6.2 Recomendaciones……...……...239

6.3 Bibliografía……..……...240

6.4 Anexos……..……...242

Tabla de Gráficos

Gráfico Nº 01 Árbol de Problemas.....9

Gráfico Nº 02 Superordenación.....19

Gráfico Nº 03 Variable Independiente Calidad Total.....20

Gráfico Nº 04 Variable Dependiente Competitividad.....21

Gráfico Nº 05 La espiral del Progreso de la Calidad 53

Gráfico Nº 06 La Trilogía de la Calidad.....58

Gráfico Nº 07 Mapa de Carreteras para Planificar la Calidad.....61

Gráfico Nº 08 Ecuación para Crear Clientes Satisfechos 74

Gráfico Nº 09 Ecuación para Crear Ventajas Esenciales.....75

Gráfico Nº 10 El Triángulo del Servicio al Cliente.....82

Gráfico Nº 11 Camino a Recorrer de un Producto Genérico hasta Llegar a un Posicionamiento.....89

Gráfico Nº 12 Aspectos de la Empresa.....104

Gráfico Nº 13 Eficiencia de Actividades.....105

Gráfico Nº 14 Factores Importantes para Generar Calidad.....106

Gráfico Nº 15 Ambiente de Trabajo y Compañerismo.....107

Gráfico Nº 16 Estabilidad Laboral.....108

Gráfico N° 17 Capacitación.....109

Gráfico N° 18 Comunicación con los Superiores..... 110

Gráfico N° 19 Aportación de Ideas..... 111

Gráfico N° 20 Iniciativas..... 112

Gráfico N° 21 Trabajo en Equipo..... ...113

Gráfico N° 22 Seguimiento de Trabajo..... ...114

Gráfico N° 23 Información.....115

Gráfico N° 24 Evaluación y Reconocimiento.....116

Gráfico N° 25 Compromiso de los Jefes en la Mejora de la Calidad.....117

Gráfico N° 26 Instalaciones Adecuadas.....118

Gráfico N° 27 Herramientas y los Recursos Materiales.....119

Gráfico N° 28 Optimización de Recursos.....120

Gráfico N° 29 Políticas Definidas.....121

Gráfico N° 30 Difundir Resultados.....122

Gráfico N° 31 Reuniones Periódicas.....123

Gráfico N° 32 Frecuencia de Reuniones.....124

Gráfico N° 33 Aspectos de la Empresa.....125

Gráfico N° 34 Evaluaciones al Desempeño.....126

Gráfico N° 35 Evaluación.....127

Gráfico N° 36 Políticas Definidas.....128

Gráfico N° 37 Políticas de Reconocimiento a Empleados.....129

Gráfico N° 38 Tipo de Reconocimiento.....130

Gráfico N° 39 Evaluación del Ambiente Laboral.....131

Gráfico N° 40 Factores del Clima Laboral.....132

Gráfico N° 41 Ambiente de Trabajo y Compañerismo.....133

Gráfico N° 42 Reuniones Periódicas.....134

Gráfico N° 43 Frecuencia de Reuniones.....135

Gráfico N° 44 Estimular la Toma de Decisiones.....136

Gráfico N° 45Innovación y Mejora de Productos.....137

Gráfico N° 46 Valor Agregado.....138

Gráfico N° 47 Sistema de Quejas y Sugerencias.....139

Gráfico N° 48 Trabajo en Equipo.....140

Gráfico N° 49 Política de Comunicación Interna y Externa.....141

Gráfico N° 50 Capacitación al Personal.....142

Gráfico N° 51 Frecuencia de la Capacitación.....143

Gráfico N° 52 Presupuesto para Capacitación.....144

Gráfico N° 53 Programa Estructurado de Capacitación.....145

Gráfico N° 54 Niveles Capacitados.....146

Gráfico N° 55 Quien Determina que Capacitación a Impartir.....147

Gráfico N° 56 Capacitación Previa en Temas de Calidad Total.....148

Gráfico N° 57 Objetivos Estratégicos.....149

Gráfico N° 58 Áreas con Objetivos Estratégicos Definidos.....150

Gráfico N° 59 Análisis Periódico para la Planificación Estratégica.....151

Gráfico N° 60 Verificación de Hipótesis.....161

Gráfico N° 61 Diagrama Estructural de los Círculos De Calidad.....183

Gráfico N° 62 Diagrama de Causa y Efecto ASSA.....186

Gráfico N° 63 Organigrama Estructural Círculos de Calidad ASSA.....195

Gráfico N° 64 Modelo de Acta de reunión de Círculos de Calidad.....199

Gráfico N° 65 Memorándum.....235

Cuadros

Cuadro N° 01 Principios de la GCT.....37

Cuadro N° 02 Operacionalización Variable Independiente Calidad Total.....99

Cuadro N° 03 Operacionalización Variable Dependiente Competitividad.....100

Cuadro N° 04 Metodología de Solución de Problemas.....185

Cuadro N° 05 Test para medir la satisfacción del personal.....189

Cuadro N° 06 Esquema del Programa de Capacitación – ASSA.....209

Cuadro N° 07 Técnica de Entrenamiento.....212

Cuadro N° 08 Gestión Administrativa para la Calidad y Competitividad Mediante Círculos de Calidad.....213

Cuadro N° 09 Esquema del Programa.....214

Cuadro N° 10 Comité Directivo del Círculo de Calidad ASSA.....215

Cuadro N° 11 Logística para la Formación en Calidad.....215

Cuadro N° 12 Esquema del Programa.....216

Cuadro N° 13 Círculo de Calidad de Marketing y Ventas.....217

Cuadro N° 14 Logística.....218

Cuadro N° 15 Círculo de Calidad de Área de Repuestos y Accesorios.....218

Cuadro N° 16 Logística.....219

Cuadro N° 17 Círculo de Calidad de Crédito y Negocios.....219

Cuadro N° 18 Logística.....220

Cuadro N° 19 Círculo de Calidad de Recursos Humanos y Operaciones.....220

Cuadro N° 20 Logística.....221

Cuadro N° 21 Círculo de Calidad de Sistemas y Contabilidad.....221

Cuadro N° 22 Logística.....222

Cuadro N° 23 Programas Área Técnica (Talleres) y Logística.....223

Cuadro N° 24 Esquema del Programa.....223

Cuadro N° 25 Círculo de Calidad de Área Técnica y Talleres.....224

Cuadro N° 26 Logística.....224

Cuadro N° 27 Círculo de Calidad de Área de Logística.....225

Cuadro N° 28 Logística.....225

Cuadro N° 29 Plan de Incentivos para Gerentes y Ejecutivos.....233

Cuadro N° 30 Plan de Incentivos para personal Administrativo y Operativo.....233

Cuadro N° 31 Cronograma de Trabajo para los Círculos de Calidad.....237

Tablas

Tabla N° 01 Población.....96

Tabla N° 02 Aspectos de la Empresa.....104

Tabla N° 03 Eficiencia de Actividades.....105

Tabla N° 04 Factores Importantes para Generar Calidad.....106

Tabla N° 05 Ambiente de Trabajo y Compañerismo.....107

Tabla N° 06 Estabilidad Laboral.....108

Tabla N° 07 Capacitación.....109

Tabla N° 08 Comunicación con los Superiores.....110

Tabla N° 09 Aportación de Ideas.....111

Tabla N° 10 Iniciativas.....112

Tabla N° 11 Trabajo en Equipo.....113

Tabla N° 12 Seguimiento de Trabajo.....114

Tabla N° 13 Información.....115

Tabla N° 14 Evaluación y Reconocimiento.....116

Tabla N° 15 Compromiso de los Jefes en la Mejora de la Calidad.....117

Tabla N° 16 Instalaciones Adecuadas.....118

Tabla N° 17 Herramientas y los Recursos Materiales.....119

Tabla N° 18 Optimización de Recursos.....120

Tabla N° 19 Políticas Definidas.....121

Tabla N° 20 Difundir Resultados.....122

Tabla N° 21 Reuniones Periódicas.....123

Tabla N° 22 Frecuencia de Reuniones.....124

Tabla N° 23 Aspectos de la Empresa.....125

Tabla N° 24 Evaluaciones al Desempeño.....126

Tabla N° 25 Evaluación.....127

Tabla N° 26 Políticas Definidas.....128

Tabla N° 27 Políticas de Reconocimiento a Empleados.....129

Tabla Nº 28 Tipo de Reconocimiento.....130

Tabla Nº 29 Evaluación del Ambiente Laboral.....131

Tabla Nº 30 Factores del Clima Laboral.....132

Tabla Nº 31 Ambiente de Trabajo y Compañerismo.....133

Tabla Nº 32 Reuniones Periódicas.....134

Tabla Nº 33 Frecuencia de Reuniones.....135

Tabla Nº 34 Estimular la Toma de Decisiones.....136

Tabla Nº 35Innovación y Mejora de Productos.....137

Tabla Nº 36 Valor Agregado.....138

Tabla Nº 37 Sistema de Quejas y Sugerencias.....139

Tabla Nº 38 Trabajo en Equipo.....140

Tabla Nº 39 Política de Comunicación Interna y Externa.....141

Tabla Nº 40 Capacitación al Personal.....142

Tabla Nº 41 Frecuencia de la Capacitación.....143

Tabla Nº 42 Presupuesto para Capacitación.....144

Tabla Nº 43 Programa Estructurado de Capacitación.....145

Tabla Nº 44 Niveles Capacitados.....146

Tabla Nº 45 Quien Determina que Capacitación a Impartir.....147

Tabla Nº 46 Capacitación Previa en Temas de Calidad Total.....148

Tabla Nº 47 Objetivos Estratégicos.....149

Tabla Nº 48 Áreas con Objetivos Estratégicos Definidos.....150

Tabla Nº 49 Análisis Periódico para la Planificación Estratégica.....151

Tabla Nº 50 Cuadro Resumen Encuesta Personal Administrativo y Operativo.....152

Tabla Nº 51 Cuadro Resumen Encuesta Personal Directivo.....154

Tabla Nº 52 Combinación de Frecuencias.....157

Tabla Nº 53 Frecuencias Observadas.....158

Tabla Nº 54 Frecuencias Esperadas.....160

Tabla Nº 55 Presupuesto.....236

INTRODUCCIÓN

El mercado en que se desenvuelven las empresas generan perspectivas de cambio, de esta manera la necesidad de fomentar en las organizaciones calidad total que dinamice los recursos de la empresa y que esta conlleve a la competitividad establece parámetros de cambio direccionados al adecuado manejo del liderazgo, la motivación como parte de las herramientas empresariales.

De esta manera el contenido de la investigación contempla los siguientes capítulos:

CAPÍTULO, I; Se detalla el tema, el planteamiento del problema, contextualización, análisis crítico, prognosis, formulación del problema, preguntas directrices, justificación y los objetivos.

CAPÍTULO II; Se encuentran los antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, legal, categorías fundamentales, la hipótesis y el señalamiento de las variables.

CAPÍTULO III, Se detalla el enfoque, la modalidad básica de la investigación, tipos de investigación, la población y muestra, operacionalización de variables y la recolección de la información, así como su procesamiento.

CAPÍTULO IV; Se determina el análisis e interpretación de resultados y la verificación de la hipótesis.

CAPÍTULO V.- Está estipulado la presentación de conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO VI.- Se encuentra el tema de la propuesta, justificación, objetivos, antecedentes y actividades estratégicas.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 Tema

PROPUESTA PARA MEJORAR LA CALIDAD TOTAL EN AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A. (ASSA), PARA ALCANZAR UNA DINAMICA COMPETITIVA, EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ DEL CENTRO DEL PAIS

1.2 Planteamiento del problema

El mundo globalizado en el que las empresas se desenvuelven requiere de un desarrollo continuo, de esta manera deben manejarse con eficiencia y eficacia, lo que generará competitividad, pero la ausencia de un sistema de calidad total que dinamice y controle de forma sistemática la calidad y los procesos que intervienen en la unidad de negocio afecta directamente al cliente, por tanto el no trabajar con una línea estratégica empresarial que permita la total satisfacción de los clientes evita que la organización se desarrolle de mejor manera en el mercado, es así que particularmente

en AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A. (ASSA) se evidencia la necesidad de un sistema que ayude al progreso empresarial.

1.2.1 Contextualización

El mundo actual se caracteriza por un cambio constante en el ambiente. El ambiente general que envuelve las organizaciones es demasiado dinámico, y les exige una elevada capacidad de adaptación como condición básica de supervivencia. el ambiente general altamente dinámico, que implica la explosión del conocimiento, de la tecnología, de las comunicaciones y de la economía determina un cambio paradigmático, pero la ausencia de un trabajo basado en la calidad total no permite que las empresas generen competitividad, de esta manera la internacionalización de los mercados, se ha convertido en una variable del trabajo que origina una serie de exigencias completamente nuevas al administrador.

El país no podía quedar fuera de esta importante filosofía de la calidad, es así que por los años 70 se funda el Instituto Ecuatoriano de Normalización - INEN - como entidad de derecho público adscrito al Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca, creada mediante Decreto Supremo # 357 del 28 de agosto de 1979, y publicado en el Registro oficial # 54 del 7 de septiembre de 1970.

"Son fines de esta Institución, los siguientes:

- La Normalización Técnica
- La verificación del cumplimiento de las Normas Técnicas ecuatorianas expedidas con el carácter de obligatorias.
- El control de la calidad de los productos nacionales e importados.
- La certificación de la Calidad de los productos nacionales e importados.
- La Administración de la Ley de Pesas y Medidas; y,
- La protección al consumidor".[1]

El INEN ha venido funcionando sin el debido apoyo de los gobiernos de turno impidiéndole cumplir a cabalidad con estos propósitos. Sin embargo con el apoyo de organismos internacionales ha venido organizando Jornadas de Calidad desde 1988 que han motivado la introducción de técnicas de mejoramiento de la productividad en algunas empresas ecuatorianas. Y como demostración de los resultados y con auspicio de las distintas Cámaras se han organizado Congresos y Convenciones de Círculos de Calidad; así tenemos como ejemplo que las empresas participantes del tercer Congreso de Círculos de Calidad, organizado en Quito el 18 y 19 de noviembre de 1991 fueron: Artepráctico S.A., Bujías NGK, Casa Moeller Martínez S.A., Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A., Conduit del Ecuador S.A., Hospital Metropolitano, Ideal Alambrec S.A., Jabonería Nacional S.A., Propartes S.A., Termoplast S.A.; cuyos resultados positivos lo supieron demostrar en el Salón Auditorium del Edificio "Las Cámaras" en la Ciudad de Quito.

- Reducción de desperdicios de tubos colapsibles
- (Jabonería Nacional - Planta Cosméticos)

[1] INEN. Terceras Jornadas de la Gestión de la Calidad, Quito, 1991

- Recuperación del desperdicio del jabón - en línea de lavar
- (Planta de jabones, Jabonería Nacional)
- Organización de puestos de trabajo y mejoramiento de métodos
- (Indurama)
- Reducción de desperdicios en calandria
- (Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A.), etc.

También la iniciativa privada ha iniciado con entusiasmo el impulso por la calidad total así entre las que más se destacan son:

La Corporación Ecuatoriana de Calidad Total y la Sociedad Ecuatoriana de Control de Calidad. Según el diario El Comercio del 12 de julio de 1992 sección C-14 el artículo Iniciativa Empresarial dice:

"La Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total se conformó de facto hacia el último trimestre de 1991 y ha empezado a operar jurídicamente en 1992. Cuarenta empresarios Ecuatorianos que representan actividades Industriales, Bancarias, de Comercio y Servicio decidieron crear la Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, como una nueva respuesta a los desafíos que enfrenta el país.

La Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total es una entidad sin fines de lucro, conformada por un grupo de empresas privadas progresistas, que aspiran a extender la nueva doctrina de la Calidad Total en todos los ámbitos del país".

Lamentablemente la Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, dejó de funcionar como ente jurídico particular en el año de 1995. Actualmente se encuentra funcionando como parte de la Universidad San Francisco de Quito.

"La Sociedad Ecuatoriana de Calidad y Productividad SECP antes Sociedad Ecuatoriana de Control de Calidad es un organismo privado, sin ánimo de lucro, integrado por las Cámaras de la Producción y las Universidades. Se fundó en el año de 1979 y Actualmente cuenta con más de 180 afiliados de todos los sectores económicos del país que se han vinculado conscientes de las necesidades de fomentar la gestión de calidad y productividad en el Ecuador, hecho que ha tomado relevancia debido al cambio en la administración empresarial, la reconversión industrial, la internalización de la economía y la conservación ecológica.

La Ciudad de Ambato se ha caracterizado por ser una Ciudad de trabajo, por tanto la generación de empresas productoras y comerciales ha fortalecido la economía local, de esta manera se evidencia que el sector automotriz ha crecido sustancialmente debido a las facilidades que el estado ha proporcionado en el ámbito legal, económico y social, pero en la actualidad son pocas las empresas que trabajan bajo un sistema de calidad total, que proyecte en el mercado y en el cliente una satisfacción de necesidades integrales, de esta manera se pone en riesgo la competitividad interna y externa. Entonces se debe establecer un cambio significativo a las actitudes y destrezas internas, que tengan como fin último la satisfacción total de los clientes como eje transversal del progreso.

La Compañía Automotores de la Sierra Sociedad Anónima inicia su gestión en 1960. Nace de la necesidad de unir talento, esfuerzo y capital en un medio ajeno a las fusiones humanas de esas características, sino, por el contrario, inclinado hacia la iniciativa individual o estrictamente familiar y al comercio sin mayores obligaciones con el mediano o largo plazo. Consecuencia de su visión ASSA ha perdurado en el mercado, particularmente se proyecta en el entorno ambateño como un referente de comercialización de vehículos de la marca CHEVROLET para satisfacer las necesidades del mercado demandante, en la actualidad se ha evidenciado que no existe un trabajo manejado desde la perspectiva de la calidad total, el cual potencialice la gestión administrativa y comercial de la empresa generando así un bajo nivel competitivo en la Ciudad, lo cual es percibido por los clientes, ya que no se satisface las necesidades internas y externas, proyectando una imagen de estancamiento empresarial, por tanto el desarrollo organizacional se ve limitado impidiendo así consolidar la imagen en la mente del cliente.

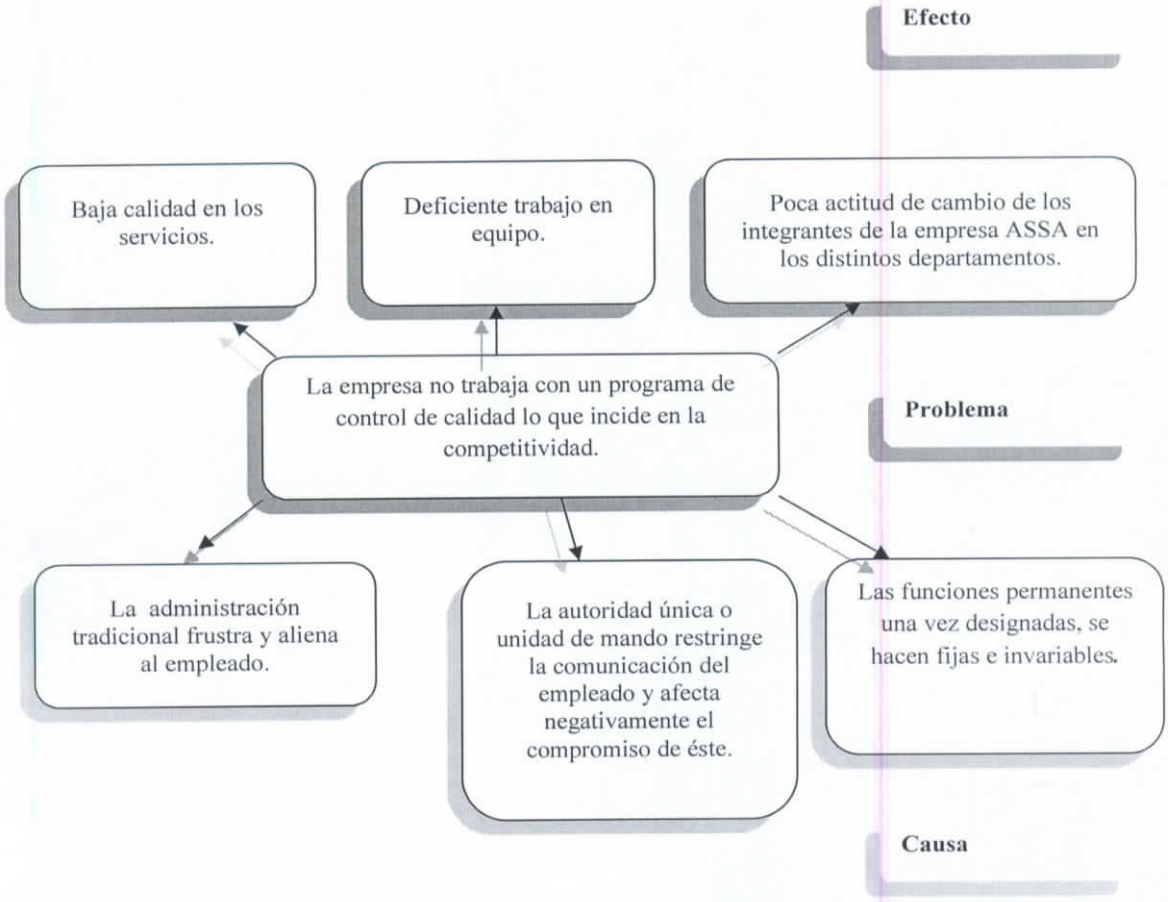
1.2.2 Análisis crítico

La problemática presentada determina que una de las causas es que la administración tradicional frustra y aliena al empleado, lo cual ocasiona baja calidad en los servicios, de esta manera se proyecta una mala imagen en el mercado, otro factor que influye en la problemática es que la autoridad única o unidad de mando restringe la comunicación del empleado y afecta negativamente el compromiso de éste con la organización, dando lugar así a un deficiente trabajo en equipo, finalmente otro factor que influye es que las funciones permanentes una vez designadas, se hacen fijas e

invariables, lo cual evidencia poca actitud de cambio de los integrantes de la empresa ASSA en los distintos departamentos

Árbol de problemas

Gráfico Nº 01



Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

1.2.3 Prognosis

Al visualizar el problema en el futuro se determina que de no buscar alternativas de solución, la empresa corre el riesgo de perder el actual posicionamiento que tiene en el mercado y de esta manera entrar en un proceso de desaparición paulatino, ya que al no contar con un sistema de calidad total no se podrá satisfacer las necesidades de los clientes y la imagen de productividad y competitividad promoverá una disminución en las ventas, por tanto el despido del personal hasta que la empresa cierre sus operaciones en el mercado.

1.2.4 Formulación del problema

¿La ausencia de Calidad Total incide en la competitividad en AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A. (ASSA) de la Ciudad de Ambato?

1.2.5 Interrogantes del problema

- ¿El desarrollo de las actividades en la actualidad contempla un proceso de control de calidad?
- ¿La posición administrativa de la empresa contempla estándares de competitividad?

- ¿La empresa necesita de un modelo de control de calidad total que promueva competitividad en el mercado?

1.3 Delimitación de contenido

Campo: Administrativo

Área: Organizacional

Aspecto: Calidad Total

1.3.1 Delimitación espacial

El desarrollo de la presente investigación se efectuó en AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A. (ASSA) de la Ciudad de Ambato.

1.3.2 Delimitación temporal

El presente trabajo investigativo se desarrollo en el tiempo comprendido del 15 de enero del 2009 al 12 de junio del 2009.

1.4 Justificación del problema

El interés por resolver con la presente investigación es principalmente fundamentar en la empresa un sistema de calidad que promueva en el personal un trabajo competitivo que permita proyectar una imagen de eficiencia en el entorno, para esto se establece la imperiosa necesidad de generar un cambio en la mentalidad del equipo de trabajo, ya que será la principal herramienta de apoyo para lograr los objetivos empresariales.

La importancia social del trabajo se fundamenta en la proyección de una imagen de alta calidad en el sector en el que la empresa se desenvuelve, para ello es necesario establecer y delinear actividades y procesos fundamentados en la calidad, el control y la evaluación como camino para llegar a la competitividad y así la empresa y la provincia sean sinónimo de excelencia en el país.

Es novedosa la investigación por cuanto se establece un sistema de calidad que genere proactividad y por tanto la metodología conlleve al desarrollo de actividades y procesos idóneos a las necesidades de los clientes.

Es factible por cuanto se cuenta con el apoyo de cada uno de los involucrados en la empresa, por este motivo el control de calidad fomenta integración y correlación entre los clientes internos y externos.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Analizar la metodología de la calidad total para fomentar competitividad en AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A. (ASSA), de la Ciudad de Ambato

1.5.2 Objetivos específicos

- Establecer los principios fundamentales de la gestión de calidad total para fomentar en el equipo de apoyo parámetros de compromiso y así satisfacer las necesidades de los clientes.
- Determinar acciones empresariales que promuevan competitividad en la empresa para fortalecer la imagen en el entorno.
- Estructurar Círculos de Calidad que contemple trabajo en equipo para incrementar el volumen de las ventas.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

Para el desarrollo del presente proceso investigativo se ha tomado en consideración los siguientes trabajos:

De la Universidad Técnica de Ambato, de la Facultad de Ciencias Administrativas, el tema "La calidad total para mejorar el servicio al cliente de la Clínica de Especialidades Médicas Tungurahua de la Ciudad de Ambato", de la Señorita Rosa Sandoya, quien llego a las siguientes conclusiones:

- Las enfermeras no saben distinguir las actividades prioritarias de la clínica para atender de forma inmediata a los clientes, provocando que existan quejas sobre el mal servicio.
- Los clientes reciben la atención que ofrece la clínica dicen que es buena, pero esto no cubre las expectativas de los mismos ya que, el personal no es sociable y servicial en

el trato que ofrecen en la institución, provocando quejas y una mala publicidad de la clínica.

- Existen deficiencias en cuanto a la información dada a los clientes sobre los costos de las cirugías y la orientación con respecto a la cobertura de los beneficios que ofrecen los seguros prepagados, ya que es incompleta lo que provoca confusiones y repercute en el momento de la cancelación de costos de clínica.

De la Universidad Técnica de Ambato, de la Facultad de Ciencias Administrativas, el tema Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y Proceso Productivo de Cerámicas Novel de Latacunga, de la Sra. Rosario Portera, cuya autora llego a las siguientes conclusiones:

Conclusiones:

- No existe una inspección a cada uno de las etapas del proceso de producción, puesto que el personal no mantiene un control efectivo.
- Se determina que el principal factor que influye en la calidad del producto es la materia prima que se adquiere para la elaboración del mismo.
- Existe falencia en la información a todo el personal de la empresa sobre la calidad de cada una de las etapas del proceso de producción.
- No existe mayores estándares de calidad en los productos para la total satisfacción del cliente.
- Se evidencia el requerimiento de un sistema de gestión de calidad que controle cada una de las etapas del proceso y así lograr. productos terminados de calidad.

2.2 Fundamentación Filosófica

En el desarrollo de la presente investigación, se utilizará el paradigma critico propositivo ya que en el problema, objeto del estudio encontramos aspectos de tipo participativo, cualitativo, e identificamos potenciales que están en constante cambio y se justifica porque nos permite observar diferentes tipos de realidades que interactúan y hacen al problema mas manejable.

Se considera que el conocimiento es lo que el hombre interpreta de acuerdo con una amplia perspectiva del entorno. Es una construcción que realiza el sujeto a través de la cual va logrando una modificación adaptativa y duradera de la conducta, por tanto en la investigación el enfoque epistemológico establece la necesidad de innovar los conocimientos a través de un control de la calidad integral y así cambiar la conducta y por ende obtener competitividad en el mercado.

El enfoque ontológico determina que la conducta del hombre va desde una estructura que constituye acciones que son propias del ser humano, de esta manera en la presente investigación se considera la estructura administrativa de la empresa y su gestión para efectuar un control total de la calidad que genere incidencia en la conducta de los consumidores y por tanto en el desarrollo empresarial.

Partiendo de la ciencia como el estudio de los valores, se establece que el paradigma axiológico busca la integración de la calidad con los valores, con capacidad crítica, reflexiva, libertad, autonomía, y sobre todo con la capacidad para resolver los problemas y necesidades del mercado, pero también con la sabiduría de resolver los problemas de los demás con proposiciones valederas y reales de acuerdo a las necesidades de los clientes.

El enfoque metodológico tendrá su fundamentación en el método hermenéutico que es aplicable a la ciencia de la interpretación, en donde se trata de buscar la verdad de las falencias de un control de calidad total con objetividad y sus efectos en la competitividad.

2.3 Fundamentación Legal

La base legal para el sustento del trabajo esta dada por los reglamentos de la ley orgánica de defensa del consumidor en el siguiente artículo, que dice así:

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS CONSUMIDORES

Art 4.- Derechos del Consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;

2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;

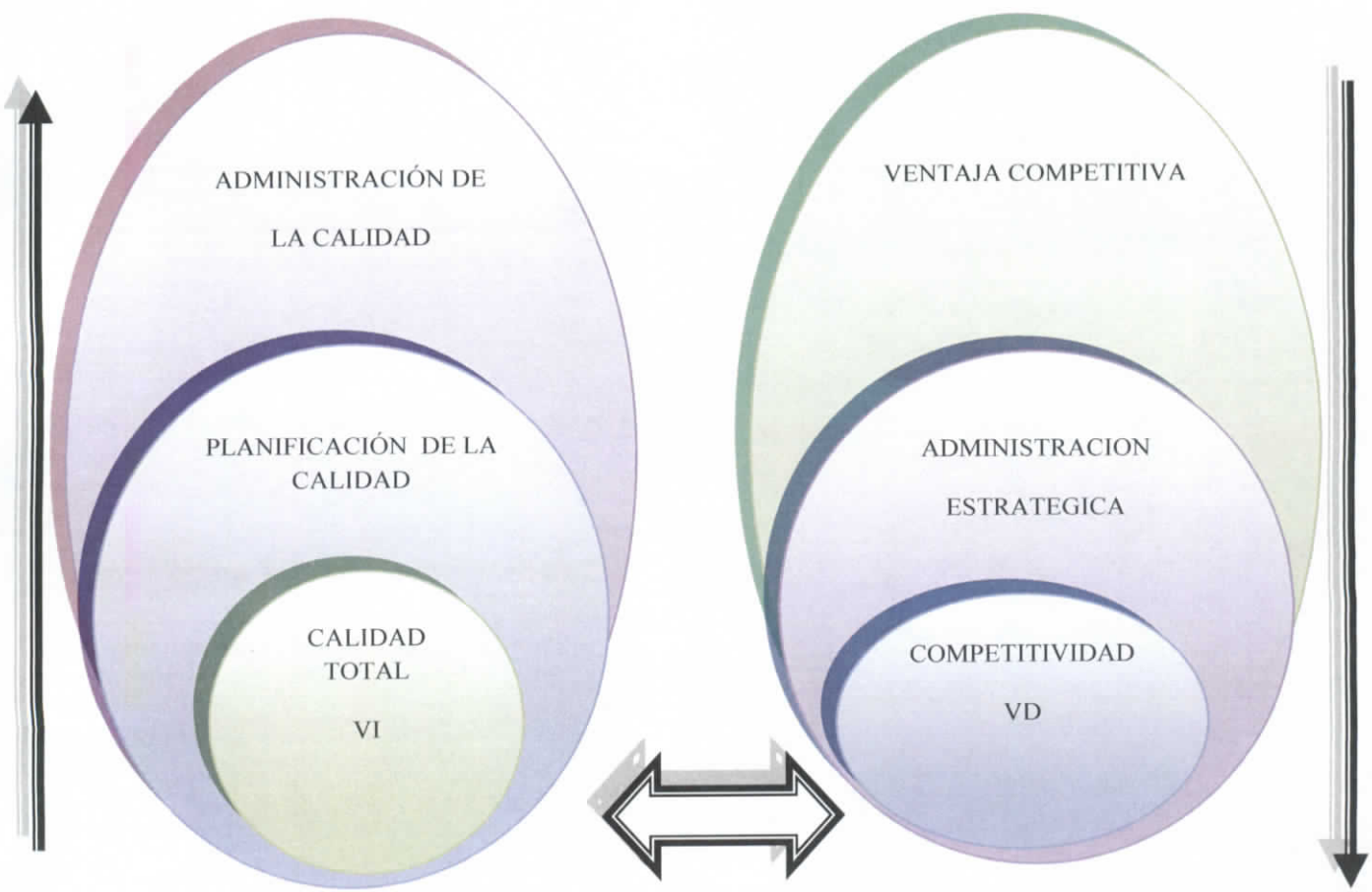
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;

4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar.

2.4 Categorías Fundamentales

Superordenación

Gráfico Nº 02



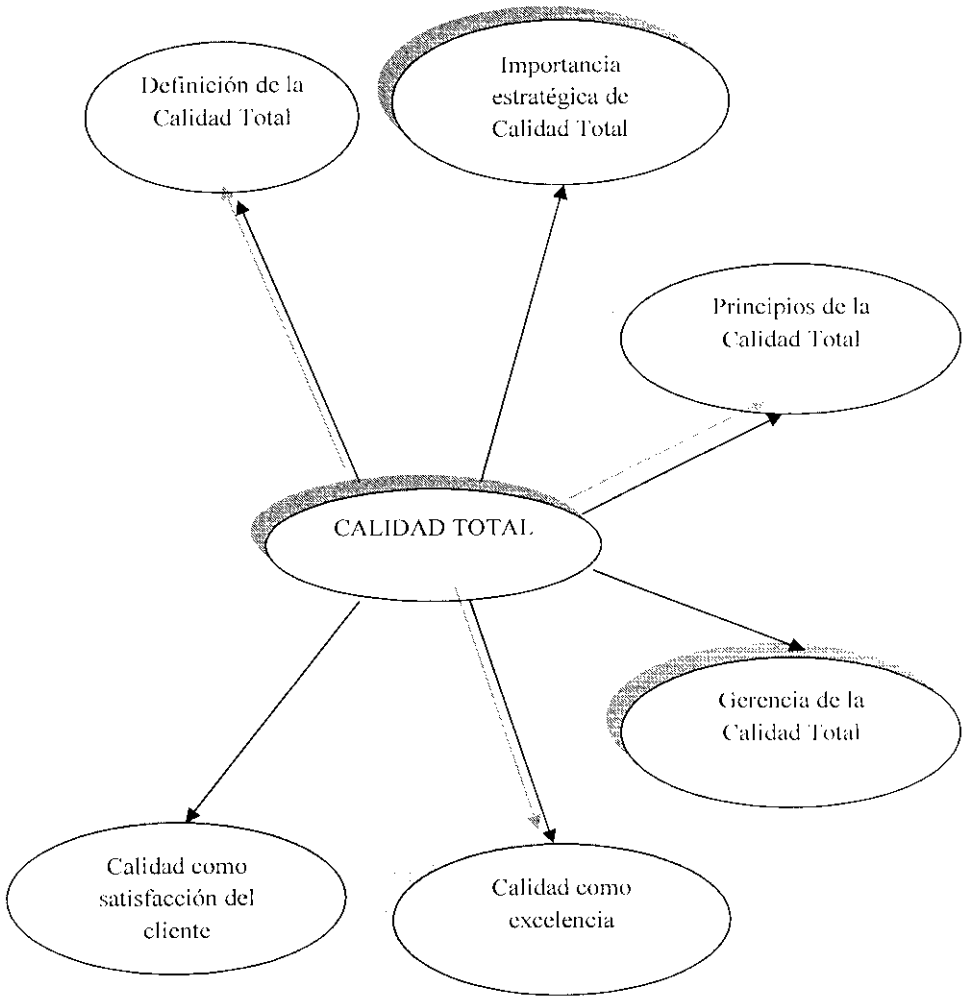
Variable Independiente **Variable Dependiente**

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Subordenación

Variable independiente: Calidad Total

Gráfico Nº 03

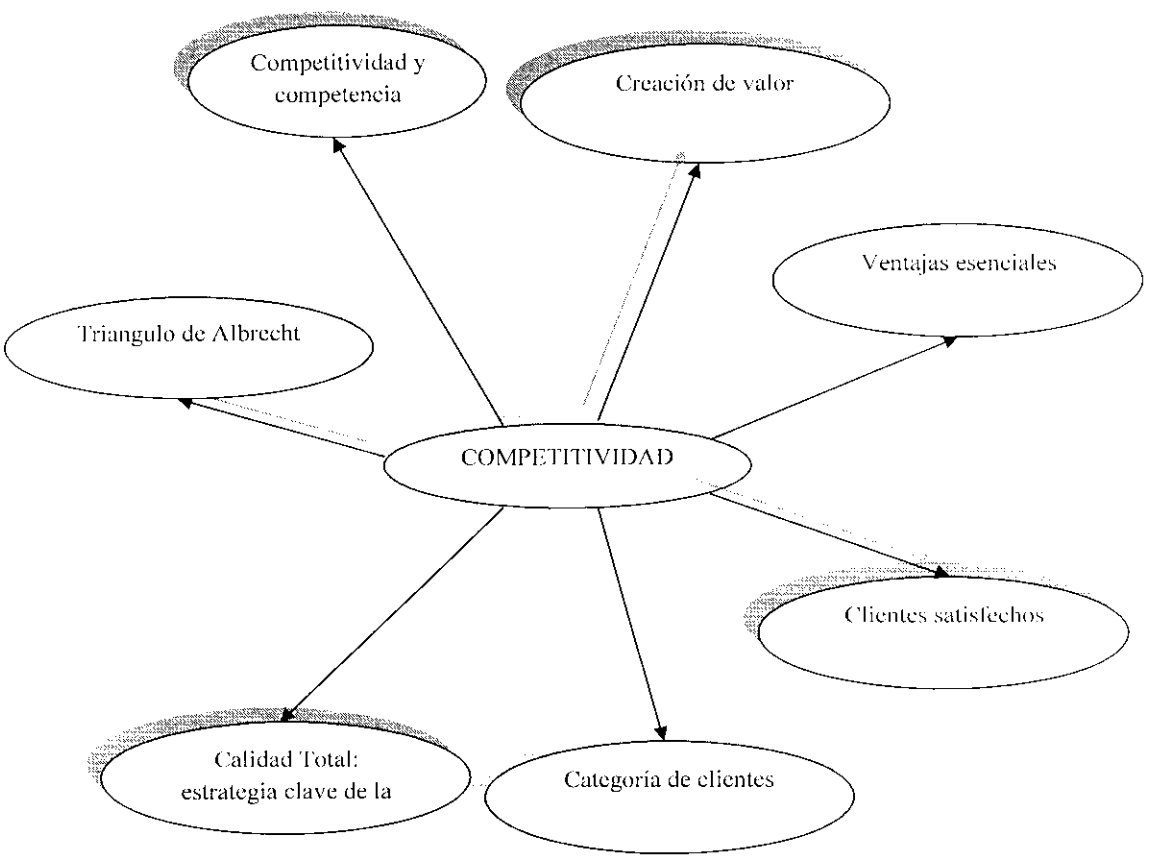


Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Variable dependiente:

Competitividad

Gráfico Nº 04



Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

2.4.1 Marco teórico

Variable Independiente: La Calidad Total

2.4.2 Administración de la Calidad

Tiene que ver con todas las actividades de la gestión gerencial que determina la política de calidad, los objetivos y las responsabilidades que los ponen en práctica por medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad y el aseguramiento de la calidad, el mejoramiento de la calidad dentro del sistema de la calidad.

2.4.3 Administración de la Calidad Total (ACT)

Para Koontz H. 1998 La "administración de la calidad total" (ACT), supone el compromiso a largo plazo de una organización con la mejora continua de la calidad (en toda la organización y con la activa participación de todos sus miembros de todos los niveles) a fin de cumplir y rebasar las expectativas de los clientes.

En las entrelazadas organizaciones modernas, el trabajo en equipo suele ser un prerrequisito para la eficacia y eficiencia de las operaciones. Las acciones de mejora

de la calidad deben ser objeto de una vigilancia permanente a través de la constante recolección, evaluación y retroalimentación de datos y de la continua aplicación de programas de mejora. Pág. 712 -713

En el Aseguramiento de Calidad Total hace relevancia en la mejora continua que es ir mejorando cada día un poco más en cada uno de los procesos dotando de medios necesarios y criterios para evaluar los pasos que conducen a los resultados

La administración de la calidad es la función organizacional cuyo objetivo es la prevención de defectos.

Las responsabilidades de la administración de la calidad según Fergenbraurn (1983) son las siguientes:

1. Acumular, analizar y elaborar informes de los costos de la calidad.

2. Establecer metas y programas de reducción de los costos de la calidad

3. Implantar sistemas para medir el verdadero nivel de la calidad del producto resultante.

4. Establecer metas y programas para el mejoramiento de la calidad del producto.

5. Establecer metas y programas para el mejoramiento de la calidad del producto, por línea de producto.

6. Establecer objetivos y programas para el componente organizacional del control de calidad y publicar manuales para uso del personal correspondiente.

7. Clasificar las actividades del control de calidad de acuerdo con el tipo de trabajo.

8. Organizar el trabajo de control de calidad y contratar personal idóneo para dicha organización.

9. Difundir los procedimientos para hacer que opere el control de calidad.

10. Lograr la aceptación, por parte de los empleados, del trabajo de control de calidad que se le asigne.

11. Integrar a todos los empleados en el componente organizacional del control de calidad y realizar mediciones de la efectividad para determinar la contribución de la función del control de calidad a la rentabilidad y progreso de la compañía.

El objetivo de la gerencia de la calidad es fabricar un producto cuya calidad se diseña, produce y mantiene al menor costo posible.

2.4.4 Planificación de la Calidad

Son todas las actividades que establecen los objetivos y los requerimientos de calidad, así como los requisitos para la aplicación de los elementos del sistema de calidad. La planificación de la calidad corresponde:

a) Planificación para un producto: Identificación y ponderación de las características de calidad; así como establecimiento de los objetivos, los requisitos de la calidad y las restricciones.

b) Planificación administrativa y operacional: preparación de la aplicación del sistema de calidad incluyendo la organización y la programación de actividades en el tiempo.

c) La elaboración de planes de calidad y la preparación de disposiciones para el mejoramiento de la calidad.

Juran M 1990 dice: La planificación de la calidad consiste en lo siguiente:

- Crear la conciencia de la crisis de la calidad, el papel de la planificación de la calidad en esa crisis y la necesidad de revisar el enfoque de la planificación de la calidad.
- Establecer un nuevo enfoque de la planificación de la calidad.
- Suministrar información sobre cómo planificar la calidad, utilizando un nuevo enfoque.
- Asistir al personal de la empresa para replanificar aquellos procesos existentes que poseen deficiencias de la calidad inaceptable.
- Asistir al personal de la empresa para dominar el proceso de planificación de la calidad, dominio derivado de la replanificación de los procesos existentes y de la formación correspondiente.

- Asistir al personal de la empresa para utilizar el dominio resultante en la planificación de la calidad de forma que se evite la creación de problemas crónicos nuevos. Pág. 2

Dentro de una adecuada planificación para la calidad la alta gerencia debe detectar y analizar las fallas dentro de la organización para dar solución a estas, además todos los integrantes de la organización deben conocer que es lo que se pretende alcanzar, con esta planificación.

2.4.5 Definición de Calidad Total

La Calidad Total es el estado más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores.

Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
- Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).

2.4.6 Calidad Total

Muchas empresas tienen que hacer frente a graves pérdidas y desechos cuyo origen principal radica en las deficiencias del proceso de planificación de la calidad:

1. Pérdida de ventas debido a la competencia en la calidad.
2. Costes de la mala calidad
3. Las amenazas a la sociedad.

Juran M. 1990 dice: En conjunto, las pérdidas en ventas, los costes y las amenazas a la sociedad se suman a la crisis de la calidad, lo cual ha estimulado a muchas empresas a reexaminar su enfoque de la calidad. Pág. 2.

La calidad de un producto es el éxito de toda organización para lo cual se debe tomar en cuenta que es lo que el cliente necesita para llegar a cumplir con estas expectativas, aunque existen factores externos que afectan hay que ser competitivos cada día.

2.4.7 El Desarrollo de la Cultura Organizacional

Al hablar de la cultura de la organización, es necesario aclarar que ésta se sustenta en la filosofía de la calidad, como punto de partida tenemos lo siguiente:

2.4.8 Cultura de la Calidad Total

La cultura de la Calidad Total conjuga dos elementos:

- Valores, principios y conceptos centrados en la calidad.
- Herramientas y métodos centrados en el proceso y aplicaciones al trabajo diario.

Ambos orientados para buscar una transformación de las personas y de las organizaciones para su supervivencia.

2.4.9 Principios y valores de la Calidad Total

- Respeto por las personas
- Administración participativa
- Trabajo en equipo basado en la equidad
- Orientación hacia los clientes
- Mejoramiento continuo
- Orientación a los procesos
- Calidad de los productos
- Trabajar con hechos y datos
- Énfasis en los procesos vitales

2.4.10 Historia de la Calidad Total

La historia de la humanidad está directamente ligada con la calidad desde los tiempos más remotos, el hombre al construir sus armas, elaborar sus alimentos y fabricar su vestido observa las características del producto y enseguida procura mejorarlo. La práctica de la verificación de la calidad se remonta a épocas anteriores al nacimiento de Cristo. En el año 2150 A.C., la calidad en la construcción de casas estaba regida por el Código de Hammurabi, cuya regla # 229 establecía que "si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado". Los fenicios también utilizaban un programa de acción correctiva para asegurar la calidad, con el objeto de eliminar la repetición de errores.

Los inspectores simplemente cortaban la mano de la persona responsable de la calidad insatisfactoria. En los vestigios de las antiguas culturas también se hace presente la calidad, ejemplo de ello son las pirámides Egipcias, los frisos de los templos griegos, etc.

Durante la edad media surgen mercados con base en el prestigio de la calidad de los productos, se popularizó la costumbre de ponerles marca y con esta práctica se desarrolló el interés de mantener una buena reputación.

Dado lo artesanal del proceso, la inspección del producto terminado es responsabilidad del productor que es el mismo artesano. Con el advenimiento de la era industrial esta situación cambió, el taller cedió su lugar a la fábrica de producción masiva, bien fuera de artículos terminados o bien de piezas que iban a ser ensambladas en una etapa posterior de producción. La era de la revolución industrial, trajo consigo el sistema de fábricas para el trabajo en serie y la especialización del trabajo. Como consecuencia de la alta demanda aparejada con el espíritu de mejorar la calidad de los procesos, la función de inspección llega a formar parte vital del proceso productivo y es realizada por el mismo operario (el objeto de la inspección simplemente señalaba los productos que no se ajustaban a los estándares deseados.)

2.4.11 Importancia Estratégica de la Calidad Total

La Calidad total 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.

2.4.12 Modos más comunes de Trabajo en Equipo

Consejo de Calidad: Es el responsable de establecer las directivas para la implantación de la Calidad Total, aprobar los planes y brindar el apoyo requerido.

Grupos Primarios: Responsable de diseñar, implantar y mejorar los procesos al nivel de una área determinada; está conformado por el Jefe del área y un cierto número de trabajadores que dependen directamente de él.

Equipos de Mejoramiento: Son equipos nombrados por la empresa para realizar un proyecto determinado de mejora para la empresa.

Círculos de Calidad. Son equipos permanentes de trabajadores voluntarios con funciones similares al equipo de mejoramiento que aplicando técnicas de control de calidad resuelven problemas de su área o de sus puestos de trabajo.
Comités de Aseguramiento: Son equipos constituidos por representantes de las diferentes áreas que influencian el buen desempeño de un proceso. Su función es

asegurar la SATISFACCION de los clientes y tomar las acciones correctivas y preventivas para evitar insatisfacciones.

Equipos Autodirigidos: Son equipos de personas responsables de un proceso operativo completo. Los miembros comparten muchas de las responsabilidades tradicionalmente asignadas solo a jefes.

Para poner en funcionamiento los equipos de trabajo, es necesario que se organicen convenientemente. En general un equipo debe estar integrado por un directivo, un Facilitador, el líder y los miembros. En algunos casos el líder puede ser el directivo.

2.4.13 Gerencia de la Calidad Total

Para que la filosofía de la calidad total se haga realidad en una organización no puede quedarse a nivel teórico, como un enunciado que nadie practica. Por tanto, una vez se haya entendido que es calidad total, la organización debe incorporarla en su gestión administrativa, desde la cima de la jerarquía hasta la base. Denominamos a este proceso *gerencia de la calidad total.*

Hernando Mariño (1993) comenta: "La transformación hacia una cultura de calidad total es un proceso de desarrollo a largo plazo, en el cual existen etapas o fases muy definidas que se superan a medida que la organización las aprende y las pone en práctica. Se trata de una estrategia empresarial en términos de la importancia que

representa para la organización y de la duración de los efectos que reviste tomar la decisión de instituir una cultura de calidad total."

Para aplicar el proceso de la gerencia de la calidad total se siguen las siguientes fases:

Fase 1. El Despertar

En esta etapa inicial, la idea de calidad total llega por primera vez a la mente de los altos directivos de la compañía. El presidente de la organización plantea el tema en la mesa de reuniones del equipo de dirección. Se despierta el interés por una nueva dimensión en la concepción empresarial.

Fase 2. Organización y Planeación

La primera fase termina cuando se anuncia formalmente la creación del ente directivo de la calidad total, el consejo de calidad, y los altos directivos han acordado la misión, visión, y la política de calidad total de la empresa. Cumplir la primera etapa significa obtener el compromiso formal y la decisión de liderar el proceso de gerencia de la calidad total por parte de la alta dirección.

Ahora se trata de planear a largo, mediano y corto plazo como llevar a la práctica la calidad total y como organizar la empresa para diseminarla en toda su estructura.

Fase 3. Implantación y Acción

Bien sea que la organización haya experimentado con un plan piloto o no, las fases anteriores han servido de preparación para hacer de la calidad total una realidad cotidiana. Ha llegado el momento de correr la maratón. Esta etapa es gradual; el objetivo es conseguir el compromiso y la participación de todas las aéreas y las personas de la organización.

2.4.14 Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

SEGÚN Deming, W. (1982) "Es un sistema de medios para generar económicamente productos y servicios que satisfagan los requerimientos del cliente. La implementación de este sistema necesita de la cooperación de todo el personal de la organización. Pág. 8.

Para Moreno, M. 2000: Se puede agrupar la mayor parte de las definiciones de calidad dentro de las cuatro categorías siguientes : a)calidad entendida como conformidad a unas especificaciones, b) calidad como satisfacción de las expectativas del cliente , c) calidad como valor, d) calidad como excelencia., Pág. 8.

La calidad no es solo un requisito técnico, es toda una filosofía de gestión que todas las empresas han de perfeccionar día a día. La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la mejora continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo implementadas en el Sistema de Calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfará los requisitos dados sobre la calidad.

2.4.15 Principios de la GCT

Principios específicos y genéricos de la GCT

Los principios de la Gestión de calidad se dividen en dos grupos:

- Principios específicos
- Principios genéricos

PRINCIPIOS DE LA GCT

Cuadro Nº 01

PRINCIPIOS ESPECIFICOS	Atención a la satisfacción del cliente Liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad Participación y compromiso de los miembros de la organización Cambio cultural Cooperación en el ámbito interno de la empresa Trabajo en equipo Cooperación con clientes y proveedores Formación Administración basada en hechos y apoyada en indicadores y sistemas de evaluación. Diseño y conformidad de procesos y productos Gestión de procesos Mejora continua de los conocimientos, procesos, productos y servicios
PRINCIPIOS GENERICOS	Enfoque global de dirección Objetivos y propósitos estratégicos de la empresa Visión compartida de los miembros de la organización Clima organizacional Aprendizaje organizativo Adecuadas compensaciones a los stakeholders Asignación de los medios necesarios Diseño de la organización que facilite la eficiencia y la eficacia de la Empresa.

Fuente: Moreno M.

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Para Moreno, M. 2000 "La importancia para GCT de los principios específicos es tal que permite definir este enfoque, es decir la gestión de la calidad total puede ser definida y caracterizada en función de la aplicación que se haga de estos principios a través de la dirección y también existen los principios genéricos. Pág. 33.

Los principios de la gestión de calidad sintetizan de forma clara y precisa los procedimientos operativos, donde se refleja de modo detallado la forma de actuación y de responsabilidad de todos los miembros de la organización dentro del marco del Sistema de Calidad de la empresa y dependiendo del grado de involucración en la consecución de la Calidad del producto final.

2.4.16 Principios específicos Gestión de la Calidad

Según Moreno, M. 2001: Los principios de la Gestión de Calidad son:

- **Atención a la satisfacción del cliente.** El énfasis principal que se pone aquí en la performance o resultados que el producto o servicios obtienen en el mercado; o dicho de otro modo, el énfasis se pone en la satisfacción del cliente o la adaptación de sus deseos y necesidades. Por ello el primer objetivo de la Gestión de la Calidad es la satisfacción del cliente, y la estimación del grado de satisfacción que esté obtiene deviene como una medida de la calidad alcanzada por la empresa.
- **Liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad.** Es indispensable, en este enfoque, una fuerte implicación y compromiso de la alta dirección en la implantación del sistema de calidad, ello es una condición necesaria para que la dirección pueda liderar la implantación. Aquí no es suficiente que los directivos reciban entrenamiento específico en el área de calidad, es necesario que se transformen en verdaderos impulsores y líderes del proyecto. Si el compromiso y el liderazgo del director general y sus colaboradores es insuficiente, los cambios organizativos que debe producir la implantación del sistema de calidad no tendrán el calado suficiente, y las prioridades que deben orientar a la organización no serán suficientemente difundidas ni percibidas por sus miembros.
- **Participación y compromiso de los miembros de la organización.** El enfoque de (GC) requieren también implicación, participación y compromiso con la tarea de los miembros de la organización. Este principio es uno de los pilares más importantes

sobre los que se sustenta la (GC), que se caracteriza por la atención a las personas, y supone que los directivos y empleados, sea cual sea su nivel jerárquico van a estar bien informados de los objetivos y política desarrolladas por la empresa en materia de calidad, estar motivados para participar activamente en su cumplimiento.

- **Cambio cultural.** Frecuentemente existe necesidad de cambio cultural en las empresas, bien para poder iniciar el camino del compromiso y cooperación que permita la implantación del sistema (GC), para profundizar el camino de compromiso y cooperación ya emprendido. La cultura, puede definirse como el conjunto de creencias y percepciones básicas que permite atribuir valores a las cosas e interpretarlas. La posibilidad y capacidad de los directivos depende del hecho de que ésta es fruto, en parte de la disposición y la inclinación personal, y en parte depende del contexto organizativo económico y social en el que la persona se desenvuelve. Por lo tanto son las modificaciones del contexto, en este caso organizativo, las que pueden producir el cambio cultural en la empresa.

- **Cooperación en el ámbito interno de la empresa.-** La cooperación es una de las características más necesarias para aquellas organizaciones en las que se implanta la (GC). Para que exista cooperación son necesarios niveles suficientes de participación y compromiso y de relaciones de confianza que se apoyen en un liderazgo claro de dirección. Esta colaboración es importante porque facilita el cumplimiento de los estándares al colaborar más estrechamente trabajadores y directivos de diferente áreas y especialidades; mejora la comunicación en y entre las diferentes unidades; facilita la transformación de equipos de trabajos; facilita el aprendizaje al compartirse de forma más profunda conocimientos, habilidades y experiencia; y permite reducir el tiempo y aumentar la capacidad de respuesta a los cambios a los que tenga que adaptarse la empresa.

- **Trabajo en equipo.** Un elemento clave en el enfoque de la (GC), que está estrechamente vinculado con el principio anterior, es el trabajo en equipo. Esta forma de organizar el trabajo facilita la participación de los miembros de la organización en la resolución efectiva de los problemas, especialmente si se dan buenas condiciones para la cooperación, y ha sido valorada por algunos autores como un factor clave para conseguir la excelencia empresarial.
- **Cooperación con clientes y proveedores.** El funcionamiento de los equipos de trabajo requiere un clima de cooperación en la empresa, y, a su vez, una buena dinámica de trabajo en equipo refuerza la cooperación. Ambas cosas alimentándose, forman en el ámbito interno de la organización, una escuela de aprendizaje de la cooperación más allá de las fronteras de la empresa. Esto, a su vez, facilitará el cumplimiento de objetivos estratégicos básicos, relacionados con su competitividad a través de una demanda en atención al cliente.
- **Formación** La necesidad de que tanto los empleados como los directivos reciban la suficiente formación y adiestramiento está estrechamente relacionada con la implantación de un sistema de calidad. Se debe proveer a los empleados de un nivel de formación tal que asegure que todos tienen conocimientos de los conceptos de la calidad, así como que incorporan las aptitudes (manejo de las herramientas y técnicas de la calidad) actitudes (escucha activa, cooperación), para poder aplicar una filosofía de mejora continua en la que puedan tomar parte.
- **Administración basada en hechos, y apoyada en indicadores y sistemas de evolución.** Otra de las características del enfoque de (GC) es la administración basada en hechos. Para ello se establecen indicadores de medida y retroalimentación que resultan claves para el seguimiento de las actividades y procesos. Es necesario medir y controlar las actividades realizadas y los resultados obtenidos como información

indispensable que permita el cumplimiento de otros principios de (GC): la implicación y el compromiso, la adaptación del cliente, la conformidad de procesos y productos, o la mejora continúa. Estos indicadores pueden ser internos y externos. Entre los primeros se encuentran todos los procedimientos de medición y evolución y control de las formas de desempeño y del rendimiento.

- **Diseño y conformidad de procesos y productos.** La (GC) incorpora los logros de los enfoques descritos anteriormente, manteniendo la necesidad de conformidad de procesos y productos con el diseño y con los requerimientos o estándares prefijados; y para lograrlo establece formas de prevención y eliminación de desviaciones o defectos. Ahora bien la conformidad es importante para que en la empresa existan referencias e indicadores respecto de la calidad obtenida, ésta debe estar sometida a las adaptaciones necesarias de la empresa al mercado. En este sentido puede decirse que deberá ser compatible con el cumplimiento de los estándares y con la capacidad de adaptación de la empresa. El diseño y la conformidad de procesos y productos es una herramienta para el buen funcionamiento del sistema (GC) y del conjunto de principios que lo sustentan.
- **Gestión de procesos.** La orientación hacia los procesos en la (GC) es importante. Se parte del principio de que la forma más efectiva de obtener buenos productos y servicios es actuando sobre los procesos que posibilitan su obtención. El concepto de proceso es sencillo, el trabajo que realiza una organización pueden ser descompuesto en sus elementos básicos, es decir, los procesos, actividades y tareas básicas, asociándose por tanto, a este nivel, la noción de proceso con la tarea o actividad.
- **Mejora continúa de los conocimientos, procesos, productos y servicios.** Otro aspecto clave que introduce la (GC) es la mejora continúa. Este principio es muy exigente porque requiere un esfuerzo continuado y a largo plazo en la aplicación de las

políticas y técnicas incluidas en el programa de cambio que se aplique. Mejora continua no significa, como a veces se ha interpretado, que no existan cambios drásticos, ya que el esfuerzo de mejora puede implicar cambios tanto incrementales como profundos. Significa que el esfuerzo de mejora en conocimientos y en los procesos directos e indirectos, productos y servicios, es constante y continuado. Esta continuidad de esfuerzo es lo que ha dado pie a la concepción de la (GC) como un camino sin retorno Pág. 35.

2.4.17 Ampliación de los principios de la Gestión de la Calidad Total, principios de carácter genérico

Moreno, M. 2000 menciona: "Estos principios son importante para la coherencia en la aplicación de un sistema de gestión de la calidad total en la empresa y el diseño de la organización y por tanto su tratamiento, análisis y aplicación".

1. **Enfoque global de dirección.** La gestión de la calidad total es un enfoque global de dirección no solo en el sentido de integrar a todas las áreas de la empresa en la aplicación de los requerimientos técnicos y en las formas de dirección del personal que propician la obtención de la calidad total, es un enfoque global en la medida en que implica una filosofía de dirección que cambia actitudes y formas de realizar actividades en los miembros de la organización estableciendo un marco de cultura común al mismo tiempo que integra a todos los programas de la empresa y a éstos con los objetivos de la dirección dentro del marco de la dirección estratégica de la empresa.

2. **Objetivos y propósitos estratégicos de la empresa.** No es posible el liderazgo de la dirección si ésta no ha decidido que es lo esencial para la empresa, que debe conseguirse de forma prioritaria o en lo que debe concentrarse la organización con los recursos y las energías de las personas. Un claro propósito estratégico ayuda a concretar formas de cooperación de equipos y el modo en que se llevara a cabo la administración basada en hechos.

3. **Visión compartida de los miembros de la organización.** La visión que tiene la organización sobre sí misma o la visión de la alta dirección en las etapas iniciales de la empresa, es lo fundamental relacionado con las propias señas de identidad e indispensable para interpretar cuales son las fortalezas y las debilidades de la empresa, la visión ha de servir de base para alcanzar los propósitos de la organización y contribuir a la imagen que la empresa tiene de sí misma.

4. **Clima organizacional.** Es consecuencia directa de las formas de dirección y organización y también de la cultura de la empresa, de entre los principios que tienen más influencia sobre el clima organizativo son especialmente destacables el liderazgo de la dirección, la visión compartida y el propósito estratégico, ya que establecen intenciones visibles para toda la organización.

5. **Aprendizaje organizativo.** La aplicación en el marco de la gestión de la calidad total del principio de mejora continua lleva implícita la exigencia de formar a empleados y directivos en las herramientas y técnicas de mejora a través de la formación, la información y las capacidades necesarias para aplicar los nuevos valores y principios de la calidad que se pretenden difundir.

6. **Adecuadas compensaciones a los stakeholders.** La estrategia de cualquier empresa debe contemplar entre sus objetivos el de satisfacer a sus accionistas, directivos, trabajadores y a otras organizaciones cooperadoras o partes de la sociedad

relacionadas con la empresa; el mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y a las personas que la integran es adoptar un enfoque ético, superando así las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto.

7. **Asignación de los medios necesarios.** La asignación de los medios necesarios para alcanzar los objetivos definidos en cualquier unidad de la organización es un principio de racionalidad general en el diseño y en la dirección de cualquier organización que cobra una particular importancia en el caso de un sistema de gestión de la calidad total, además de generar la forma de dirección, las ideas y el clima organizativo que faciliten el compromiso de los empleados y la mejora continua, debe también concretar en la practica formas eficientes y eficaces de realizar las diferentes actividades para lo cual la asignación de los medios necesarios es una cuestión indispensable.

8. **Diseño de la organización que facilite la eficiencia y la eficacia de la empresa.** Este principio conduce a obtener niveles aceptables de eficiencia y eficacia; la eficacia, es fundamental el cumplimiento de los objetivos adaptados a la satisfacción del cliente apoyándose de forma fundamental en una forma de diseño que facilite la participación, el compromiso y la cooperación de los miembros de la organización; en lo que se refiere a la eficiencia, la gestión de la calidad total asume la preocupación por los costes, preservando los logros de los enfoques anteriores. Pág. 47.

2.4.18 Carácter sistémico del conjunto de principios de la Gestión de la Calidad Total

Moreno M. 2001 comenta: La adecuada implantación y desarrollo de los principios y su aplicación sistémica, generará un modelo de gestión de una gran congruencia que constituye la clave del éxito de la Gestión de la Calidad Total, que permite entender mejor las relaciones de causalidad y las interrelaciones entre los principios, y de esta forma establecer algunas cautelas y orientaciones básicas para tener éxito en la aplicación de los mismos. Pág. 57.

La Mejora de la Calidad es un proceso estructurado para reducir los defectos en productos, o procesos, utilizando los principios básicos como base para mejorar los resultados que no se consideran deficientes pero que, sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejora.

2.4.19 Calidad como conformidad

Para Moreno, M. 2000: Es una idea que surge en el ámbito del taller y de la fabrica de manufacturas, lo importante es conseguir que todas las piezas fueran iguales y sin defectos, implica el incremento de la eficiencia en aquellas partes de la organización que afrontan menores grados de incertidumbres y en las que es mas fácil definir especificaciones: producción, facturación, servicio bajo contrato, etc. En general,

siempre que sea posible identificar correctamente las especificaciones exigidas por el cliente, y siempre que tengan un grado suficiente de estabilidad en el tiempo, de tal modo que sea posible la estandarización de procesos y productos.

Este concepto de calidad no va hacer operativo en aquellas transacciones en las que las especificaciones no pueden ser establecidas o son muy cambiantes, ya que en estos casos no es posible aplicar el criterio de conformidad. . Pág. 9.

Calidad de diseño o sea la conformidad entre lo que necesita o desea el cliente por un precio determinado y lo que la función de diseño proyecta, las empresas que se esfuerzan por alcanzar altos niveles de calidad están por encima de aquellas que no lo hacen. El mercado de hoy se puede caracterizar con una frase "el pez grande se come al pez pequeño" y el pez grande es aquel que brinda a sus clientes los más altos estándares de calidad, no necesariamente el pez grande es una empresa grande, las pequeñas y flexibles empresas de hoy están compitiendo con las grandes y rígidas corporaciones que aun no se han adaptado.

2.4.20 Calidad como satisfacción de las Expectativas del Cliente

Moreno, M. 2000 dice: La evolución de la gestión de la calidad desde una perspectiva muy centrada en la producción hasta perspectivas que integran la dimensión del mercado, ha tenido como consecuencia el dar cada vez mayor importancia a la satisfacción de las expectativas de los clientes como eje central y

principio básico de la calidad. En este sentido un producto o servicio será de calidad cuando satisfaga las expectativas del cliente. Esta definición del concepto de calidad hace necesario un conjunto de factores subjetivos de tal manera que pueden ser medidos. Los clientes, ciertamente no conocen las expectativas que permiten juzgar la calidad de un modo objetivo; pero sí tienen expectativas y estás son susceptibles de medición.

Un juicio basado en las expectativas está afectado por elementos circunstanciales que escapan, al menos en parte, del ámbito de gestión de la empresa, en el caso de las actitudes previas al acto de consumo y los factores del entorno del sujeto que pueden modificarlas. Por tanto, una misma persona, ante un mismo servicio o producto consumido en momentos distintos del tiempo, puede tener actitudes distintas y emitir juicios diferentes. Pág. 10.

El cliente dentro de la organización es la persona más importante ya que siempre se trata al máximo de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes tanto internos como externos de la empresa, está plenamente asumido que se servirá mejor al cliente externo si se reconocen las cadenas internas cliente-proveedor y se usan equipos interfuncionales para planificar y mejorar la calidad. Por tanto, no es sorprendente el hecho de que el cliente final reciba una mejor calidad si los proveedores trabajan en "colaboración".

2.4.21 Calidad como Excelencia

Según Moreno, M. 2000 La calidad como excelencia es un objetivo que permite y exige incorporar el compromiso de todos los integrantes de la organización, y que si es reconocida será fuente de ventaja competitiva. Este concepto se aplica a aquellos productos y servicios que reúnen los máximos estándares de calidad en sus diferentes características. El concepto de calidad implica aquí no admitir en la realización de cualquier tarea, todo aquello que no sea lo mejor y supone la inversión de las mejores habilidades y materiales en la realización de una tarea para alcanzar el mejor resultado posible. En definitiva un producto o servicio es de calidad excelente cuando se aplican, en su realización los mejores componentes y la mejor gestión y realización de los procesos. Pág. 12.

Debería existir un efectivo compromiso a largo plazo para la mejora continua de la calidad, para lo cual es esencial contar con productos y servicios de calidad, en los cuales se refleje la búsqueda permanente de la excelencia. Es esencial que la definición de criterios involucre una amplia participación en el personal de la empresa, de manera que los criterios lleguen a ser compartidos

2.4.22 Dimensiones de la Calidad del Producto Y/O servicio

Moreno, M. 2000 menciona: La calidad puede desagregarse en ocho dimensiones o factores que aunque diferenciables están relacionados: rendimiento, prestaciones, fiabilidad, conformidad, durabilidad, capacidad de servicio, estética y calidad percibida.

- **Rendimiento:** Que hace referencia a características primarias del producto o servicio, en esta dimensión de la calidad se incluyen aspectos vinculados a las especificaciones básicas exigidas por los usuarios del producto o del servicio, las cuales deben de servir como soporte de las prestaciones exigidas.
- **Prestaciones:** Abarcan una serie de características secundarias que complementan a las anteriores, configurando el servicio o producto completo a las anteriores, y el modo en que éste satisface las necesidades o deseos del consumidor, en la medida en que las prestaciones son valoradas positivamente por el cliente se convierten en un arma competitiva potente.
- **Fiabilidad:** Se refiere al rendimiento y a las prestaciones esperadas de un producto durante un periodo de tiempo, se mide en función del tiempo que transcurre antes de la primera avería, así como del coste de mantenimiento y reparaciones.
- **Conformidad:** El grado en que un producto, su proceso de fabricación y su diseño se ajustan a unos estándares, esta dimensión esta estrechamente asociada al control estadístico y la normalización de los procesos.
- **Durabilidad:** Está relacionada con la vida útil del producto, que puede ser entendida de dos modos: a) vida del producto antes de reemplazarlo; b) vida del

producto antes de reemplazar sus componentes principales, desde un enfoque técnico a la durabilidad se la entiende como el periodo de tiempo durante el cual un producto puede ser efectivamente utilizado con un rendimiento y unos requerimientos de funcionalidad por encima de ciertos valores mínimos.

- **Capacidad de servicio:** Es la dimensión enunciada más tardíamente, está obteniendo un grado de importancia creciente. Se concreta en cuestiones como un servicio rápido, coste bajo de mantenimiento, y establecimiento de una relación eficaz y eficiente, de carácter profesional, entre usuario y proveedor.
- **Estética:** Se refiere a la respuesta y las reacciones del cliente ante características del producto tales como tacto, sabor, olor, vista, oído, etc. Se trata de una dimensión que, en alguna medida, depende del juicio de cada persona.
- **Calidad percibida:** Refleja la percepción de calidad asociada a determinados productos en función de la imagen y la reputación que se tiene de los mismos, con independencia de que se haya tenido una experiencia de consumo. Pág. 16.

2.4.23 Requisitos para la Calidad

Moreno, M. 2000 comenta: Para lograr estos objetivos este enfoque desarrolla un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, necesarias para proporcionar a los clientes la confianza de que un producto o servicio satisface determinados requisitos de calidad entre ellos los más importantes son: prevención de errores; el control de la calidad, el énfasis en el diseño del producto; uniformidad y conformidad de productos y procesos; y el compromiso con los trabajadores.

- **Prevención de errores.** Aborda la cuestión de los costes de la calidad dividiendo los costes de la calidad en evitables y no evitables donde, los primeros serán los derivados de la falta de calidad en los productos y procesos que provocan perdidas en materiales, horas de trabajo dedicadas al reprocesamiento y reparación. atención de reclamos y las perdidas financieras y de mercado resultantes de consumidores insatisfechos; Invirtiendo en medios para prevenir los errores antes de que estos se produzcan se van a reducir los costes y los segundos corresponden a los costos de prevención.
- **El control de la calidad.** No pueden obtenerse productos de calidad si el departamento de producción es el único implicado, el control debe abarcar desde el diseño del producto hasta la entrega al cliente, el control total de la calidad exige el diseño de un sistema de calidad que integre e interconecte las diferentes funciones de la empresa con un objetivo común.
- **El énfasis en el diseño del producto.** Se concreta en una disciplina que es la ingeniería de fiabilidad, el objetivo fundamental de este tipo de diseño es asegurar un funcionamiento aceptable del producto a lo largo del tiempo o de su vida útil. Se busca prevenir los defectos antes de que ocurran poniendo énfasis en los diseños de procesos y productos y los estandaricen para que sean más fiables.
- **Uniformidad y conformidad de productos y procesos.** El diseño del producto y del proceso de producción da lugar a unas especificaciones de trabajo. Si la producción se desarrolla en conformidad con dichas especificaciones y los procesos se desarrollan de manera uniforme, aseguramos que el producto estará libre de defectos o que estos disminuirán sustancialmente cumpliendo los requisitos de fiabilidad, durabilidad y rendimiento.

➢ **Compromiso con los trabajadores.** Esta propuesta afirma que si la dirección general exige un trabajo perfecto el camino para obtenerlo es motivar a los trabajadores y monitoreando los procesos. Pág. 25.

2.4.24 Aseguramiento de la Calidad

Se refiere a todas las actividades planificadas y sistemáticas implementadas dentro del sistema de calidad, y evidenciadas como necesarias para dar adecuada confianza de que una entidad cumplirá los requisitos de calidad.

Comprende 3 puntos:

1. Hay propósitos tanto internos como externos respecto al Aseguramiento de la Calidad.

a. Aseguramiento interno de la calidad: dentro de una organización, el aseguramiento de la calidad le da confianza a la gerencia.

b. Aseguramiento externo de la calidad: en situaciones contractuales o de otra índole, el aseguramiento de la calidad les da confianza a los clientes u otros.

2. Algunas actividades de control de calidad y de aseguramiento de calidad, están relacionadas entre sí.

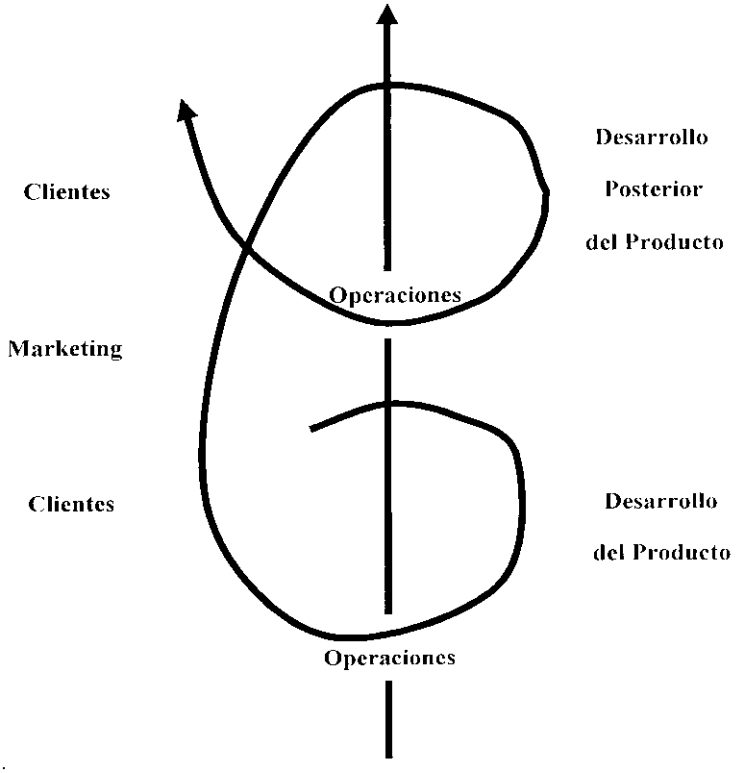
3. Si los requisitos de calidad, no reflejan plenamente las necesidades del usuario es posible que el aseguramiento de la calidad no brinde la confianza apropiada.

2.4.25 La espiral del progreso de la calidad

Una definición sencilla de calidad es adecuación al uso. Esa definición hay que ampliarla rápidamente, porque hay muchos usos y usuarios.

LA ESPIRAL DEL PROGRESO DE LA CALIDAD

Gráfico Nº 05



Autor: Juran J.

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Juran M 1990 comenta: La espiral muestra una secuencia típica de actividades para poner un producto en el mercado. Como resultado, cada departamento realiza un proceso operativo, produce un producto y suministra dicho producto a otros departamentos o a clientes. Estos departamentos receptores pueden ser considerados clientes que reciben los productos procedentes de los departamentos proveedores. Pág. 5

En la espiral de calidad se puede ver que existen varios departamentos que trabajan en conjunto realizando varios procesos para obtener un producto o servicio de calidad de esta forma su principal objetivo es alcanzar al consumidor final.

2.4.26 Los Clientes

La palabra cliente incluye a los compradores, pero vamos más allá. Ampliamos la palabra cliente para incluir a todas las personas sobre quienes repercute nuestro proceso y nuestro producto. Esas personas incluyen tanto los clientes internos como los externos. Pág. 7

La palabra clientes no solo se refiere a las personas que compran nuestros servicios o productos sino a todos quienes se ven involucrados dentro de la organización. Son todo este grupo de personas que hacen posible que un producto tenga cero defectos o sea rechazado

2.4.27 Cliente Externo

Juran M 1990 cita: El termino cliente externo se utiliza para indicar a las personas que no forman parte de nuestra empresa pero sobre quienes repercute nuestro producto. El término cliente interno quiere decir personas u organizaciones que forman parte de nuestra empresa. Pág. 7

El cliente externo es quien recibe los beneficios de nuestros servicios o productos es quien dará su valoración final de lo que recibe por lo que debemos estar atentos a lo que estas personas requieren.

2.4.28 Cliente Interno

Según Juran M 1990: En una gran empresa hay muchos clientes internos. Vimos algunos ejemplos en la espiral, donde los departamentos internos son clientes de otros departamentos internos. La relación cliente-proveedor interno también se extiende a todas las personas de la empresa. Pág. 8

El cliente interno se constituye a los empleados que realizan diferentes procesos para obtener un producto terminado que satisface las expectativas esperadas por el cliente, este grupo de personas tienen una visión de mantener consumidores satisfechos.

2.4.29 Los clientes como proveedores

Juran M 1990 manifiesta: Obsérvese que hay una comunicación de doble vía entre los proveedores y los clientes. Los clientes suministran a sus proveedores las solicitudes, especificaciones, retroalimentación sobre el comportamiento del producto y así sucesivamente. En cuanto a tal comunicación, están invertidos los papeles convencionales. El cliente se convierte en proveedor y el proveedor se convierte en cliente. Pág. 8

Esta retroalimentación se produce en todas las organizaciones en donde el cliente se convierte en proveedor de necesidades para la empresa, la misma que debe compensar con productos o servicios de calidad.

2.4.30 Cliente y usuarios

Para Juran M 1990: La palabra cliente tiene un atractivo popular. Por eso la adoptamos para designar aquellas personas sobre las que repercute nuestros procesos y productos, incluso aunque no sean compradores. (En este contexto cliente incluye los nuevos clientes). Adoptaremos la palabra usuario para designar cualquier persona que realiza acciones positivas con respecto a nuestro producto-acciones tales como: posteriores procesos, venta, uso último y así sucesivamente. Pág. 8

Como empresa hay que saber diferenciar al cliente del usuario, ya que el primero son aquellos que por primera vez están obteniendo beneficios del producto y/o servicio y que son inconcebibles que sean fieles a nuestros beneficios, en cambio el segundo realiza acciones de compra repetitivamente que será nuestro cliente fiel.

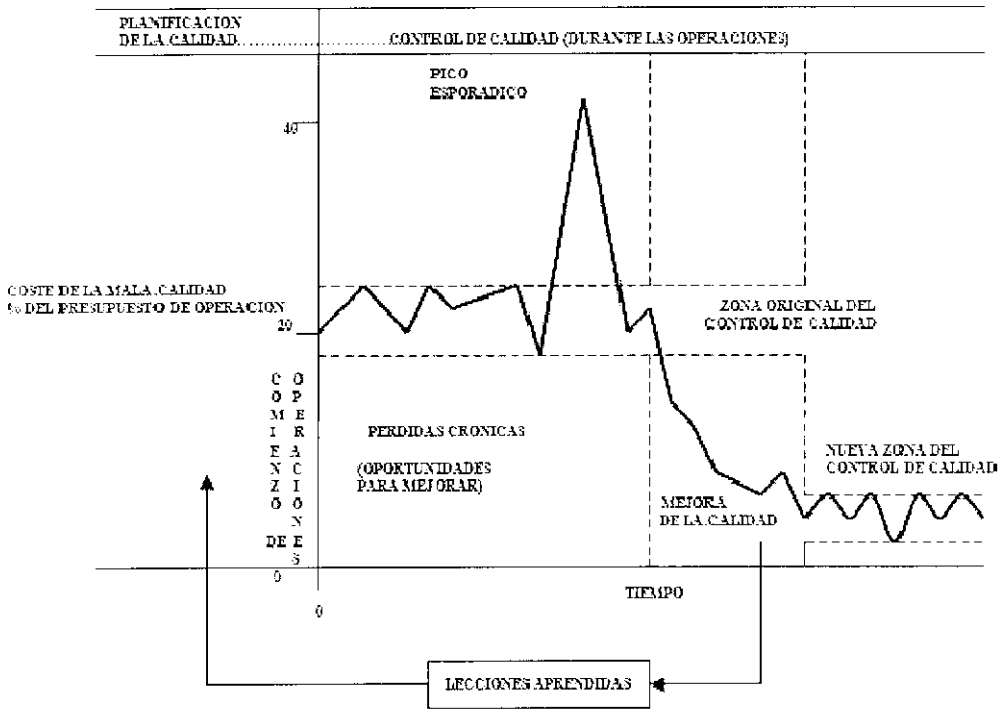
2.4.31 La Trilogía de la Calidad

Juran M 1990 cita: La planificación de la calidad es uno de los tres procesos básicos de gestión por medio de los cuales gestionamos la calidad, los tres procesos, están interrelacionados. Es útil echar una mirada a esa interrelación antes de entrar específicamente en lo que es la planificación de la calidad. Pág. 10

Todo comienza con la planificación de la calidad. El objeto de planificar la calidad es suministrar a las fuerzas operativas los medios para hacer productos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes. Una vez se ha completado la planificación, el plan se pasa a las fuerzas operativas. Su trabajo es hacer el producto. Al ir progresando las operaciones, vemos que el proceso es deficiente: se pierde el 20 % del esfuerzo operativo, porque el trabajo se tiene que hacer debido a las deficiencias de la calidad. Esta pérdida se hace crónica porque el proceso se planificó así.

LA TRILOGÍA DE LA CALIDAD

Gráfico N° 06



Autor: Juran J.

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Juran M 1990 menciona: El gráfico muestra que a su debido tiempo la pérdida crónica se hizo descender a un nivel muy por debajo del que se planificó originariamente. Esta ventaja se logró por el tercer proceso de la trilogía: mejora de la calidad. En efecto, se comprendió que la pérdida crónica también era una oportunidad para mejorar, de modo que se tomaron medidas para no dejar escapar esa oportunidad. Pág. 10

Dentro de la trilogía de Juran se aprecian que la calidad debe ser planificada desde un comienzo con un mínimo de errores para evitar al final lamentarnos sobre el resultado que se logra.

2.4.32 La planificación de la Calidad comparada con la mejora de la calidad

Para Juran M 1990: En el proceso de colocar un nuevo producto en el mercado se ve la incapacidad de los procesos de fábrica de cumplir las tolerancias establecidas por dos hechos claves que son (1) establecer las tolerancias y (2) tratar de cumplir esas tolerancias en la empresa.

Cada incapacidad de mantener las tolerancias se convierte en un problema crónico de calidad. Globalmente, esos problemas han creado elevadas pérdidas crónicas. Pág. 11

Para obtener calidad se debe seguir dos pasos fundamentales que son la tolerancia a los errores que se comentan durante el proceso y la segunda saber tratar a tiempo estas tolerancias para que no vuelvan a ocurrir.

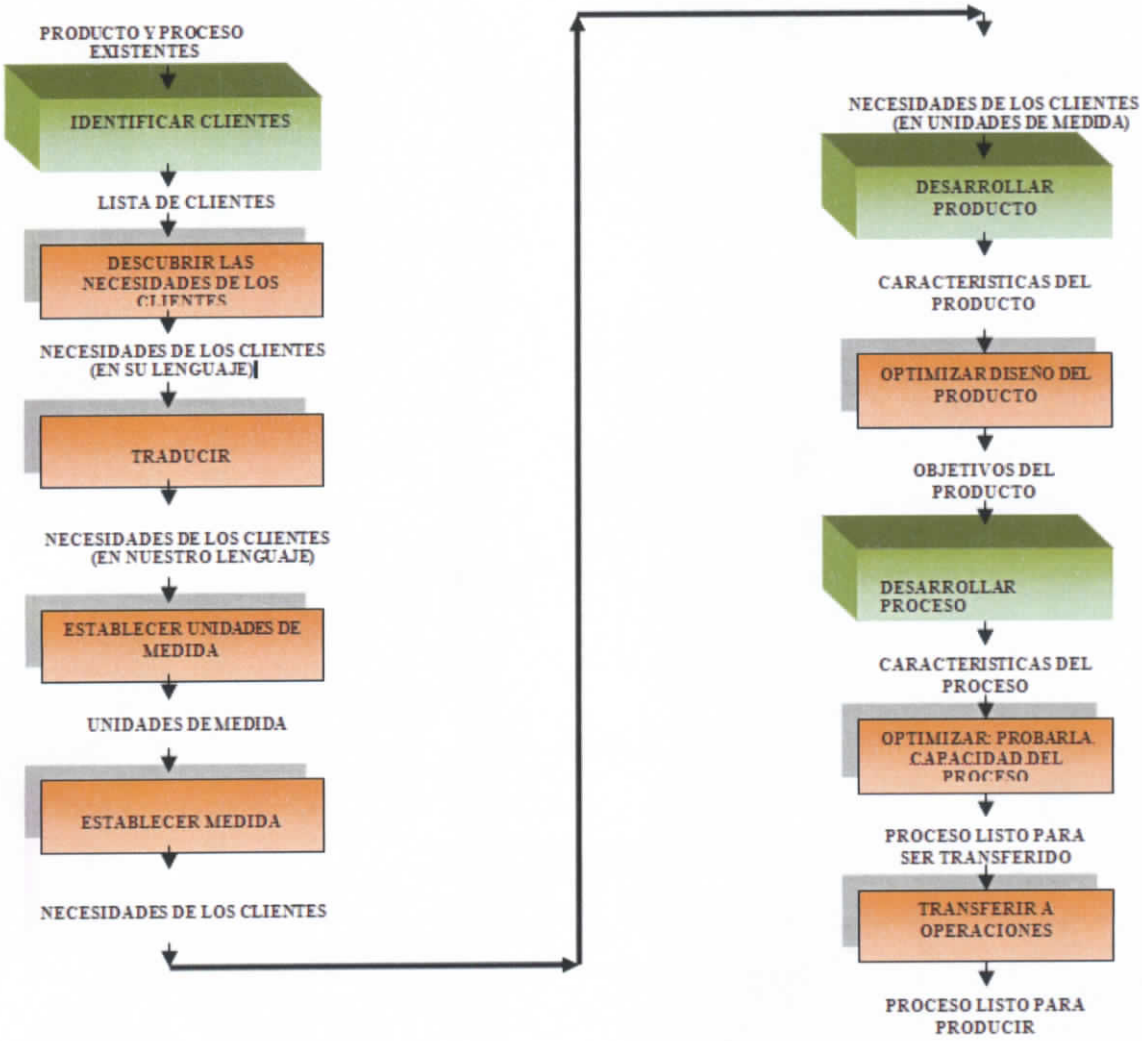
2.4.33 El Mapa de Carreteras para la Planificación de la Calidad

La planificación de la calidad consiste en desarrollar los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes. Más concretamente, la planificación de la calidad comprende las siguientes actividades básicas:

- Identificar los clientes y sus necesidades.
- Desarrollar un producto que corresponda a esas necesidades.
- Desarrollar un proceso capaz de producir ese producto.

MAPA DE CARRETERAS PARA PLANIFICAR LA CALIDAD

Gráfico Nº 07



Autor: Juran J.

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Juran J. 1990 dice: Cuando miramos más de cerca, resulta que podemos generalizar un mapa de carretera para planificar la calidad una secuencia invariable de etapas como siguiente:

- Identificar quienes son los clientes.
- Determinar las necesidades de esos clientes.
- Traducir esas necesidades a nuestro lenguaje.
- Desarrollar un producto que pueda responder a esas necesidades.
- Optimizar las características del producto de forma que satisfaga nuestras necesidades así como las de los clientes.
- Desarrollar un proceso que sea capaz de producir el producto.
- Optimizar el proceso.
- Demostrar que el proceso puede producir el producto bajo las condiciones operativas.
- Transferir el proceso a las fuerzas operativas. Pág. 12

Al seguir este mapa de carreteras se puede llegar a una planificación donde se descubren cada una de la expectativas que la empresa debe cubrir para optimizar el tiempo en que se cumplen el proceso de producción de un producto y/o servicio.

2.4.34 Control de la Calidad

Se refiere a las técnicas y las actividades operacionales que se usan para cumplir con los requisitos de calidad.

Se consideran dos puntos:

1. El control de la calidad comprende las técnicas y las actividades operacionales destinadas a controlar un proceso y a eliminar causas de desempeño no satisfactorio en todas la etapas del ciclo de la calidad para así lograr la eficiencia económica.
2. Algunas actividades de control de la calidad y de aseguramiento de la calidad se interrelacionan.

2.4.35 Proceso del Control de Calidad Total

Kaoru I. 1992 menciona: Este control debe organizarse en base de las siguientes categorías:

- Determinar metas y objetivos.
- Dar Educación y Capacitación.
- Realizar el trabajo.
- Control Total de Calidad. Pág. 55

2.4.36 Determinar metas y objetivos

Kaoru I. 1992 manifiesta: Las metas deben fijarse como base en problemas que la empresa desee resolver. Es mucho mejor hacerlo así que asignar metas independientes para cada división y organización. Hay que formular las metas de tal manera que se

asegure la cooperación entre todas las direcciones. Desde el punto de vista de la gerencia las metas se dividen en prioritarias y rutinarias. Pág. 55-56.

Si no se fijan políticas no se pueden establecer metas. La determinación de estas políticas corresponde a la alta gerencia, aunque ello no significa que los directores de división o los jefes de sección no puedan tener políticas. Determinada una política, las metas se hacen evidentes por si mismas.

2.4.37 Dar Educación y Capacitación.

Según Kaoru I. 1992: La Educación no se limita a reuniones formales. Reunir a las personas en un salón y dictarles conferencias puede constituir cuando mucho la cuarta o tercera parte del esfuerzo educativo total. Pág. 61

Delgado. H 1999 dice: La capacitación es esencial para el éxito de un programa de involucramiento de los empleados a través del trabajo en grupo. La capacitación se debe enfocar a que los miembros aprendan el uso de las herramientas y procedimientos de análisis de problemas, que comprendan los conceptos básicos de relaciones humanas que sirven para disminuir los conflictos que se presentan en el trabajo. Pág. 121

Las normas técnicas y laborales pueden convertirse en reglamentos excelentes, pero al distribuirlos a los empleados quizás estos no los lean. Es importante que dentro de cada organización se de prioridad a la educación, capacitación de las diferentes funciones que los empleados deben cumplir para de esta forma evitar malos procesos en la aplicación de los mismos, los cuales ahorraran tiempo y dinero en la organización.

2.4.38 Realizar el trabajo

Kaoru I. 1992 cita: Si todo se hace de acuerdo con el procedimiento explicado antes, la realización no debe ofrecer ningún problema. Se puede obligar a los subalternos a realizar un trabajo dándoles una orden, pero esto tendrá tropiezos. Las condiciones cambian constantemente y las ordenes dadas por los superiores nunca estarán al día respecto a las situaciones cambiantes. Pág. 61.

Para Delgado. H 1999: La razón de ser del trabajo y el oficio, es la gran diferencia entre una persona que enfrenta su trabajo como una carga continua y otra que lo percibe como un oficio personal, el cual realiza para vivir, y además le gusta; y por lo mismo, es un poco su propia recompensa. Mientras mayor aprecio se tenga por la profesión personal, mejor se desempeñará ésta. Pág. 93

Cuando los empleados conocen las funciones de sus puestos de trabajo es más fácil evitar que ocurran errores, ya que existe una confianza en del desempeño que realizan y de estas forma las personas pueden aprender otras funciones dentro de la organización y llegar a constituirse como poli funcionales que ayudan al crecimiento del empleado y por ende de la organización.

2.4.39 Control Total de Calidad

Según Kaoru I. 1992: El control total de calidad significa, en términos amplios, el control de la administración misma. El control total de calidad (CTC) puede definirse como: Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicio a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes. Pág. 84

Gitlow. H. 1991 dice: Se constituye en la columna central de todo esfuerzo de mejoramiento de calidad; son extremadamente útiles al estudiar la efectividad de las medidas preventivas puestas en marchas en la fase "hacer", aquí se incluyen tanto el personal asalariado como los trabajadores por hora. Pág. 65

Dentro de una organización empresarial debe existir una filosofía de calidad total que forme parte de su cultura, donde ese inicie desde el más alto directivo hasta los empleados con el único objetivo de satisfacer en todo momento y de manera plena las necesidades del cliente final.

Variable dependiente: Competitividad

2.4.40 Ventaja Competitiva

Es la condición favorable que obtienen las empresas al realizar actividades de manera más eficiente que sus competidores lo que se refleja en un costo inferior; o realizarlas de una forma peculiar que les permite crear un mayor valor para los compradores y obtener un sobreprecio. El valor se mide por el precio que los compradores están dispuestos a pagar.

Para ser realmente efectiva, una ventaja competitiva debe ser:

1. Difícil de igualar
2. Única
3. Posible de mantener
4. Netamente superior a la competencia
5. Aplicable a variadas situaciones

La lista de ventajas competitivas potenciales es muy larga. Sin embargo, hay quien opina que en un mercado tan cambiante no existen realmente ventajas competitivas que se puedan mantener durante mucho tiempo. Y la realidad es que las ventajas sólo duran hasta que nuestros competidores las copian o las superan.

Se dice que la única ventaja competitiva de largo recorrido es que una empresa pueda estar alerta y sea tan ágil como para poder encontrar siempre una ventaja sin importar lo que pueda ocurrir.

2.4.41 La Administración Estratégica

Con el fin de presentar una idea más clara de cómo la administración y la estrategia pueden fundirse en algo único, para fortalecer la organización y brindar mayor seguridad en el logro de las metas, se ha obtenido la siguiente definición: la administración estratégica es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización a través de esquemas básicos y prácticos, que permitan la suficiente flexibilidad para adaptarse o anticiparse a los eventos del entorno, con el fin de generar una ventaja competitiva que le garantice permanecer y crecer exitosamente en el mercado.

Con la administración estratégica, el camino trazado y el cómo recorrerlo está planteado en sólidas bases edificadas con estudios apropiados del entorno y de los

recursos con los cuales pueden contar la organización. Las acciones de los gerentes no se dejaran a la improvisación del momento para fijar rumbos o para solucionar problemas coyunturales.

En fin, al aplicar la administración estratégica, se debe hacer hincapié en la obtención de un alto grado de provecho por parte de los directores de todos los niveles de la organización.

2.4.42 Refuerzo Competitivo

Competitividad significa un beneficio sostenible para su negocio.

Competitividad es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación.

Competitividad está relacionada fuertemente a productividad: Para ser productivo, las inversiones en capital y los recursos humanos tienen que estar completamente integrados, ya que son de igual importancia.

2.4.43 La competitividad y la estrategia empresarial

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como

los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

2.4.44 Definición de competitividad

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

2.4.45 Competir, competitividad y competencia

Según Lee Tom Perry. "La competencia es como el ejercicio. Mientras mas fuerte se compite, más fuerte se llega a ser".

Las empresas con fuerte espíritu competitivo buscan oportunidades para competir frente a frente, porque ellas se dan cuenta que para llegar a ser de lo mejor en el mundo, se tiene que competir con lo mejor.

Para Michael E. Porter (1990) "El objetivo tanto de las empresas como de las naciones, debe ser no solo sobrevivir, sino también alcanzar competitividad internacional."

2.4.46 Calidad Total: estrategia clave de la competitividad

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

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

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del mas bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

2.4.47 Creación de Valor

La ventaja competitiva se produce a partir de un valor agregado o beneficio constante que recibe el cliente, creado y proporcionado por una empresa en forma superior a como lo hace la competencia.

El principio es que a mayor competencia, mayor necesidad existe por desarrollar ventajas competitivas entre las empresas que compiten. Esto implica dar un paso mas allá de los tradicionales enfoques mercadológicos.

Richard W. Brookers, cita: "Debemos ir mas allá del concepto tradicional de mercadotecnia. La respuesta no solo consiste en satisfacer las necesidades del cliente, sino en proporcionar al mercado un producto y/o servicio de valor superior. El concepto de agregar valor es una orientación de negocios que reconoce que ahí está la

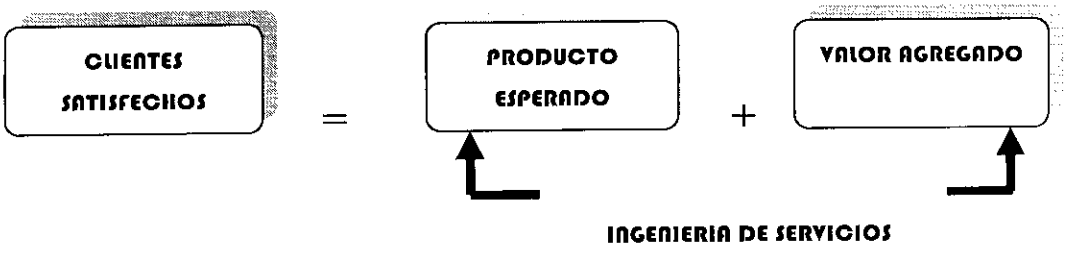
clave de las utilidades. Recalca la competencia basada en la satisfacción de las necesidades del cliente con productos superiores, de alto valor."

Debemos tener en cuenta que para lograr ventajas competitivas, debe aplicarse el concepto de valor agregado en toda su extensión. Valor agregado significa ampliar el uso funcional del producto y que así lo perciba el cliente."

La ecuación para crear clientes satisfechos mediante un valor agregado es:

ECUACIÓN PARA CREAR CLIENTES SATISFECHOS

Gráfico N° 08



Autor: Picazo R.

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

La creación de valor debe ser un proceso continuo o sostenido, para que se convierta en una VENTAJA COMPETITIVA de importancia.

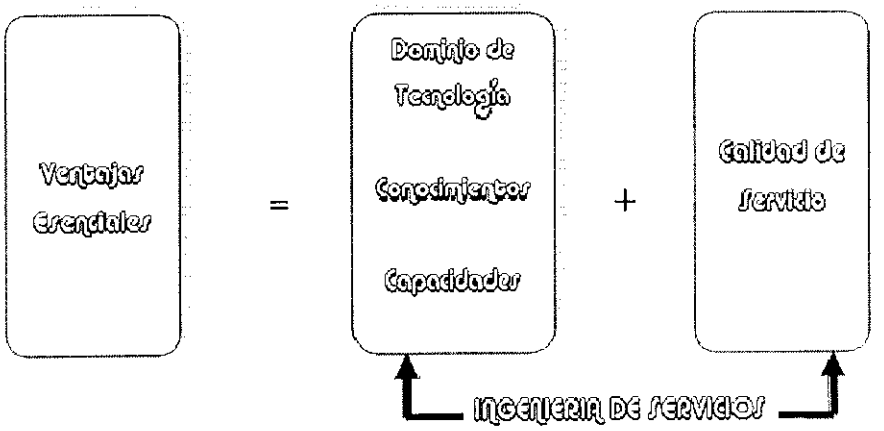
2.4.48 Ventajas esenciales

El logro de ventajas esenciales también tiene relación con la aplicación de la Ingeniería de Servicios, ya que en ello se enfatiza la calidad total, la misma que obviamente debe alcanzar no solo al producto, sino igualmente al servicio y a la empresa en general, como una forma de quehacer cotidiano.

Las ventajas esenciales obedecen a la siguiente ecuación:

ECUACION PARA CREAR VENTAJAS ESENCIALES

Gráfico N° 09



Autor: Picazo R.

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Antes de pensar en términos de una confrontación contra la competencia, la formulación de estrategias debe considerar la consolidación de ventajas esenciales y la creación de valor para el cliente, que es el receptor primario y razón de ser de todo negocio.

7 Fuerzas motoras que contribuyen a crear Ventajas Competitivas

1. **Velocidad.-** Aplicada para acelerar la producción, el servicio y todo aquello que reduzca costos, eleve ingresos, proporcione valor agregado o mejore la calidad del servicio al cliente, en forma superior a como lo hace la competencia.
2. **Conveniencia.-** Una fuerza que surge del cliente, para exigir productos y servicios que se acomoden a sus particulares conveniencias de tiempo, precios, formas de pago, funcionalidad de las operaciones, condiciones y otras que en conjunto le satisfagan mejor.
3. **Estilos de Vida del Cliente.-** Es la tendencia que hace del cliente un objetivo en movimiento, por sus necesidades cambiantes, mismas que no se producen en relación a su nivel socioeconómico, sino por su comportamiento y deseos de ser de acuerdo a un modelo que el tiende a seguir o imitar.
4. **Valor Agregado.-** Es un elemento adicional al producto esperado por el cliente, y que para el significa recibir más por lo mismo que pagaría a la competencia.
5. **Servicio al Cliente.-** Ha llegado a ser en si mismo un factor competitivo de peso, además de fuerza motora para emprender cambios en el enfoque de hacer negocios de la organización.

6. **Innovación.-** Lleva a desarrollar formas novedosas para satisfacer mejor las necesidades del cliente, y que llega a provocar cambios mayores en lo económico, social, cultural y aun político, e igualmente, se convierte en un factor de competencia.

7. **Calidad del Producto.-** Es una tendencia y exigencia del cliente para solo aceptar un producto que cumpla las normas establecidas por El.

Estas fuerzas motoras están relacionadas con la satisfacción del cliente y con la creación de valor; y en la medida que se cultiven dentro de una organización, se traducirán como ventajas competitivas.

2.4.49 Clientes satisfechos

La creación de clientes satisfechos significa una fuente constante de ingresos rentables, ya que se convierten en promotores del negocio; no olvidemos que ellos son los mejores promotores de menor costo para una empresa, porque en una u otra forma el recomendara producto y empresa. Recordemos que esta recomendación tiene un efecto multiplicador.

Joan Ginebra manifiesta: "Para que la empresa pueda hacer dinero, es preciso que tenga clientes satisfechos. Se trata de una verdad elemental pero de enorme exigencia"

Son muy pocas las empresas que operan de tal forma que toda su vida gire alrededor de su cliente, de servir tal como el cliente quiere ser servido.

2.4.50 Categorías de clientes

2.4.50.1 Cliente Interno

El personal de la empresa es contado como cliente interno, ya que es el receptor primario de la visión, misión, estrategias y acciones planteadas para crear valor y ofrecer un buen servicio al cliente externo. En consecuencia, cada individuo dentro de la organización, debe estar plenamente convencido de lo que sabe, es decir, de las acciones que le corresponde llevar a cabo y que están dirigidas a cristalizar la visión y misión de servicio, de manera que el proporcione un servicio de calidad al cliente externo, porque así lo siente y lo vive.

2.4.50.2 Cliente Externo

Esta categoría de clientes comprende a los intermediarios que directamente tienen relación con la empresa y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible y una calidad en el servicio que establezca una diferencia. El cliente externo o intermediario, es considerado como transmisor de la calidad de los servicios,

del producto y del valor agregado hacia el cliente final; es un proceso de comunicación que como tal, dirige conceptos de diferenciación del producto, para que lleguen a la mente del cliente final.

2.4.51 Consumidor Final

Es la categoría de clientes usuarios del producto, quienes validaran cuanto de este se diga o se anuncie. Ellos son los que deben estar plenamente convencidos de que el producto contiene un valor agregado o beneficio superior al que proporciona la competencia, además de cómo se ofrezca o sea el servicio de apoyo. En última instancia, el consumidor final es de quien depende la lealtad al producto y a la

2.4.52 Características que predominan en la mayoría de los clientes

Según Toso Kelo 2003, Las características de los clientes pueden ser:

Para detectar algunas de las causas de estas conductas lo mismo que las técnicas básicas para vencerlas, el vendedor deberá superar dichas barreras de personalidad para comenzar a vender.

- **El cliente silencioso.-** Se muestra aquí como el independiente. Es difícil lograr que se interese. Al vendedor le resultará difícil la charla sobre la situación especifica de la venta.

- **El cliente lento.-** Pertenece a la personalidad del indeciso. La gente difiere la toma de decisiones porque estas se le dificultan. Más que por indecisión, posponen las cosas porque no pueden aceptar cambios fácilmente. Los lentos son muy precavidos e insistirán en examinar todas las opciones antes de tomar una decisión aunque, de todas maneras, se les dificulte decidir.

- **El cliente manipulador.-** Que comparte características de personalidad con el sabiondo, puede ser un individuo enloquecido que va a tratar de invertir las funciones y de venderle al vendedor.

- **El cliente metódico.-** En realidad, el cliente puede ser metódico porque necesita autonomía o control, orden y un pensamiento lógico; o porque le es importante preguntarse, mirar, escuchar, inspeccionar.

- **El cliente desconfiado.-** No es del tipo de personalidad asertiva; se perece más al indeciso. Este cliente parece inseguro y busca siempre el consejo y las recomendaciones de los demás antes de tomar una decisión.

- **El cliente obstinado**.- Toda persona tiene la necesidad de lograr algo: de vencer obstáculos, de ejercer algún dominio y de ser reconocido por lo que ha hecho. Algunas veces esta necesidad se puede manifestar en el individuo con una actitud en beneficio propio por una tendencia a esperar alabanza y respeto o a buscar distinciones; es decir, de atraer atención sobre sí mismo.

- **El cliente escéptico**.- Tiene cualidades comunes con las del sabiondo. Parece tener respuestas negativas para todo y mostrar desconfianza ante el vendedor: reacciona de manera similar al obstinado en la necesidad de dominar. Pero en lugar de mostrar que conoce todas las respuestas se limita a rechazar la información que le presentan y da muestra de temperamento negativo.

- **El cliente pesimista**.- Tiene algunas características del quejumbroso. Después de haber formulado el saludo rutinario, muchos vendedores reciben con asombro un torrente de conversación impertinente por parte del cliente. Este puede estar descontento con el producto o con la situación mundial; pero no importa el tema que sea, el caudal de información será su respuesta pesimista a la tensión y su manera de desahogarse.

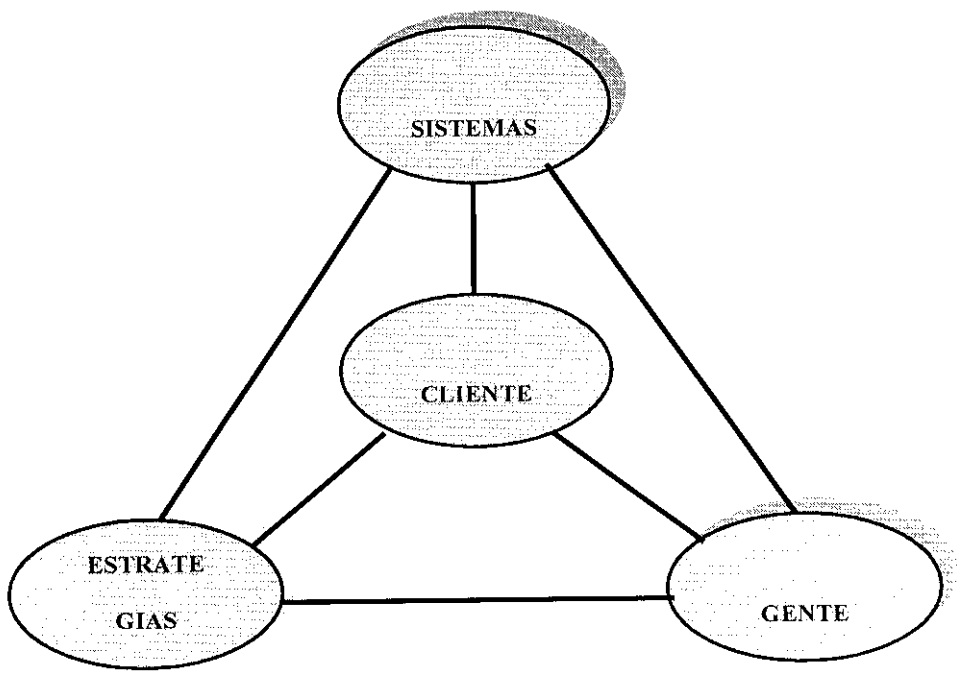
- **El cliente impulsivo**.- Tiene cualidades que también se encuentra en el quejumbroso. Generalmente habla rápido con brusquedad, y muestra cambios repentinos. Como necesita dominar y acumular logros actúa de modo imprevisible, lo cual contribuye a mantener un descontrol de los demás. Aunque es difícil saber con certeza por qué lo hace, parece que es por el orgullo en su manera de actuar., Pág. 53.

2.4.53 Triangulo del servicio al cliente

Para Picazo Luís 1996, Las tres características o factores claves están en los ángulos del triángulo de servicios y a su vez cada una de ellas esta dirigida hacia el cliente.

EL TRIANGULO DEL SERVICIO AL CLIENTE

Gráfico N° 10



Autor: Albrecht K.

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Estrategia del servicio.- Proporciona la dirección para lograr ventajas competitivas y se conecta con los sistemas y la gente, por medio de los cuales se incremente y se hace realidad la estrategia.

Gente.- Incluye a todo el personal de la organización y es el recurso condicionante para cristalizar la calidad del servicio, por lo cual este recurso debe tratarse como un cliente interno, porque de su desempeño dependerá la respuesta del cliente externo hacia la empresa.

Sistemas.- Hace hincapié en que toda la organización, desde la alta gerencia hasta los empleados operativos, deben desempeñarse conforme los diferentes sistemas establecidos.

Cliente.- Es el centro del modelo que obliga a que tanto los demás componentes del triangulo como la organización misma, se orienten hacia el. Enfatiza las relaciones del personal de la empresa y sus clientes, lo que marca la razón de ser de la calidad del servicio. Pág. 59.

2.4.54 Modelo de las cinco Gap (brechas)

Para Cobra Marcos 2000, una gap o brecha entre la expectativa del cliente frente a un servicio y su percepción del mismo puede causar diferencias e insatisfacciones.

Primera Gap.- Cuando la innovación del mercado acerca de las expectativas de los clientes es incompleta o insuficiente, la gerencia de la empresa no puede tener una percepción correcta de las expectativas. En consecuencia cuando más investigación

del mercado se lleve a cabo de manera inadecuada, provoca fallas en la atención al cliente. Esta brecha puede acentuarse si la comunicación es inadecuada entre los colaboradores de la empresa involucrados directamente con los clientes.

Segunda Gap.- Cuando el gerente de una empresa de servicios no esta bien sintonizado con los clientes, puede tener una percepción distorsionada de sus expectativas. Es decir, que al no percibir que la empresa quizá no esté atendiendo el servicio como el cliente espera, la empresa puede estar prometiendo algo que no esta cumpliendo.

Tercera Gap.- En consecuencia de fallas en los servicios prestados por los empleados de la empresa o incluso resultados de fallas tecnológicas. Las fallas de percepción de los servicios prestados con relación a la percepción de las especificaciones del servicio tienden a provocar insatisfacción en los clientes.

Cuarta Gap.- Se presenta cuando la comunicación o publicidad del servicio no corresponde al servicio ofrecido, caso en el que puede configurarse publicidad engañosa, castigada por la ley de defensa del consumidor.

Quinta Gap.- Refleja las diferencias entre las expectativas del cliente con relación al servicio que está adquiriendo y su percepción respecto al desempeño. Pág. 131.

2.4.55 Diferenciación y posicionamiento del producto, servicio y empresa

Theodore Levitt (1981) manifiesta: "Es cuestión de buscar continuamente huecos en el mercado que la empresa pueda llenar, de mirar por nuevas formas para que los clientes elijan los productos de la empresa en vez de los ofrecidos por la competencia. Este

incesante esfuerzo de los gerentes llega a ser una extensión para tener ideas en la diferenciación del producto."

Tomando en cuenta que el servicio en sí mismo es comunicación, la Ingeniería de Servicios se convierte en una práctica que contribuye a la diferenciación y posicionamiento del producto, servicio y empresa, para finalmente lograr un posicionamiento de ellos.

La Ingeniería de Servicios enfoca su atención al componente informativo para crear y resaltar el valor agregado, así como para desarrollar un servicio de calidad superior y, finalmente para contribuir a diferenciar y posicionar producto y empresa.

2.4.56 Los diez Mandamientos de la atención al cliente

Aunque las empresas, dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo, muchas veces esta sentencia no se cumple

El plan estratégico de una empresa, que es su carta de navegación, está lleno de buenos propósitos e intenciones. La visión y misión empresariales plantean situaciones "ideales" que en muchos de los casos no llegan a ser cumplidas.

Uno de los aspectos en los cuales se presentan más vacíos, entre lo que reza el plan estratégico y la realidad, es la atención al cliente. Todos sabemos que frases como las siguientes son populares en las misiones estratégicas, las asambleas de accionistas y las juntas directivas: "nuestros clientes son la base de nuestro crecimiento", "para ellos trabajamos", "son la fuerza que nos impulsa a seguir adelante"... Pero también sabemos que muy pocas veces esto se cumple en un 100%.

La tentación:

Tratar al cliente como uno más.

A continuación se plantea el que es considerado el decálogo de la atención al cliente, cumpliendo a cabalidad con él se pueden lograr altos estándares de calidad en el servicio al cliente.

1. EL CLIENTE POR ENCIMA DE TODO

Este es el símil del primero de los diez mandamientos de Dios "Amar a Dios sobre todas las cosas", en este caso es el cliente a quien debemos tener presente antes que nada.

2. NO HAY NADA IMPOSIBLE CUANDO SE QUIERE

A pesar de que muchas veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas de atenderlo muy bien, se puede conseguir lo que él desea.

3. CUMPLE TODO LO QUE PROMETAS

Este sí que se se incumple (más que el de "No desearás a la mujer del prójimo", creo yo), son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?

4. SOLO HAY UNA FORMA DE SATISFACER AL CLIENTE, DARLE MÁS DE LO QUE ESPERA

Es lógico, yo como cliente me siento satisfecho cuando recibo más de lo que esperaba. ¿Cómo lograrlo? conociendo muy bien a nuestros clientes y enfocándonos en sus necesidades y deseos.

5. PARA EL CLIENTE, TU MARCAS LA DIFERENCIA

Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver, ellos hacen la diferencia. Puede que todo "detrás de bambalinas" funcione a las mil maravillas pero si un dependiente falla, probablemente la imagen que el cliente se lleve de todo el negocio será deficiente.

6. FALLAR EN UN PUNTO SIGNIFICA FALLAR EN TODO

Como se expresaba en el punto anterior, puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero qué pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega averiada o si en el momento de empacar el par de zapatos nos equivocamos y le damos un número diferente, todo se va al piso. Las experiencias de los consumidores deben ser totalmente satisfactorias.

7. UN EMPLEADO INSATISFECHO GENERA CLIENTES INSATISFECHOS

Los empleados propios son "el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos, cómo pretender satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos humanos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

8. EL JUICIO SOBRE LA CALIDAD DE SERVICIO LO HACE EL CLIENTE

Aunque existan indicadores de gestión elaborados dentro de las empresas para medir la calidad del servicio, la única verdad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir, lo califican, si es bueno vuelven y no regresan si no lo es.

9. POR MUY BUENO QUE SEA UN SERVICIO, SIEMPRE SE PUEDE MEJORAR

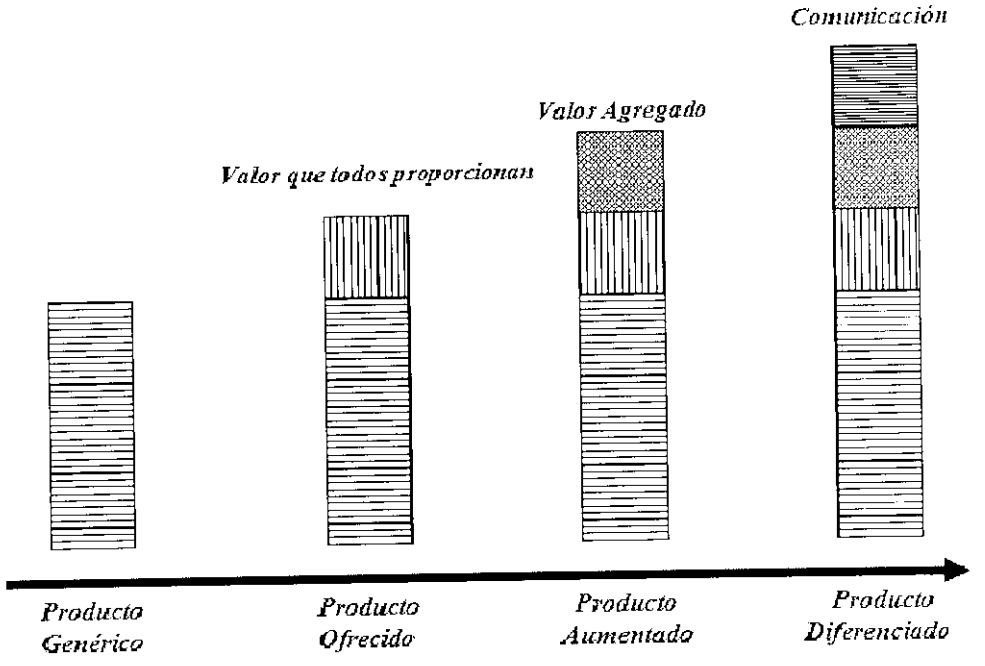
Aunque se hayan alcanzado las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, "la competencia no da tregua"

10. CUANDO SE TRATA DE SATISFACER AL CLIENTE, TODOS SOMOS UN EQUIPO

Los equipos de trabajo no sólo deben funcionar para detectar fallas o para plantear soluciones y estrategias, cuando así se requiera, todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátese de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

Camino a recorrer de un producto genérico hasta llegar a un alto posicionamiento:

Gráfico N° 11



Autor: Picazo R.

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Producto Genérico.- Se refiere al paquete mínimo de beneficios y valor que satisfacen determinada necesidad y que se requieren para participar en un mercado general.

Producto Ofrecido.- Representa un conjunto de beneficios, valor y calidad en el servicio, adicionados al producto genérico. Estas adiciones inician propiamente la diferenciación del producto y empresa, que siendo consistentes congruentes e innovadoras, llevan al posicionamiento.

Producto Aumentado.- Comprende el producto ofrecido mas un valor agregado o mejor servicio, o bien la combinación de ambos. Son las adiciones que adecuadamente comunicadas, tienden a traducirse en una diferenciación competitiva.

Producto Diferenciado o altamente Posicionado.- Representa el concepto que se ha fijado en la mente de los clientes y que refiere lo que es y hace el producto y aun la empresa. Es la etapa final a la que debe llevarse un producto para consolidar las ventajas competitivas.

2.4.57 Premisas para la creatividad e innovación

Un principio de la innovación es que debe tomarse como resultado de ideas, las que a su vez son producto de la capacidad creativa del individuo, lo cual significa que sin dicha capacidad mental no podrá haber innovaciones. Por tanto la creatividad es la verdadera energía realizadora de innovaciones y, con ello, de las ventajas competitivas.

John Emmerling manifiesta: "En el actual ambiente de los negocios, la innovación, imaginación y creatividad, pueden darle una importante ventaja sobre su competencia y la clave de su éxito. Una idea realmente buena puede ayudar a logros impresionantes. Simplemente no hay mayor experiencia sobre la tierra, que tener una idea y hacerla que cristalice."

Un programa para el desarrollo de la creatividad también permite desarrollar ciertos rasgos personales tales como confianza en si mismo, iniciativa, liderazgo potencial, visión estratégica, toma de decisiones, sensibilidad a los problemas e identificación de oportunidades.

2.5 Hipótesis

El diseño de Círculos de Calidad Total permitirá mejorar la competitividad de AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A. (ASSA), en la Ciudad de Ambato.

2.6 Variables

2.6.1 Variable independiente

Calidad Total

2.6.2 Variable dependiente

Competitividad

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 Modalidad básica de la investigación

3.1.1 Enfoque Cualitativo

En la presente investigación de conformidad con el paradigma crítico-propositivo establecido en la fundamentación filosófica corresponde la selección del enfoque cualitativo por las siguientes razones:

- Se ha orientado hacia la comprensión del problema ya que la carencia de motivación ha afectado la calidad total por tanto para que la empresa incremente su participación en el mercado es necesario establecer acciones empresariales que promuevan eficiencia organizacional interna y externa.
- La Contextualización del problema en el entorno permite determinar que el no establecer calidad total impide que las habilidades y destrezas del recurso humano sean optimizados, por tanto es necesario tomar esto en cuenta para instaurar un proceso administrativo eficiente y por ende una empresa competitiva.

- De esta manera la solución del problema será el cambio de actitud del personal, basado en la calidad que será la base del cambio.
- La calidad total implicará el análisis de las necesidades para comprender el requerimiento del mercado y así generar satisfacción en el personal y en el cliente externo.

3.1.2 Métodos de investigación

En la investigación los métodos investigativos que se utilizaron son:

- De campo
- Bibliográfico

Investigación bibliográfica

Este tipo de investigación tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar deferentes enfoques y teorías de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias) o en libros, revistas (fuentes secundarias).

De esta manera la recopilación conceptual en la investigación se lo realizo en base a las variables de estudio calidad total y competitividad.

Investigación de campo

Es el estudio sistemático en el lugar de los hechos, en el lugar en el que se producen los acontecimientos.

Es decir se tomará contacto con los clientes internos de AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A. (ASSA), para conocer los requerimientos que tienen acerca de la calidad en la empresa.

3.2 Nivel o tipo de investigación

Los tipos de investigación que se utilizaron son:

Investigación exploratoria

La investigación exploratoria de primer nivel constituye un estudio preliminar, una primera aproximación al problema objeto de estudio, se establecerá entonces en la

investigación el contacto y la familiarización con la realidad de la ausencia de calidad total y su incidencia en competitividad proporcionando así información inicial acerca del problema.

Investigación Descriptiva

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades de personas en la empresa como fuente de segundo nivel en el proceso investigativo, se evaluará a precisión posible diversos aspectos que afectan la competitividad del personal en la empresa.

Investigación Correlacional o Asociación de variables

Los estudios correlaciónales en tercer nivel pretenderá responder a preguntas de investigación, es decir este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre la variable Independiente: Calidad Total y la Variable Dependiente: Competitividad.

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población

El universo poblacional es el conjunto de individuos y objetos de los que se desea conocer algo en la investigación.

De esta manera en la investigación la población esta determinada por el siguiente personal:

Población

Tabla N°01

Población	**Cantidad**
Accionistas y Directivos	36
Directores departamentales	8
Personal administrativo	32
Personal operativo	12
Total	88

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

3.3.2 Muestra

De modo más científico se puede definir las muestras como parte de un conjunto o población debidamente elegida que se somete a observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados valiosos.

Es decir que en el proceso investigativo se establecerá una muestra, la misma que permitirá conocer los requerimientos del estudio de una manera más precisa, para lo cual se realizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{PQ \quad . N}{(N \quad - 1) \frac{E^{2}}{K^{2}} + PQ}$$

$$n = \frac{0 . 25 \quad * 88}{(88 \quad - 1) \frac{(0 . 05 \quad)^{2}}{2^{2}} + 0 . 25}$$

$$n = \frac{22}{(0 . 05 \quad) + 0 . 25}$$

$$n = \frac{22}{0 . 30}$$

$$n = 73$$

En donde:

n = Muestra

N = población

E = error de muestreo

PQ = constante de probabilidad de ocurrencia y no ocurrencia

K = coeficiente de corrección del error

3.4 Operacionalización de las variables

3.4.1 Variable independiente: Calidad Total

Cuadro Nº 02

CONCEPTUALIZACIÒN	CATEGORÌAS	INDICADORES	ITEMS	TÈCNICAS / INSTRUM.
Calidad Total es un sistema efectivo de los esfuerzos de varios grupos en una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y la mejora de la calidad con el objetivo de hacer posibles marketing, ingeniería, producción, y servicio a satisfacción total del consumidor y al nivel más económico.	Integración	Estructura Funciones	1. ¿Conoce usted aspectos importantes de su empresa como?: 2. ¿La eficiencia con la que realiza sus actividades en la empresa, da como resultado?	Encuesta dirigida a los clientes internos de AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A. (ASSA)
	Desarrollo		3. ¿Qué factor considera usted es el más importante para generar calidad en el trabajo? 4. ¿Cómo definiría usted el ambiente de trabajo y el compañerismo en la empresa?	
	Crecimiento	Innovación Creatividad	5. ¿Piensa usted que la empresa le brinda estabilidad laboral?	
	Satisfacción total	Posicionamiento	6. ¿Usted, como colaborador de la empresa, está recibiendo una adecuada capacitación para el eficiente desempeño de sus funciones?	
		Fidelización	7. ¿En su opinión; el nivel de comunicación que usted tiene con sus superiores es?	

3.4.2 Variable Dependiente: Competitividad

Cuadro Nº 03

CONCEPTUALIZACIÒN	CATEGORÌAS	INDICADORES	ITEMS	TÈCNICAS / INSTRUM.
Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.	Capacidad organizacional	Eficiencia	8. ¿Se promueve el trabajo en equipo dentro de la empresa?	Encuesta dirigida a los clientes internos de AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A. (ASSA
		Eficacia	9. ¿Su jefe realiza un seguimiento adecuado de su trabajo?	
			10. ¿Observa usted. un compromiso personal de sus jefes en la mejora de la calidad en cada uno de los procesos?	
	Ventajas competitivas	Diferenciación	11. a) ¿Son adecuadas las instalaciones de su área para el desempeño de su trabajo?	
		Satisfacción del cliente	12. Elija una o varias de las siguientes opciones. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con políticas definidas?	
			13. ¿Cuando alcanza una mejora en su trabajo se difunde los resultados?	
	Posición	Demanda en el mercado	14. Valore las opciones que a su juicio, mejor describan las ventajas competitivas o factores de éxito de su empresa	

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

3.6 Plan de recolección de información

La recolección de la información se lo realizo a través de las siguientes técnicas e instrumentos:

Técnica

- **Encuesta.-** Consiste en recolectar información sobre una parte de la población denominada muestra. Se elabora en función a las variables e indicadores de trabajo en la investigación, la encuesta se lo realiza por el cuestionario.

En el proceso investigativo se utilizo la encuesta, que es una técnica o una manera de obtener información de la realidad del actual servicio al cliente que se brinda en el local, la misma se lo hará a través de preguntas que se realizan a una muestra de personas; para recolectar dicha información se apoyará en el cuestionario.

Instrumento

- **Cuestionario.-** Cuestionario "no es otra cosa que un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación, para que sea contestado por la población o su muestra".

3.7 Plan de Procesamiento de la información

El procedimiento para procesar la información es el siguiente:

- Revisión critica de la información recogida es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente etc.
- Tabulación o cuadro según variables de cada hipótesis: cuadros de una sola

variable, cuadros con cruce de variables, etc.

- Manejo de información (reajuste de cuadros con casillas varias o con datos tan reducidos cuantitativamente, que no influyen significativamente en los análisis).
- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados.
- Representaciones gráficas.

3.7.1 Plan de análisis e interpretación de resultados

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación de hipótesis, para la verificación estadística conviene seguir la asesoría de un especialista.
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV

4. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

4.1 Análisis de datos.

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A. MATRIZ – AMBATO

Pregunta N° 01

1. ¿Conoce usted aspectos importantes de su empresa como?:

Tabla N° 02

X	F	%
MISIÓN	19	37
VISIÓN	17	33
VALORES CORPORATIVOS	10	19
POLÍTICAS	4	8
ESTRATEGIAS	2	4
TOTAL	52	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico N° 12



Análisis e interpretación

De los datos recolectados, el 37% de las personas encuestadas manifiesta que conoce la misión de la empresa, en tanto que el 33% dice conocer la visión, el 19% conocen los valores corporativos, el 8% declara conocer las políticas y la diferencia que es el 4% dice que conoce las estrategias.

Se determina que la gran mayoría del personal administrativo y operativo encuestado indica que conocen la misión y visión de la compañía, lo que significa que tienen claro la razón de ser de la empresa, y se orientan en el tiempo, es decir, a lo que la empresa quiere llegar en el futuro, por tanto es necesario fortalecer cada uno de los elementos orientadores de la organización y difundir adecuadamente el resto de aspectos, para así proporcionar un servicio integral y de calidad.

Pregunta Nº 02

2. ¿La eficiencia con la que realiza sus actividades en la empresa, da como resultado?

Tabla Nº 03

X	F	%
SATISFACCION Y FIDELIDAD DE LOS CLIENTES	25	48
DIFERENCIACION CON LA COMPETENCIA	12	23
CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS	15	29
TOTAL	52	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 13



Análisis e interpretación

De los datos recolectados, el 48% de las personas encuestadas concuerda en que la eficiencia con la que realizan sus actividades en el trabajo, da como resultado "Satisfaccion y Fidelidad de los Clientes", mientras que el 29% cree que es el "Cumplimiento de Metas y Objetivos", finalmente el 23% restante asegura que el resultado es "La Diferenciacion con la Competencia".

Se puede observar que una considerable mayoria del personal administrativo y operativo de la empresa coinciden al pensar que mientras mas eficientes sean en su trabajo, lograran una mayor satisfaccion y fidelidad de los clientes, esto indica que la mayoria de los colaboradores tienen una clara idea de orientacion al cliente por lo que siempre se esforzaran para satisfacerlo brindandole un producto y un servicio de calidad, creando asi una ventaja competitiva.

Pregunta Nº 03

3. En la escala de **1** a **5**, califique con 1 al de mayor prioridad y 5 el de menor. ¿Qué factor considera usted es el más importante para generar calidad en el trabajo?

Tabla Nº 04

X	F	%
AGRADABLE AMBIENTE DE TRABAJO	20	38
ESTABILIDAD LABORAL	11	21
CONSTANTE MOTIVACION Y CAPACITACION	5	10
BUENA COMUNICACION	7	13
TRABAJO EN EQUIPO	9	17
TOTAL	52	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 14



Análisis e interpretación

En la encuesta se determina que el 38% de personas encuestadas piensan que el factor más importante para generar calidad en el trabajo es "Agradable Ambiente de Trabajo", el 21% indican que ellos consideran más importante "La Estabilidad Laboral", el 17% dice "El Trabajo en Equipo", el 14% piensa que el factor más importante es "La Buena Comunicación", mientras que el 10% restante indica que es "La Constante Motivación y Capacitación".

Se determina entonces que la mayor parte de encuestados han coincidido en decir que el factor que generara más calidad en su trabajo es un ambiente laboral agradable, esto significa que si cada empleado trabaja en un entorno de compañerismo, va a sentirse más a gusto y más motivado a realizar su trabajo con calidad y eficiencia. Es por ello que se debe tomar en cuenta en la empresa, el implantar un programa de mejora continua del ambiente laboral y todo lo que este implica.

Pregunta Nº 04

4. ¿Cómo definiría usted el ambiente de trabajo y el compañerismo en la empresa?

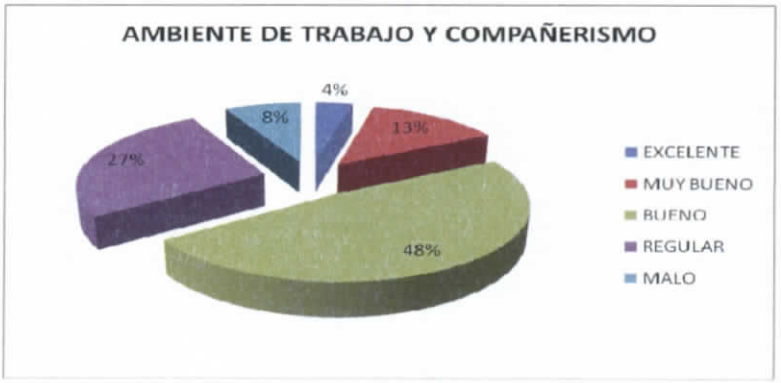
Tabla Nº 05

X	F	%
EXCELENTE	2	4
MUY BUENO	7	13
BUENO	25	48
REGULAR	14	27
MALO	4	8
TOTAL	52	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 15



Análisis e interpretación

Se evidencia que el 48% de personas encuestadas califican al ambiente de trabajo y el compañerismo en la empresa como "Bueno", el 27% creen que es "Regular", el 13% manifiesta que para ellos el ambiente es "Muy Bueno", el 8% concuerda en que el ambiente de trabajo es "Malo", mientras que el restante 4% asegura que es "Excelente".

Se puede notar que en su mayoría, el personal administrativo y operativo de la empresa, afirman que el compañerismo y el ambiente de trabajo en la empresa es simplemente bueno, lo cual significa que muchos de ellos no están conformes o a gusto con las relaciones interpersonales y el medioambiente laboral de su lugar de trabajo, nótese también que un porcentaje considerable califican como Regular al ambiente de trabajo; esto sugiere una mejora en este aspecto, ya que es uno de los más importantes para asegurar la calidad total en cada uno de los procesos dentro de la empresa, así como también eliminar cualquier tipo de conflictos.

Pregunta Nº 05

5. ¿Piensa usted que la empresa le brinda estabilidad laboral?

Tabla Nº 06

X	F	%
SI	27	52
NO	25	48
TOTAL	52	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 16



Análisis e interpretación

De los datos recolectados, se encuentra que el 52% de personas encuestadas piensa que la empresa SI le brinda estabilidad laboral, mientras que el muy cercano 48% considera que NO tienen estabilidad laboral en su trabajo.

Con esto se puede percibir que casi la mitad del personal administrativo y operativo de la empresa tiene el temor constante de despidos intempestivos, lo que es verdaderamente preocupante ya que esto frustra al trabajador y afecta negativamente al compromiso de este con la organización. Un colaborador poco comprometido es poco productivo y no generara calidad en sus actividades. Por tanto es necesario establecer una cultura de Círculos de Calidad, la misma que sugiere la ausencia del temor a los despidos o a que, cuando surjan dificultades, los primeros en pagar la cuenta serán los más débiles.

Pregunta Nº 06

6. ¿Usted, como colaborador de la empresa, está recibiendo una adecuada capacitación para el eficiente desempeño de sus funciones?

Tabla Nº 07

X	F	%
SI	50	96
NO	2	4
TOTAL	52	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 17



Análisis e interpretación

Del total de los encuestados el 96% de las personas respondió que SI está recibiendo una capacitación adecuada para el eficiente desempeño de sus funciones, mientras que apenas el 4% considera que no están recibiendo ningún tipo de capacitación.

Se puede apreciar que la gran mayoría del personal administrativo y operativo de la empresa, está siendo adecuadamente capacitado para desempeñar correctamente sus funciones, este hecho advierte que la empresa ha cultivado una importante ventaja competitiva como es la capacitación al personal. La capacitación es una de las bases fundamentales para lograr la calidad total, y constituye una de las herramientas y pilares del accionar preventivo.

Pregunta Nº 07

7. a) ¿En su opinión; el nivel de comunicación que usted tiene con sus superiores es?

Tabla Nº 08

X	F	%
MUY ALTA	4	8
ALTA	14	27
REGULAR	26	50
ESCASA	5	10
NULA	3	6
TOTAL	52	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 18



Análisis

En la encuesta el 50% de las personas consideran que el nivel de comunicación que tienen con sus superiores es "Regular", el 27% manifiestan que es "Alta", el 9% señalan que es "Escasa", el 8% indican que es "Muy Alta", mientras que el restante 6% declaran que la comunicación con sus superiores es "Nula".

b) ¿Como empleado tiene apertura de su superior para la aportación de ideas que contribuirán al mejor desempeño en su área de trabajo?

Tabla Nº 09

X	F	%
SI	18	35
NO	34	65
TOTAL	52	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 19



Análisis

De los datos recolectados, encontramos que el 65% de las personas encuestadas creen que NO tienen apertura de su superior para la aportación de ideas que contribuirán al mejor desempeño en su área de trabajo, mientras que el restante 35% asegura que SI la tiene.

c) ¿Le ayudan sus jefes a poner en marcha sus iniciativas para mejorar el trabajo?

Tabla Nº 10

X	F	%
SI	16	31
NO	36	69
TOTAL	52	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 20



Análisis e interpretación

De los datos recolectados, se evidencia que el 69% de las personas encuestadas manifiestan que NO tienen la ayuda de sus jefes para poner en marcha sus iniciativas de mejora en el trabajo, mientras que el otro 31% de ellos concuerda en que SI la tiene.

Se observa que la mayor parte del personal administrativo y operativo encuestado coincide en afirmar que la comunicación que tienen con sus superiores es Regular; generalmente la autoridad única o unidad de mando restringe la comunicación, generando en el empleado poca actitud de mejora debido a la escasa confianza, y por ende una baja calidad en el trabajo que realiza. Esta es la razón por la cual la gran mayoría de encuestados están de acuerdo en decir que NO tienen apertura de sus jefes para la aportación de nuevas ideas, así como tampoco tienen su ayuda para poner en marcha las iniciativas de mejora en el trabajo. Es necesario fomentar una buena comunicación entre todos los niveles de la empresa para de esta manera conseguir un recurso humano de calidad, además la aportación de nuevas ideas e iniciativas de mejora es vital dentro de la empresa, no se debe olvidar que la mayor parte de las innovaciones provendrán de ideas sencillas, pero con un impacto importante en la mejora de los procesos productivos, de la calidad y de la eficacia, estas ideas sencillas pueden provenir y de hecho en muchas ocasiones provienen del, a veces poco considerado, personal de apoyo de las empresas. Motivar también a este personal convirtiéndolo en personas entusiastas y comprometidas con la innovación, será un factor decisivo en la obtención ventajas competitivas.

Pregunta Nº 08

8. ¿Se promueve el trabajo en equipo dentro de la empresa?

Tabla Nº 11

X	F	%
SI	13	25
NO	39	75
TOTAL	52	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 21



Análisis e interpretación

Para el 75% de las personas encuestadas, declaran que dentro de la empresa NO se promueve el trabajo en equipo, en tanto que la diferencia que está representada por el 25% expresan que SI se promueve.

Se puede distinguir claramente que una considerable mayoría opina que el trabajo en equipo no se promueve dentro de la empresa, este hecho puede provocar un bajo nivel de productividad en todos los procesos. La implementación de los sistemas de trabajo en equipo destinados a la resolución de problemas y generación de soluciones, son una forma de lograr la participación activa y comprometida de las personas que están más cerca de los problemas, con lo cual se hace un uso efectivo de sus conocimientos y experiencias, además de provocar un trabajo en equipo lo cual aparte de generar sinergias permite una más rápida puesta en práctica de las soluciones.

Pregunta N° 09

9. a) ¿Su jefe realiza un seguimiento adecuado de su trabajo?

Tabla N° 12

X	F	%
SIEMPRE	17	33
CASI SIEMPRE	33	63
NUNCA	2	4
TOTAL	52	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico N° 22



Análisis

De los datos recolectados, encontramos que el 63% de las personas encuestadas opinan que "Casi Siempre" su jefe realiza un seguimiento adecuado de su trabajo, el 33% cree que su jefe "Siempre" realiza un adecuado seguimiento a su trabajo, mientras que apenas el 4% manifiesta que su jefe "Nunca" da un seguimiento adecuado a su trabajo.

b) ¿Recibe usted la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo?

Tabla Nº 13

X	F	%
SIEMPRE	9	17
CASI SIEMPRE	39	75
NUNCA	4	8
TOTAL	52	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 23



Análisis

De los datos recolectados, encontramos que el 75% de las personas encuestadas pertenecientes al nivel administrativo y operativo de la empresa dicen que "Casi Siempre" reciben la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo, el 17% opinan que "Siempre" reciben la información necesaria, mientras que el 8% restante concuerda en que "Nunca" reciben la información necesaria.

c) ¿Existe un buen sistema de evaluación y reconocimiento del desempeño de sus funciones laborales?

Tabla Nº 14

X	F	%
SIEMPRE	3	6
CASI SIEMPRE	40	77
NUNCA	9	17
TOTAL	52	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 24



Análisis e interpretación

De los datos recolectados, encontramos que el 77% de los encuestados manifiesta que "Casi Siempre" existe un sistema de evaluación y reconocimiento del desempeño de sus funciones, el 17% dice que "Nunca" existe, mientras que el 6% restante indica que "Siempre" existe.

La mayor parte del personal concuerda en que casi siempre sus jefes hacen un seguimiento adecuado de su trabajo, así como la recepción de la información necesaria y casi siempre existe un sistema de evaluación y reconocimiento. Es necesario implantar métodos y sistemas de supervisión modernos, en los cuales los grupos tienden a autodirigirse, con lo cual los supervisores pueden controlar a un mayor número de personal. Sistemas de información, eficaces y eficientes resultan fundamentales a la hora de controlar, analizar y mejorar los niveles de calidad, productividad y satisfacción. En materia de reconocimientos, éstos deben ser de carácter global, de manera tal de evitar las competiciones entre individuos o entre grupos. Lo que importa es el buen funcionamiento del sistema como un todo y no sólo de partes de éste.

Pregunta Nº 10

10. ¿Observa usted, un compromiso personal de sus jefes en la mejora de la calidad en cada uno de los procesos?

Tabla Nº 15

X	F	%
MUY ALTO	2	4
ALTO	33	63
REGULAR	16	31
ESCASO	1	2
NULO	0	-
TOTAL	52	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 25



Análisis e interpretación

De los datos recolectados, se encuentra que el 63% de los encuestados, señalan que el compromiso de sus jefes en la mejora de la calidad es "Alto", el 31% dice que es "Regular", el 4% cree que es "Muy Alto", mientras que el restante 2% considera que el compromiso de sus jefes es "Escaso".

Se puede ver que la mayoría del personal encuestado piensa que el compromiso de sus jefes para la mejora de la calidad es alto, esto indica que los encargados de cada área se esfuerzan por mejorar continuamente y lograr procesos y servicios de calidad. La alta administración debe estar totalmente concientizada con la importancia estratégica y operativa de la calidad, para lo cual deberá comprometerse plenamente tanto en los aspectos de liderazgo y planificación, como en los vinculados con la capacitación, mejora continua de los procesos y, los sistemas de prevención y evaluación que permitan el mayor nivel de calidad y satisfacción. Ello implica destinar todos los recursos que sean necesarios para hacer factible la calidad, se trate tanto de recursos financieros como de tiempos de dedicación.

Pregunta Nº 11

11. a) ¿Son adecuadas las instalaciones de su área para el desempeño de su trabajo?

Tabla Nº 16

X	F	%
SI	52	100
NO	0	-
TOTAL	52	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 26



Análisis

De los datos recolectados encontramos que el 100% de los encuestados del nivel administrativo y operativo, concuerdan unánimemente que las instalaciones de la empresa SI son adecuadas para el desempeño de su trabajo.

b) ¿Las herramientas y/o recursos materiales que se le proporciona para su actividad responden a sus necesidades y facilitan el trabajo?

Tabla Nº 17

X	F	%
SIEMPRE	11	21
CASI SIEMPRE	41	79
NUNCA	0	-
TOTAL	52	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 27



Análisis

De los datos recolectados, encontramos que el 79% de las personas encuestadas manifiestan que las herramientas y/o recursos materiales que se les proporcionan para su actividad, "Casi Siempre" responden a sus necesidades y facilitan el trabajo, mientras que el 21% restante cree que los recursos materiales "Siempre" responden a sus necesidades.

c) ¿Se optimizan en su área de trabajo los recursos (materiales, útiles de oficina, energía, teléfono, etc.) de manera eficiente?

Tabla Nº 18

X	F	%
SIEMPRE	20	38
CASI SIEMPRE	31	60
NUNCA	1	2
TOTAL	52	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 28



Análisis e interpretación

De los datos recolectados, encontramos que el 60% de encuestados señalan que "Casi Siempre" se optimizan los recursos materiales de manera eficiente en su área de trabajo, el 38% afirma que "Siempre" se lo hace, en tanto que solamente el 2% dice que "Nunca".

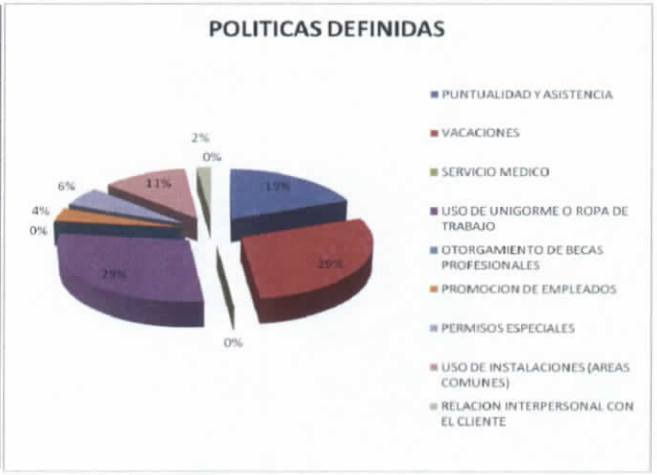
La totalidad de personal encuestado está de acuerdo en que las instalaciones de la empresa son adecuadas para el eficiente desempeño de su trabajo, de la misma manera un porcentaje considerable de colaboradores cree que los recursos materiales que se les proporciona casi siempre responden a sus necesidades, y que casi siempre se optimizan eficientemente dichos recursos. Un espacio físico apropiado, motiva al trabajador a realizar de una manera más eficiente sus actividades y brindar un servicio de calidad. No obstante es necesario que cada empleado siempre sea provisto de las herramientas y/o recursos materiales necesarios para el correcto desempeño de sus funciones; a la vez El está obligado a optimizar de manera eficiente dichos recursos.

Pregunta Nº 12

12. Elija una o varias de las siguientes opciones. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con políticas definidas acerca de?:

Tabla Nº 19 **Gráfico Nº 29**

X	F	%
PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	10	19
VACACIONES	15	29
SERVICIO MEDICO	0	-
USO DE UNIFORME O ROPA DE TRABAJO	15	29
OTORGAMIENTO DE BECAS PROFESIONALES	0	-
PROMOCION DE EMPLEADOS	2	4
PERMISOS ESPECIALES	3	6
USO DE INSTALACIONES (AREAS COMUNES)	6	12
RELACION INTERPERSONAL CON EL CLIENTE	1	2
PARTICIPACION EN LA VENTA DE SERVICIOS	0	-
TOTAL	52	100



Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Análisis e interpretación

De los datos recolectados, encontramos que las políticas que el personal administrativo y operativo mas conoce son 29% política de "Vacaciones", el otro 29% "Uso de Uniforme o Ropa de Trabajo", el 19% "Puntualidad y Asistencia", el 11% "Uso de Instalaciones", el 6% "Permisos Especiales", el 4% "Promoción de Empleados", y finalmente el 2% "Relación Interpersonal con el Cliente".

Es necesario que la empresa establezca políticas claras y no contradictorias en materia de relaciones con proveedores, contratación de personal, inversión en capacitación y entrenamiento, puntualidad y asistencia, uso de uniformes, en sistemas de premios y castigos, entre otras tantas, todas ellas son fundamentales a la hora de lograr la calidad total. Las mismas hacen una mejor gestión de la empresa en su búsqueda de la excelencia. Además es vital que las políticas sean difundidas correctamente a todos los miembros de la organización.

Pregunta Nº 13

13. ¿Cuando alcanza una mejora en su trabajo se difunde los resultados?

Tabla Nº 20

X	F	%
SIEMPRE	2	4
CASI SIEMPRE	18	35
NUNCA	32	62
TOTAL	52	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 30



Análisis e interpretación

La encuesta devela que el 61% del personal encuestado piensa que "Nunca" se difunde los resultados cuando alcanza una mejora en su trabajo, el 35% señala que "Casi Siempre" se difunde los resultados, mientras que apenas el 4% restante manifiesta que los resultados "Siempre" son difundidos.

La mayor parte de encuestados indica que nunca se difunden los resultados cuando alcanzan una mejora en su trabajo, esto significa que el empleado no está siendo debidamente reconocido y estimulado por sus logros. Es substancial que el trabajador sea constantemente reconocido por su constante mejora en el trabajo y a la vez motivado para que continúe generando calidad en sus actividades.

Pregunta Nº 14

14. a) ¿Asiste usted a reuniones periódicas de su área de trabajo?

Tabla Nº 21

X	F	%
SI	47	90
NO	5	10
TOTAL	52	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 31



Análisis

De los datos recolectados, encontramos que el 90% de las personas encuestadas aseguran que SI asisten a reuniones periódicas de su área de trabajo, mientras que solamente el 10% dice NO asistir a estas.

b) ¿Con qué frecuencia?

Tabla Nº 22

X	F	%
)IARIA	13	28
EMANAL	3	6
)UINCENAL	9	19
MENSUAL	22	47
TOTAL	47	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 32



Análisis e interpretación

De los datos recolectados, encontramos que el 47% de encuestados indican que asisten a reuniones "Mensualmente", el 28% "Diariamente", el 19% "Quincenalmente", en tanto que el 6% dice asistir a reuniones "Semanalmente".

La gran mayoría del personal administrativo y operativo encuestado indica que si asisten a reuniones periódicas de su área de trabajo, asimismo, una gran parte de ellos lo hacen de manera mensual. Esto indica que están en constante intercambio de ideas con cada integrante de su departamento. Es primordial asistir a reuniones frecuentes con cada grupo de trabajo, ya que esto permite la interacción con cada uno de los individuos miembros de un departamento, con la finalidad de instaurar políticas de mejora en la calidad de las actividades que cada uno realiza.

ENCUESTA DIRIGIDA AL NIVEL DIRECTIVO DE LA EMPRESA AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A. MATRIZ – AMBATO

Pregunta Nº 01

1. ¿Se encuentran definidos en su empresa aspectos importantes como: Misión, Visión, Valores, Políticas, y Estrategias?

Tabla Nº 23

X	F	%
I	21	100
NO	0	-
TOTAL	21	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 33



Análisis e interpretación

De los datos recolectados encontramos que el 100% de las personas encuestadas, correspondiente al nivel directivo de la empresa, manifiesta que en la organización SI se encuentran definidos aspectos importantes como: Misión, Visión, Valores, Políticas, y Estrategias.

Es fundamental saber que, el tener bien definido a que se dedica la empresa, y donde quiere encontrarse dentro de un largo plazo, sirve para definir los objetivos estratégicos en materia de calidad. Sin una visión clara se dificulta el liderazgo y el consecuente apoyo de los seguidores. Una visión de alto valor servirá para potenciar la inspiración y firmeza del líder.

Pregunta N° 02

2. ¿Realiza usted evaluaciones de desempeño al personal?

Tabla N° 24

X	F	%
IEMPRE	4	19
ASI SIEMPRE	17	81
UNCA	0	-
OTAL	21	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico N° 34



Análisis e interpretación

De los datos recolectados, se ha encontrado que el 81% de personas encuestadas asegura que "Casi Siempre" realiza evaluaciones al desempeño del personal, y el restante 19% dice que "Siempre" lo hace.

Una considerable mayoría del personal directivo de la empresa, a quienes se aplicó esta encuesta, coincide en decir que si realizan evaluaciones al desempeño del personal, lo cual es muy satisfactorio puesto que la evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso destinado a determinar y comunicar a ellos, la forma en que están desempeñando su trabajo así como a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo se hace saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que se influye en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.

Pregunta Nº 03

3. Elija una o varias de las siguientes opciones. ¿En base a qué evalúa usted a sus colaboradores?:

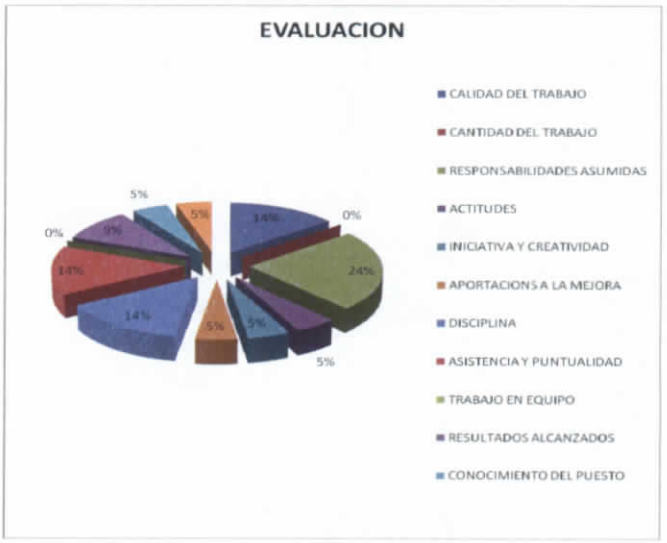
Tabla Nº 25

X	F	%
CALIDAD DEL TRABAJO	3	14
CANTIDAD DEL TRABAJO	0	-
RESPONSABILIDADES ASUMIDAS	5	24
ACTITUDES	1	5
INICIATIVA Y CREATIVIDAD	1	5
APORTACIONES A LA MEJORA	1	5
DISCIPLINA	3	14
ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	3	14
TRABAJO EN EQUIPO	0	-
RESULTADOS ALCANZADOS	2	10
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	1	5
RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS	1	5
TOTAL	21	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 35



Análisis e interpretación

De los datos recolectados se ha encontrado que el 24% de directivos encuestados evalúa a su personal en base a "Responsabilidades Asumidas", el 14% lo hace en base a "La Calidad del Trabajo", otro 14% lo hace en base a "La Disciplina", y otro 14% lo hace en base a "La Asistencia y Puntualidad", el 10% se basa en "Los Resultados Alcanzados", mientras que el restante 25% lo hace en base a "Actitudes", "Iniciativa y Creatividad", "Aportaciones a la Mejora", "Conocimiento del Puesto", y "Relaciones con sus Compañeros" con un porcentaje de 5% cada uno.

Se puede notar que la mayoría de directivos evalúan a su personal en base a las responsabilidades asumidas, sin embargo es sumamente importante que cada colaborador sea evaluado en base a todos y cada uno de los factores mencionados anteriormente por igual, ya que cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos, permitiendo así alcanzar altos niveles de calidad y competitividad individual y general.

Pregunta N° 04

4. ¿La empresa cuenta con políticas definidas acerca de?:

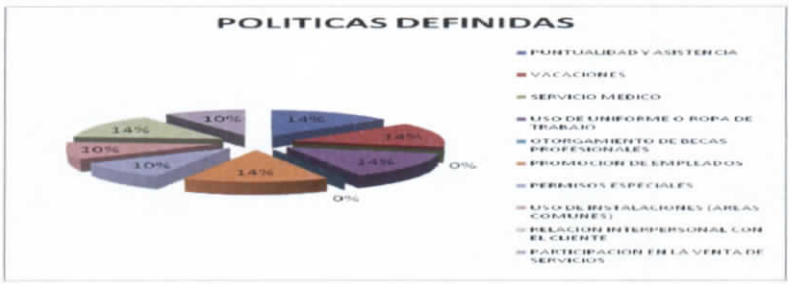
Tabla N° 26

X	F	%
UNTUALIDAD Y ASISTENCIA	3	14
ACACIONES	3	14
ERVICIO MEDICO	0	-
SO DE UNIFORME O ROPA DE TRABAJO	3	14
TORGAMIENTO DE BECAS PROFESIONALES	0	-
ROMOCION DE EMPLEADOS	3	14
ERMISOS ESPECIALES	2	10
SO DE INSTALACIONES (AREAS COMUNES)	2	10
ELACION INTERPERSONAL CON EL CLIENTE	3	14
ARTICIPACION EN LA VENTA DE SERVICIOS	2	10
OTAL	21	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico N° 36



Análisis e interpretación

Mediante los datos recolectados, hemos podido observar que el 70% de encuestados señalan que la empresa tiene definidas políticas de: "Puntualidad y asistencia, Vacaciones, Uso de Uniforme o ropa de trabajo, Promoción de Empleados, Relación interpersonal con el cliente", con 14% cada una, mientras que el 30% restante indica que las políticas definidas son: "Participación en la venta de servicios, Uso de Instalaciones (áreas comunes), Permisos especiales", con 10% cada una de ellas.

Se puede apreciar que el personal directivo encuestado, en su mayoría concuerda en que la mayor parte de políticas señaladas anteriormente, se encuentran definidas en la empresa, con excepción de: "Servicio Médico y Otorgamiento de Becas Profesionales". Es muy importante que toda empresa tenga correctamente definidas sus políticas y a su vez que se preocupe en difundirlas a todos los miembros de la organización, es muy necesario que todo el personal este bien informado acerca de estos aspectos con los mismos que se lograra un mejor desenvolvimiento de ellos dentro de la empresa.

Pregunta Nº 05

5. a) ¿Tiene la empresa Implantado un programa y/o política de Reconocimiento a empleados?:

Tabla Nº 27

X	F	%
I	21	100
NO	0	-
TOTAL	21	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 37



Análisis

De los datos recolectados, se ha encontrado que el 100% de los directivos de la empresa encuestados, acuerdan en afirmar que si se encuentra implantado un programa y/o política de reconocimiento a empleados

b) Si su respuesta es SI. ¿Qué tipo de reconocimientos?

Tabla Nº 28

X	F	%
CONOMICOS	15	71
NTREGA DE CERTIFICADOS	1	5
IAJES	0	-
REMIOS	4	19
TRO	1	5
OTAL	21	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 38



Análisis e interpretación

De los datos recolectados, se ha encontrado que el 71% de directivos encuestados indican que el tipo de reconocimientos entregados a los empleados son en su mayoría "Económicos", el 19% indica que los reconocimientos se los realiza con "Premios", el 5% dice que los reconocimientos se los hace por medio de "Entrega de Certificados", y el 5% restante señala que se los hace de "Otras" maneras.

Es elemental que la empresa tenga implantada una política de reconocimiento a empleados, ya que esta se refiere al sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; se hace énfasis en el reconocimiento positivo más que en sanciones, es mejor que el trabajador perciba que la organización utiliza mas el premio que el castigo. Esto ayudará a que el personal se vuelva más competitivo, incrementando su productividad, calidad y eficiencia con el fin de obtener una recompensa por sus labores correctamente realizadas. Los reconocimientos pueden ser de varios tipos, en este caso la mayoría de encuestados han señalado que el que más se aplica en la empresa es el de carácter económico.

Pregunta Nº 06

6. a) ¿Se realizan evaluaciones del ambiente laboral en su empresa?

Tabla Nº 29

X	F	%
I	18	86
NO	3	14
TOTAL	21	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 39



Análisis

De los datos recolectados, se ha encontrado que el 86% del personal directivo encuestado manifiesta que SI se realiza evaluaciones del ambiente laboral en la empresa, mientras que la diferencia, que corresponde al 14% indican que NO se realizan evaluaciones de este tipo.

b) Si su respuesta es SI. ¿Qué factores evalúa usted del clima laboral?

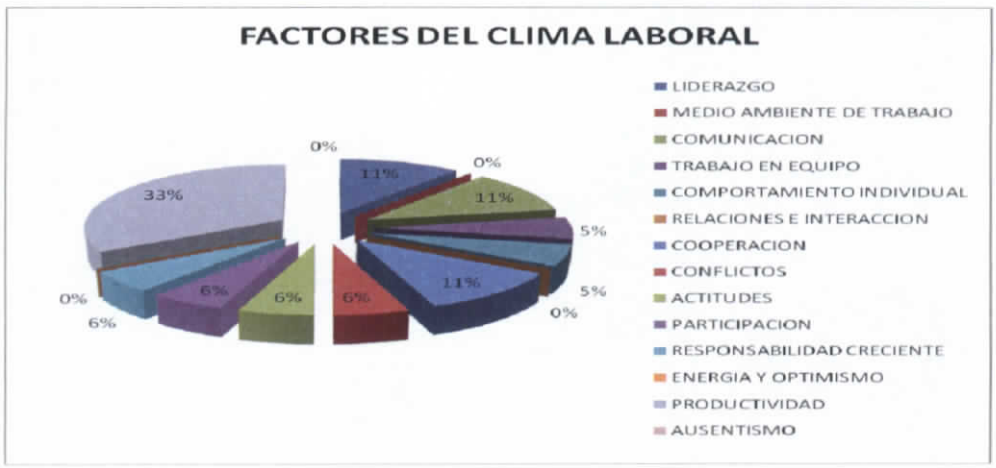
Tabla Nº 30

X	F	%
IDERAZGO	2	11
MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO	0	-
OMUNICACION	2	11
RABAJO EN EQUIPO	1	6
OMPORTAMIENTO INDIVIDUAL	1	6
ELACIONES E INTERACCION	0	-
OOPERACION	2	11
ONFLICTOS	1	6
CTITUDES	1	6
ARTICIPACION	1	6
ESPONSABILIDAD CRECIENTE	1	6
NERGIA Y OPTIMISMO	0	-
RODUCTIVIDAD	6	33
USENTISMO	0	-
OTAL	18	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 40



Análisis

De los datos recolectados, se ha encontrado que el 33% de directivos de la empresa dice que el factor que más evalúan del clima laboral es "La Productividad", el 11% evalúan más "El Liderazgo", otro 11% evalúan "La Comunicación", y otro 11% dicen evaluar "La Cooperación", mientras que el 36% restante se divide entre "trabajo en equipo, comportamiento individual, conflictos, actitudes, participación y responsabilidad creciente" con el 6% cada uno.

c) ¿Cómo definiría usted el ambiente de trabajo y el compañerismo en la empresa?

Tabla Nº 31

X	F	%
XCELENTE	8	38
MUY BUENO	12	57
BUENO	1	5
EGULAR	0	-
MALO	0	-
OTAL	21	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 41



Análisis e interpretación

De los datos recolectados, se ha encontrado que el 57% de encuestados definen el ambiente de trabajo y compañerismo dentro de la empresa como "Muy Bueno", el 38%, lo define como "Excelente", mientras que solo el 5% de ellos, opina que es "Regular".

Es importante que se realicen evaluaciones del ambiente laboral dentro de la empresa, ya que este es uno de los factores que manejado correctamente, asegura la calidad en una organización. Las percepciones que un individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella, se refieren al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. La percepción que los miembros de la empresa deben tener es la de existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre iguales como entre jefes y subordinados. Debe existir un espíritu de ayuda y se debe hacer énfasis en el apoyo mutuo tanto de niveles superiores como inferiores. Un adecuado ambiente de trabajo sugiere un sentimiento general de camaradería y la permanencia de grupos sociales amistosos e informales, todos estos parámetros hacen más agradable el clima laboral. Por tanto es necesario evaluar frecuentemente cada uno de los aspectos mencionados con anterioridad.

Pregunta Nº 07

7. a) ¿Asiste usted a reuniones periódicas a nivel gerencial con la finalidad de controlar el cumplimiento de objetivos y establecer estrategias de mejora?

Tabla Nº 32

X	F	%
I	21	100
IO	0	-
OTAL	21	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 42



Análisis

De los datos recolectados, se ha encontrado que el 100% de directivos encuestados, indican que SI asisten a reuniones periódicas a nivel gerencial.

b) ¿Con qué frecuencia?

Tabla Nº 33

X	F	%
)IARIA	3	14
EMANAL	4	19
)UINCENAL	2	10
MENSUAL	7	33
EMESTRAL	5	24
OTAL	21	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 43



Análisis e interpretación

De los datos recolectados, se ha encontrado que el 33% de encuestados asisten a reuniones en forma "Mensual", el 24% de forma "Semestral", el 19% de forma "Semanal", el 14% en forma "Diaria", y el restante 10% en forma "Quincenal".

La totalidad de directivos encuestados afirma que SI asisten a reuniones periódicas a nivel gerencial, la mayor parte de ellos lo hacen de manera mensual, este hecho es demasiado importante dentro de una organización, puesto que mediante reuniones frecuentes del nivel directivo, se lograra controlar el cumplimiento de objetivos, y se podrá establecer nuevas estrategias de mejora para la empresa.

Pregunta N° 08

8. ¿En su empresa se estimula al personal para que tomen decisiones e implanten cambios dentro de su área de actividades?

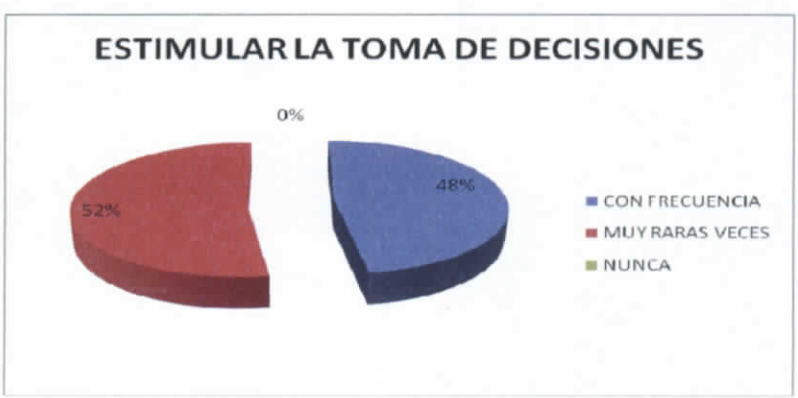
Tabla N° 34

X	F	%
CON FRECUENCIA	10	48
MUY RARAS VECES	11	52
NUNCA	0	-
TOTAL	21	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico N° 44



Análisis e interpretación

De los datos recolectados se destaca que el 52% de directivos encuestados, señala que ellos "Muy Raras Veces" estimulan al personal para que tome decisiones o implanten cambios dentro de su área de actividades, mientras que el 48% restante menciona que lo hacen "Con Frecuencia".

Es prioritario que dentro de la empresa se estimule al personal a la toma de decisiones, ya que de esta forma ellos se sentirán una parte activa en el proceso de calidad total, se debe incitar al trabajador a la aportación de ideas e iniciativas de mejora para su área de actividades y para la empresa en general, una forma de incentivarlos a hacerlo es premiando su creatividad. Cuando se trata de sugerencias, se debe premiar tanto al que genera la idea como a los que la ponen en práctica, de esta forma se crea un ambiente de "ganar – ganar". Los que la tienen que implementar pondrán lo mejor de sí para que las ideas triunfen, alentando a los compañeros a generar ideas nuevas, ya que todos saldrán beneficiados de éstas.

Pregunta Nº 09

9. ¿Cree usted que la innovación y mejora en los productos y servicios responde en gran medida a las necesidades y expectativas detectadas en los clientes?

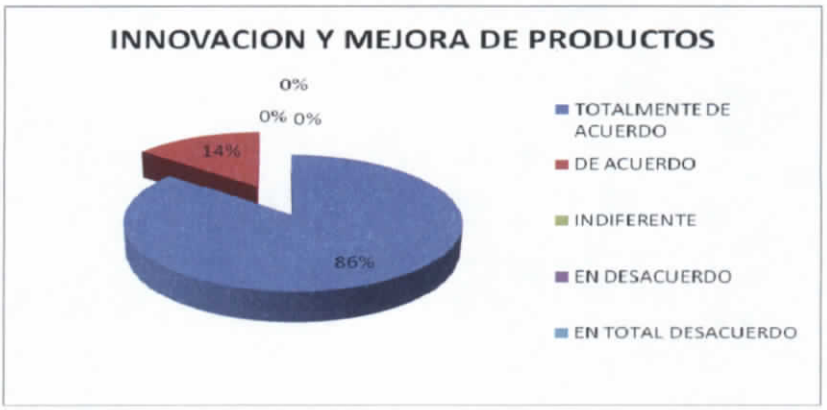
Tabla Nº 35

X	F	%
OTALMENTE DE ACUERDO	18	86
)E ACUERDO	3	14
NDIFERENTE	0	-
N DESACUERDO	0	-
N TOTAL DESACUERDO	0	-
OTAL	21	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 45



Análisis e interpretación

De los datos recolectados, se ha encontrado que el 86% de directivos encuestados, están "Totalmente de Acuerdo" en que la innovación y mejora en los productos y servicios responde en gran medida a las necesidades y expectativas detectadas en los clientes, mientras que el 14% dice estar "De Acuerdo".

El hecho de que una considerable mayoría este totalmente de acuerdo con esta afirmación, nos muestra que la empresa tiene un alto grado de orientación al cliente, y que hace lo imposible para satisfacerlo y fidelizarlo, esta es una clave fundamental para lograr la calidad total. La auténtica calidad sólo es factible cuando se tiene en consideración las necesidades y deseos de los clientes y consumidores. Es así que la constante innovación y mejora en los productos y/o servicios siempre tendrá como resultado un cliente satisfecho. Se debe hacer de la creatividad e innovación fuentes permanentes de mejora en los productos, servicios y procesos. Por tales motivos, la dirección debe remover los obstáculos y barreras a la creatividad e innovación, generando un ambiente propicio para su fecundación y desarrollo.

Pregunta Nº 10

10. ¿Cree usted que dada la elevada competitividad en el sector, es necesario ofrecer servicios con un valor agregado a los clientes, para diferenciarse de la competencia?

Tabla Nº 36

X	F	%
TOTALMENTE DE ACUERDO	21	100
DE ACUERDO	0	-
INDIFERENTE	0	-
EN DESACUERDO	0	-
EN TOTAL DESACUERDO	0	-
TOTAL	21	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 46



Análisis e interpretación

De los datos recolectados, se ha podido observar que el 100% de personas encuestadas pertenecientes al nivel directivo de la empresa, están "Totalmente de Acuerdo" en que es necesario ofrecer servicios con un valor agregado a los clientes, para diferenciarse de la competencia.

Este resultado demuestra que el nivel directivo de ASSA está completamente consciente de la alta competitividad que existe en el mercado, y está dispuesto a dedicar sus mejores esfuerzos en ofrecer productos y servicios de calidad y con un valor agregado, para así obtener una ventaja competitiva en relación a la competencia. Realizar la calidad es tener en cuenta lo que el cliente entiende por calidad para un determinado producto o servicio. Sólo así la empresa está en condiciones de generar un auténtico valor agregado.

Pregunta Nº 11

11. ¿Existe un sistema de quejas y sugerencias que le permitan conocer las necesidades tanto de los clientes internos como externos?

Tabla Nº 37

X	F	%
LIENTE INTERNO	4	19
LIENTE EXTERNO	17	81
OTAL	21	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 47



Análisis e interpretación

De los datos recolectados, se aprecia que el 81% de encuestados dicen que en la empresa existe un sistema de quejas y sugerencias para conocer las necesidades del "Cliente Externo", mientras que el 19% restante piensa que hay un sistema de quejas y sugerencias para el "Cliente Interno".

Es verdaderamente relevante el hecho de poseer un sistema de quejas y sugerencias para conocer las necesidades del cliente externo de una empresa, pero igualmente importante es también conocer las necesidades del cliente interno. Se debe implementar un adecuado sistema de quejas y sugerencias dentro de la empresa para ambos tipos de cliente, solo de esta forma estarán en un proceso continuo de mejora a fin de satisfacer las necesidades y requerimientos de estos dos grupos.

Pregunta N° 12

12. ¿Se promueve el trabajo en equipo dentro de la empresa?

Tabla N° 38

X	F	%
I	20	95
IO	1	5
OTAL	21	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico N° 48



Análisis e interpretación

De los datos recolectados se encuentra que el 95% de directivos encuestados dicen que SI se promueve el trabajo en equipo dentro de la empresa, mientras que tan solo el 5% afirmas que NO se lo hace.

Una empresa de alta competitividad no se concibe sin la existencia de un constante trabajo en equipo, y sobre todo sin Círculos de Control de Calidad. Debe siempre tenerse presente que "no hay compromiso sin participación", y la mejor forma de fomentar la participación es mediante el trabajo en equipo. De esta forma, un trabajador comprometido siempre generara calidad, y un constante trabajo en equipo mejorara la productividad y hará a la empresa mas competitiva. Es necesario saber que ha llegado la hora de hacer caer los muros, permitiendo un auténtico trabajo en equipo de la organización como un todo. Los departamentos y sus miembros deben tener en cuenta que juegan para un solo equipo que es la empresa.

Pregunta Nº 13

13. ¿Existen políticas de comunicación interna y externa en su empresa?

Tabla Nº 39

X	F	%
I	20	95
NO	1	5
TOTAL	21	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 49



Análisis e interpretación

De los datos recolectados se ha encontrado que el 95% de directivos encuestados dicen que SI existen políticas de comunicación interna y externa en la empresa, en tanto que el restante 5% asegura que NO las hay.

La interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Es por esta razón sumamente importante la existencia de políticas de comunicación tanto interna como externa en una empresa. La creciente comunicación, permite que el empleado verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de la Calidad Total. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

Pregunta Nº 14

14. a) ¿Capacita usted a su personal?

Tabla Nº 40

X	F	%
I	21	100
NO	0	-
TOTAL	21	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 50



Análisis

De los datos recolectados encontramos que el 100% de los directivos encuestados de la empresa señalan que SI capacita al personal.

b) Si su respuesta es SI. ¿Con que frecuencia?

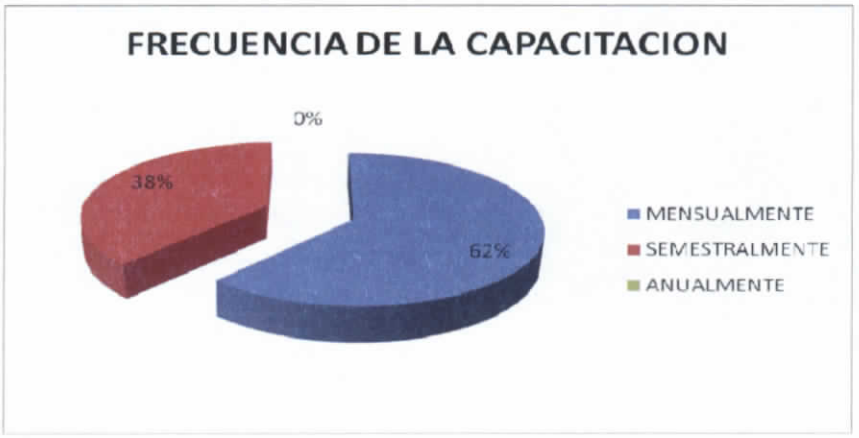
Tabla Nº 41

X	F	%
MENSUALMENTE	13	62
SEMESTRALMENTE	8	38
ANUALMENTE	0	-
TOTAL	21	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 51



Análisis

De los datos recolectados podemos observar que el 62% de encuestados dicen que la frecuencia con que se capacita al personal es "Mensualmente", mientras que el restante 38% dice que es "Semestralmente"

c) ¿Asigna un presupuesto anual al área de capacitación?

Tabla Nº 42

X	F	%
I	21	100
NO	0	-
TOTAL	21	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 52



Análisis

De los datos recolectados podemos ver que el 100% de directivos encuestados dice que la empresa SI tiene asignado un presupuesto anual al área de capacitación.

d) ¿Cuenta la empresa con un programa estructurado de capacitación?

Tabla Nº 43

X	F	%
I	21	100
NO	0	-
TOTAL	21	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 53



Análisis

De los datos recolectados se ha encontrado que el 100% de personas encuestadas del nivel directivo, indican que la empresa cuenta con un programa estructurado de capacitación.

e) ¿Para qué niveles?

Tabla Nº 44

X	F	%
)IRECTIVO	0	-
JECUTIVO	1	5
)PERATIVO	1	5
ODOS	19	90
OTAL	21	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 54



Análisis

De los datos recolectados se ha observado que el 90% de directivos opina que los programas de capacitación, están dirigidos a "Todos" los niveles de la organización, el 5% cree que están dirigidos al nivel "Ejecutivo", y el 5% restante dice que están dirigidos al nivel "Operativo".

f) ¿Quién determina qué capacitación se debe impartir?

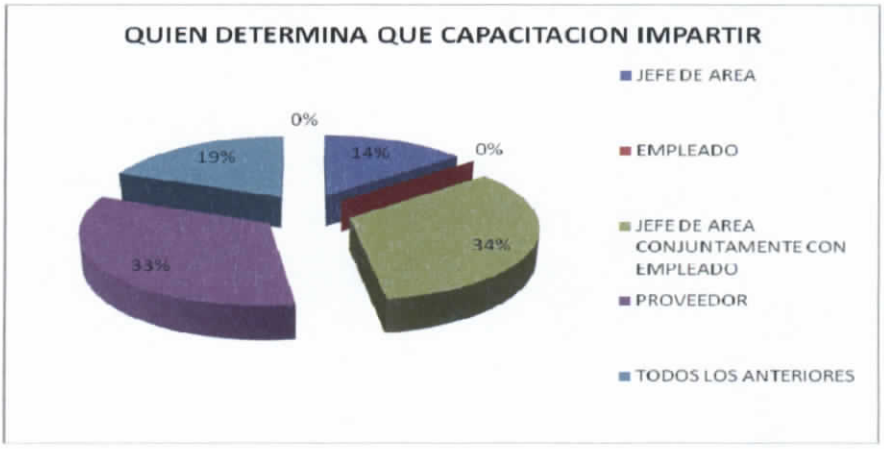
Tabla Nº 45

X	F	%
EFE DE AREA	3	14
MPLEADO	0	-
EFE DE AREA CONJUNTAMENTE CON EMPLEADO	7	33
ROVEEDOR	7	33
ODOS LOS ANTERIORES	4	19
TRO	0	-
OTAL	21	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 55



Análisis

De los datos recogidos notamos que el 34% de encuestados manifiesta que quien determina que capacitación debe impartirse es "El Jefe de Área conjuntamente con el Empleado", el 33% cree que quien determina esto es el "Proveedor", el 19% está de acuerdo en que quienes determinan esto son "Todos los Anteriores", en tanto que 14% piensa que quien lo determina es el "Jefe de Área".

g) ¿Ha capacitado anteriormente al personal en temas relacionados al mejoramiento de la Calidad Total?

Tabla Nº 46

X	F	%
I	15	71
NO	6	29
TOTAL	21	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 56



Análisis e interpretación

De los datos recolectados, se ha encontrado que el 71% opina que SI ha existido una capacitación previa para el mejoramiento de la calidad total en la empresa, mientras que el 29% señalan que NO ha existido.

Es necesario tener en cuenta que la Capacitación no se limita simplemente a reuniones formales. Reunir a las personas en un salón y dictarles conferencias puede constituir cuando mucho la tercera o cuarta parte del esfuerzo educativo total. La capacitación se debe enfocar a que los miembros aprendan el uso de las herramientas y procedimientos de análisis de problemas, que comprendan los conceptos básicos de relaciones humanas que sirven para disminuir los conflictos que se presentan en el trabajo. Es importante que dentro de cada organización se dé prioridad a la educación, capacitación de las diferentes funciones que los empleados deben cumplir para de esta forma evitar malos procesos en la aplicación de los mismos, los cuales ahorraran tiempo y dinero en la organización.

Pregunta N° 15

15. a) ¿Tiene la empresa definidos objetivos estratégicos?

Tabla N° 47

X	F	%
I	21	100
NO	0	-
TOTAL	21	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico N° 57



Análisis

De los datos recolectados se ha encontrado que el 100% de las personas encuestadas del nivel directivo, señalan que la empresa SI tiene definidos objetivos estratégicos.

b) Si su respuesta es SI. ¿En qué áreas?

Tabla Nº 48

X	F	%
ADMINISTRATIVA	0	-
COMERCIAL	6	29
DE SERVICIO	3	14
TODAS	12	57
TOTAL	21	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 58



Análisis e interpretación

De los datos recolectados se ha observado que el 57% de directivos encuestados manifiesta que la empresa tiene definidos objetivos estratégicos en "Todas las Áreas", el 29% dice que están definidos en el Área Comercial", mientras que el 14% restante dice que están definidos en el Área de Servicio".

Es fundamental que toda organización tenga correctamente definidos sus objetivos estratégicos para todas y cada una de las áreas, y que los haga conocer a todos sus integrantes. La planificación para la mejora continua permite establecer nuevos objetivos estratégicos a alcanzar en materia de calidad, productividad, costes, y tiempos de entrega. La calidad total es el paso a la excelencia, y la excelencia a su vez es el objetivo estratégico de toda empresa que pretenda ser competitiva y ganarse el posicionamiento en la mente del público consumidor.

Pregunta Nº 16

16. ¿En el proceso de Planificación Estratégica hace usted un análisis periódico de su organización en cuanto a capacidades, recursos, servicios y políticas?

Tabla Nº 49

X	F	%
ON FRECUENCIA	20	95
IUY RARAS VECES	1	5
JUNCA	0	-
OTAL	21	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Gráfico Nº 59



Análisis e interpretación

De los datos recolectados, encontramos que el 95% del personal directivo encuestado concuerda en que "Con Frecuencia" hace un análisis periódico de la organización en el proceso de Planificación Estratégica, en tanto que el 5% restante afirma que lo hace "Muy Raras Veces".

Se puede observar que la gran mayoría de encuestados indica que es muy frecuente el análisis que realizan de la organización en el proceso de Planificación Estratégica, este hecho es vital, ya que mediante este análisis se puede evaluar capacidades, recursos, servicios y políticas, que contribuirán al mejoramiento de la calidad. Por tales razones, es esencial que la calidad sea uno de los elementos centrales de la planeación estratégica. Sólo cuando la calidad forma parte de la visión, de la misión, de los objetivos, los valores y las políticas de la empresa, será factible lograr un compromiso absoluto de toda la organización, sus proveedores y, distribuidores con la Calidad Total.

CUADRO RESUMEN ENCUESTA APLICADA AL NIVEL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO

Tabla N°50

No.	Pregunta	Respuesta					Comentario
1.	¿Conoce usted aspectos importantes de su empresa como?:	Misión 37%	Visión 33%	Valores 19%	Políticas 8%	Estrategias 4%	El personal tiene clara la razón de ser de la empresa, y también una perspectiva clara del futuro, es necesario fortalecer cada uno de los elementos orientadores de la organización así como difundir adecuadamente el resto de aspectos de los cuales no se conoce.
2.	¿La eficiencia con la que realiza sus actividades en la empresa, da como resultado?	Satisfacción Cliente 48%	Diferenciación 23%	Cumplimiento de metas 29%			La mayoría del personal tiene una clara idea de orientación al cliente por lo que siempre se esforzaran para satisfacerlo brindandole un producto y un servicio de calidad.
3.	¿Qué factor considera usted es el más importante para generar calidad en el trabajo?	Ambiente laboral 38%	Estabilidad laboral 21%	Motivación 10%	Comunicación 13%	Trabajo en equipo 17%	El personal coincide en que el factor que generará más calidad en su trabajo es un ambiente laboral agradable, esto significa que si cada empleado trabaja en un entorno de compañerismo, va a sentirse más a gusto y más motivado a realizar su trabajo con mayor calidad y eficiencia.
4.	¿Cómo definiría usted el ambiente de trabajo y el compañerismo en la empresa?	Excelente 4%	Muy Bueno 13%	Bueno 48%	Regular 27%	Malo 8%	Muchos de los colaboradores no están conformes con las relaciones interpersonales y el medioambiente laboral de su lugar de trabajo, esto sugiere una mejora en este aspecto.
5.	¿Piensa usted que la empresa le brinda estabilidad laboral?	Si 52%		No 48%			Existe temor constante de despidos intempestivos, esto frustra al trabajador y afecta negativamente al compromiso de este con la organización.

6.	¿Usted, está recibiendo una adecuada capacitación para el eficiente desempeño de sus funciones?	Si 96%		No 4%			Se observa que el personal está siendo adecuadamente capacitado para desempeñar correctamente sus funciones. La capacitación es una de las bases fundamentales para lograr la calidad total.
7.	¿En su opinión: el nivel de comunicación que usted tiene con sus superiores es?	Muy alta 8%	Alta 27%	Regular 50%	Escasa 10%	Nula 6%	La autoridad única o unidad de mando restringe la comunicación, generando en el empleado poca actitud de mejora debido a la escasa confianza, y por ende una baja calidad en el trabajo que realiza.
8.	¿Se promueve el trabajo en equipo dentro de la empresa?	Si 25%		No 75%			El trabajo en equipo no se promueve dentro de la empresa, este hecho puede provocar un bajo nivel de productividad en todos los procesos.
9.	¿Su jefe realiza un seguimiento adecuado de su trabajo?	Siempre 33%		Casi Siempre 63%		Nunca 4%	Es necesario implantar métodos y sistemas de supervisión modernos, en los cuales los grupos tienden a autodirigirse, así supervisores pueden controlar a un mayor número de personal.
10.	¿Observa usted, un compromiso personal de sus jefes en la mejora de la calidad de los procesos?	Muy alto 4%	Alto 63%	Regular 31%	Escaso 2%	Nulo 0%	La alta administración debe estar totalmente concientizada de la importancia estratégica y operativa de la calidad, para lo cual deberá comprometerse plenamente en varios aspectos.
11.	¿Son adecuadas las instalaciones de su área para el desempeño de su trabajo?	Si 100%		No 0%			Un espacio físico apropiado, motiva al trabajador a realizar de una manera más eficiente sus actividades y brindar un servicio de calidad.
13.	¿Cuando alcanza una mejora en su trabajo se difunde los resultados?	Siempre 4%		Casi siempre 35%		Nunca 62%	Es substancial que el trabajador sea reconocido por su constante mejora en el trabajo y a la vez motivado para que continúe generando calidad en sus actividades.
14.	¿Asiste usted a reuniones periódicas de su área de trabajo?	Si 90%		No 10%			Es primordial asistir a reuniones frecuentes con cada grupo de trabajo, esto permite la interacción con cada uno de los individuos miembros de un departamento.

CUADRO RESUMEN ENCUESTA APLICADA AL NIVEL DIRECTIVO

Tabla Nº 51

No.	Pregunta	Respuesta			Comentario
1.	¿Se encuentran definidos en su empresa aspectos importantes como: Misión, Visión, Valores, Políticas, y Estrategias?	Si 100%		No 0%	El tener bien definido a que se dedica la empresa, y donde quiere encontrarse dentro de un largo plazo, sirve para definir los objetivos estratégicos en materia de calidad.
2.	¿Realiza usted evaluaciones al desempeño del personal?	Siempre 19%	Casi siempre 81%	Nunca 0%	La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso destinado a determinar y comunicar a ellos, la forma en que están desempeñando su trabajo así como a elaborar planes de mejora.
5.	¿Tiene la empresa Implantado un programa y/o política de Reconocimiento a empleados?:	Si 100%		No 0%	Se debe hacer énfasis en el reconocimiento positivo más que en sanciones, es mejor que el trabajador perciba que la organización utiliza más el premio que el castigo, de esta forma el personal se volverá más competitivo.
6.	¿Se realizan evaluaciones del ambiente laboral en su empresa?	Si 86%		No 14%	El ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento del personal. La percepción que los miembros de la empresa deben tener es la de existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones.

7.	¿Asiste usted a reuniones periódicas a nivel gerencial con la finalidad de controlar el cumplimiento de objetivos y establecer estrategias de mejora?	Si 100%		No 0%	Es muy importante dentro de una organización que el nivel directivo asista a reuniones frecuentes, así se lograra controlar el cumplimiento de objetivos, y se podrá establecer nuevas estrategias de mejora para la empresa.
8.	¿En su empresa se estimula al personal para que tomen decisiones e implanten cambios dentro de su área de actividades?	Con frecuencia 48%	Muy raras veces 52%	Nunca 0%	Es prioritario que dentro de la empresa se estimule al personal a la toma de decisiones, ya que de esta forma ellos se sentirán una parte activa en el proceso de calidad total.
9.	¿Cree usted que la innovación y mejora en los productos y servicios responde en gran medida a las necesidades y expectativas detectadas en los clientes?	Totalmente de acuerdo 86%		De acuerdo 14%	La auténtica calidad sólo es factible cuando se tiene en consideración las necesidades y deseos de los clientes y consumidores.
10.	¿Cree usted que dada la elevada competitividad en el sector, es necesario ofrecer servicios con un valor agregado a los clientes, para diferenciarse de la competencia?	Totalmente de acuerdo 100%		De acuerdo 0%	El nivel directivo está consciente de la alta competitividad que existe en el mercado, y está dispuesto a dedicar sus mejores esfuerzos en ofrecer productos y servicios de calidad y con un valor agregado, para así obtener una ventaja competitiva en relación a la competencia.
11.	¿Existe un sistema de quejas y sugerencias que le permitan conocer las necesidades tanto de los clientes internos como externos?	Cliente Interno 19%		Cliente Externo 81%	Se debe implementar un adecuado sistema de quejas y sugerencias dentro de la empresa para el cliente interno y externo, solo de esta forma estarán en un proceso continuo de mejora a fin de satisfacer las necesidades y requerimientos de estos dos grupos.
12.	¿Se promueve el trabajo en equipo dentro de la empresa?	Si 95%		No 5%	Una empresa de alta competitividad no se concibe sin la existencia de un constante trabajo en equipo, debe siempre tenerse presente que "no hay compromiso sin participación"

13.	¿Existen políticas de comunicación interna y externa en su empresa?	Si 95%		No 5%	La interacción y comunicación entre individuos y grupos, en sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta del personal.
14.	¿Capacita usted a su personal?	Si 100%		No 0%	La capacitación se debe enfocar a que los miembros aprendan el uso adecuado de herramientas y procedimientos de análisis de problemas.
15	¿Tiene la empresa definidos objetivos estratégicos?	Si 100%		No 0%	La planificación para la mejora continua permite establecer nuevos objetivos estratégicos a alcanzar en materia de calidad, productividad, costes, y tiempos de entrega.
16.	¿En el proceso de Planificación Estratégica hace usted un análisis periódico de su organización en cuanto a capacidades, recursos, servicios y políticas?	Con frecuencia 95%	Muy raras veces 5%	Nunca 0%	La mayoría de encuestados indica que es muy frecuente el análisis que realizan de la organización en el proceso de Planificación Estratégica, este hecho es vital, ya que mediante este análisis se puede evaluar capacidades, recursos, servicios y políticas, que contribuirán al mejoramiento de la calidad.

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

4.2 Verificación de la hipótesis

Para la utilización del Chi cuadrado, se maneja como un estadígrafo de distribución libre que permite establecer la correspondencia de valores observados y esperados, permitiendo la comparación global del grupo de frecuencias a partir de la hipótesis que se quiere verificar.

Combinación de frecuencia

Tabla N°52

SI	13	25
NO	39	75
TOTAL	52	100

SIEMPRE	2	4
CASI SIEMPRE	18	35
NUNCA	32	62
TOTAL	52	100

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Frecuencias Observadas

Tabla N° 53

CALIDAD TOTAL

COMPETITIVIDAD	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	NUNCA	TOTAL
SI	1	5	8	13
NO	2	14	24	39
TOTAL	2	18	32	52

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Modelo Lógico

Ho = El diseño de Círculos de Calidad total NO permitirá mejorar la competitividad de AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A. (ASSA), en la Ciudad de Ambato

H1= El diseño de Círculos de Calidad total SI permitirá mejorar la competitividad de AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A. (ASSA), en la Ciudad de Ambato

Nivel de Significación

El nivel de significación con el que se trabaja es del 5%.

$$X^2 \sum \left[\frac{(O-E)^2}{E} \right]$$

En donde:

X^2 = Chi-cuadrado

$\sum$ = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = frecuencia esperada o teórica

Nivel de Significación y Regla de Decisión

Grado de Libertad

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente formula:

GL = (f-1) (c-1)

GL = (2-1) (3-1)

GL = 1*2

GL = 2

Grado de significación

∞ = 0.05

Frecuencias Esperadas

Tabla N° 54

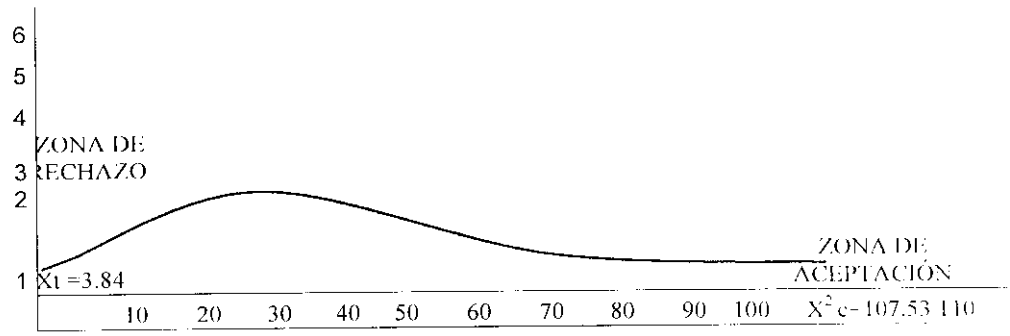
E O	E	O-E	(O-E)2	(O-E)2/E
1	1	1	0,25	1
2	5	-3	6,25	1
5	8,00	-3	9	1
14	1,50	13	156,25	104
8	13,50	-6	30,25	2
24	24,00	0	0	0
TOTAL				107,53

Fuente: La encuesta

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Verificación de la Hipótesis

Gráfico N° 60



Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Y= Grados de libertad

X=Nivel de significación

Conclusión

El valor de X^2 t = 3.84 < X^2 c = 107.53 de esta manera se acepta la hipótesis alterna, que manifiesta El diseño de Círculos de Calidad total SI permitirá mejorar la competitividad de AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A. (ASSA), en la Ciudad de Ambato.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

5.1 Tema:

Programa de implantación de Círculos de Calidad para mejorar la calidad y la competitividad en AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A. (ASSA), de la Ciudad de Ambato.

5.2 Datos informativos:

Nombre de la empresa: AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A. (ASSA),

Ciudad: Ambato

Dirección: Avenida Atahualpa s/n y Río Guayllabamba

5.3 Antecedentes de la Propuesta

Para el cumplimiento de las metas organizacionales, es necesario establecer parámetros de trabajo integral. Particularmente en la empresa AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A. (ASSA), de la Ciudad de Ambato, no ha existido un programa direccionado al trabajo de Círculos de Calidad que promueva la competitividad, de esta manera se puede observar falencias que influyen en el servicio al cliente y en su satisfacción.

Con una referencia clara a partir de las encuestas realizadas, se puede notar que la empresa está fallando en varios ámbitos a nivel interno, mismos que son proyectados e influyen a nivel externo. Es por esto que se propone un programa de soluciones basado principalmente en la aplicación de Círculos de Calidad.

A continuación se analizan los aspectos, tanto positivos, como negativos, producto de la encuesta realizada al personal de la empresa:

En lo que se refiere al nivel administrativo y operativo se destaca:

- En primera instancia se pudo observar que el personal administrativo y operativo de la empresa, no está bien informado en cuanto a aspectos relevantes de la empresa,

como las Políticas y Estrategias de la misma, no obstante tienen muy claro otros aspectos relacionados con la Misión, Visión y Valores Corporativos, sin embargo, se debe fortalecer su difusión.

- Por otra parte, es notorio que en su mayoría el personal administrativo y operativo se enfocan en la eficiencia de sus actividades para satisfacer y fidelizar al cliente.

- La mayor parte del personal administrativo y operativo están de acuerdo en que el factor que más influye para generar calidad es el ambiente laboral; así como también, la estabilidad laboral, estos son factores realmente fundamentales dentro de una empresa, para crear clientes internos satisfechos y eficientes. Sin embargo, es necesario fomentar en el personal la importancia de una adecuada y constante capacitación, para el óptimo desempeño de sus funciones.

- Se debe destacar que sobre el ambiente laboral de la empresa, no se tiene el mejor concepto. En lo que respecta a la opinión del personal administrativo y operativo, este factor es preocupante, porque puede influir negativamente en el comportamiento y desempeño de los miembros de la empresa.

- Así mismo, sumamente perjudicial es el hecho de que casi la mitad del personal administrativo y operativo, comenten que la empresa no les brinda estabilidad laboral, lo cual causa malestar y preocupación, afectando al desempeño de sus actividades.

- Adicionalmente, es importante destacar que los colaboradores se encuentran satisfechos, en cuanto a la capacitación que la empresa les brinda para realizar eficientemente su trabajo.

- También, se debe recalcar que existen dificultades en los niveles de comunicación, ya que la mayoría del personal afirma que la relación que tienen con sus superiores es regular y, en algunos casos escasa y hasta nula; lo cual, desencadena en un ambiente donde el empleado se siente marginado por no poder aportar ideas y, no recibir el apoyo necesario, para poner en marcha sus iniciativas de mejora en el trabajo.

- De igual manera, es perjudicial que en la empresa, no se promueva el trabajo en equipo, al ser este factor considerado por los trabajadores como uno de los más importantes para generar calidad en el trabajo, es recomendable promover una cultura de participación, para conseguir colaboradores más productivos y comprometidos con la empresa.

- Adicionalmente, es necesario mejorar los niveles de información a fin de que el trabajador, cuente con los instrumentos adecuados para desarrollar su función.

- Cabe mencionar, que la totalidad del personal, manifiesta que las instalaciones de su área de trabajo son adecuadas para el desempeño de sus funciones, esta fortaleza se debe mantener.

- Los resultados encontrados muestran un descontento en el personal administrativo y operativo, debido a que ellos aseguran que cuando alcanzan una mejora en su trabajo, nunca se difunden los resultados, es necesario implantar programas de difusión, que informen al personal acerca de mejoras que pueden ser implementadas, para optimizar el trabajo, además sirve de motivación para el trabajador o trabajadores que obtuvieron el logro.

Con respecto al nivel directivo, también es importante destacar algunos puntos relevantes como:

- Afirman que la empresa, cuenta con un programa establecido de reconocimiento a empleados, los cuales son en su mayoría económicos, este tipo de reconocimientos son indispensables, porque incentivan al trabajador para ser más competitivo.

- La mayoría de los directivos de la empresa, están totalmente de acuerdo con el hecho de que la innovación y mejora en los productos y servicios, responde en gran medida a las necesidades y expectativas detectadas en los clientes, lo que implica dirijan sus esfuerzos como empresa a satisfacer necesidades creadas en el mercado.

- Destacar que la totalidad de directivos, están conscientes que dada la elevada competitividad en el sector, es necesario ofrecer servicios con un valor agregado a los clientes, para diferenciarse de la competencia, generando ventajas competitivas que le ayuden a mantenerse y por qué no, liderar el mercado.

- Como un aspecto negativo podemos puntualizar, que la empresa no cuenta con un sistema de quejas y sugerencias dirigido al cliente interno, impidiendo conocer las necesidades y requerimientos del personal, necesario para establecer un proceso de mejora continua.

- Es importante que la empresa tenga definidos objetivos estratégicos para todas las áreas; así como también, es primordial la correcta difusión de estos a todos sus integrantes.

5.4 Justificación

La importancia de la propuesta se fundamenta en la idea básica de los Círculos de Calidad, que consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de la empresa, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos. Lo anterior, para el estudio y resolución de problemas que afecten el adecuado desempeño y la calidad de cada una de las áreas de trabajo, propendiendo a la generación de ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua que conlleve a la competitividad.

El interés de fomentar Círculos de Calidad en la empresa, se centra en la necesidad de generar un ambiente de trabajo estable y motivador en el personal, de esta manera se proyectará una imagen de calidad en el mercado, participación sostenible y satisfacción en los clientes.

Es novedosa la propuesta, por cuanto se forman sinergias de trabajo que permitan la integración del personal, y establecer equipos de trabajo orientados a la maximización de recursos y al cumplimiento de los objetivos institucionales, lo cual le permitirá mejorar el posicionamiento en el entorno empresarial.

Los Círculos de Calidad, promueven la gestión de Recursos Humanos, que se reflejan en el incremento de la productividad de la organización, cuyo resultado final es una mejora sustancial del clima laboral.

5.5 Objetivos

5.5.1 Objetivo General

Establecer las directrices para la conformación de Círculos de Calidad, que permita generar: innovación, productividad y calidad de servicio en la empresa ASSA.

5.5.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar la estructura de los Círculos de Calidad y sus ventajas para la empresa.
- Describir los pasos para una adecuada conformación de los Círculos de Calidad.
- Detallar la estructura y funciones "roles" de los integrantes de los Círculos de Calidad.

5.6 Análisis de factibilidad

Es factible el establecimiento de la propuesta, ya que se cuenta con el compromiso de cada uno de los integrantes de la empresa: nivel directivo, mandos medios o nivel ejecutivo y nivel operativo, para mejorar en los procesos y generar un servicio de calidad, maximizar las oportunidades y mantenerse en el mercado.

5.7 Fundamentación

5.7.1 Historia de los Círculos de Calidad

Los Círculos de Calidad, nacieron en Japón después de la II Guerra Mundial, al final de la cual este país se encontró con que sus productos se conocían en el mundo con el sello de bajo precio, pero también de muy baja calidad; y entre 1955-60 empiezan a aplicar de forma sistemática el control de la calidad en dos líneas diferentes, de investigación y trabajo; esto es:

- La gestión de calidad en el ámbito de Empresa
- Los Círculos de Calidad.

En 1988, en Japón, ya existían más de un millón de Círculos de Calidad en los que participaban más de 10 millones de trabajadores.

A partir de aquí se van introduciendo éstos en otros países. En U.S.A, el primer Círculo de Calidad se crea en 1973 y en Europa a partir de 1978. (León Lefcovich Mauricio, 2005)

5.7.2 Definición

Es un pequeño grupo de empleados que realizan un trabajo igual o similar en un área determinada, trabajan para el mismo supervisor, se reúnen voluntaria y periódicamente, y son entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibles mejoras relacionadas con su trabajo, recomendar soluciones y presentarlas a la dirección; y, si ésta aprueba llevar a cabo su implantación.

Los Círculos de Calidad, son un instrumento que utiliza la Administración como filosofía de participación, creando el concepto de "calidad"; es decir, la idea de que la calidad se mejora continuamente en el lugar de trabajo.

Los Círculos de Calidad, funcionan en un contexto cultural en el cual el concepto de Empresa, obedece a intereses económicos y sociales relacionados con la capacidad creativa de las personas y, la participación en objetivos comunes de grupo. (Clery Aguirre Arturo, 2008).

5.7.3 Características de los Círculos de Calidad

Algunas de las características más sobresalientes de los Círculos de Calidad, son las siguientes:

- La participación en el Círculo de Calidad es voluntaria.
- Son grupos pequeños, de 4 a 6 personas en empresas pequeñas, de 6 a 10 en empresas medianas y de 8 a 12 en empresas grandes.
- Los miembros del Círculo de Calidad realizan el mismo trabajo o trabajos relacionados lógicamente; es decir, suelen formar parte de un equipo que tiene objetivos comunes.
- Los Círculos de Calidad se reúnen periódicamente para analizar y resolver problemas que ellos mismos descubren o que le son propuestos a su jefe.
- Cada Círculo de Calidad tiene un jefe que es responsable del funcionamiento del Círculo. Dicho jefe es, por lo general, un supervisor que recibe formación especial relativa a las actividades del Círculo.
- La junta de gobierno de la dirección establece los objetivos, política y pautas de las actividades de los Círculos de Calidad, y sustenta el sistema de los Círculos mediante los recursos adecuados y el interés de la dirección.
- Todo aquel que participa en un programa de Círculos de Calidad, recibe formación e información acorde con el grado de participación que tenga en el sistema.
- Deben participar diversas categorías laborales.
- El Círculo de Calidad no tiene relación jerárquica de autoridad y dependencia, los miembros son igualitarios.
- El objetivo es el deseo común de mejorar la técnica del trabajo, resolviendo los problemas comunes.
- El líder es elegido por los miembros y puede ir cambiando según el grupo. (Clery Aguirre Arturo, 2008).

5.7.4 El papel de los Círculos de Calidad

El éxito de los Círculos de Calidad radica en el hecho de que los empleados los consideran suyos, y no algo instituido simplemente para mantener satisfecha a la dirección.

Los Círculos de Calidad que han prosperado, nunca convierten sus sesiones en quejas, ni en discusiones inoportunas acerca de injusticias, ni tampoco en sesiones de charla. Se insiste siempre en la resolución de problemas y en la confección de planes de acción.

Los Círculos deben centrarse en asuntos prácticos y dejarse de teorías; deben buscar el obtener resultados positivos y no simplemente mantener discusiones.

El papel de los Círculos de Calidad es:

- Identificar problemas.
- Seleccionar el problema de mayor importancia.
- Hacer que el Círculo investigue dichos problemas.
- Encontrar las soluciones.
- Tomar medidas, en caso de que el Círculo este autorizado a hacerlo.
- Hacer una exposición de los problemas y posibles soluciones ante la dirección.

La característica esencial es el esfuerzo creativo del grupo para solventar problemas. (Clery Aguirre Arturo, 2008).

5.7.5 Ventajas de los Círculos de Calidad

Sus ventajas pueden ser resumidas en los siguientes puntos:

- Contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa. No se trata únicamente de aumentar la cifra de ventas sino de crecer en calidad, innovación, productividad y servicio al cliente, crecer cualitativamente, en definitiva, es la única forma de asentar el futuro de la empresa sobre bases sólidas.
- Lograr que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido. Los Círculos aspiran a lograr que el lugar de trabajo sea más apto para el desarrollo de la inteligencia y la creatividad del trabajador.
- Aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo. El factor humano es el activo más importante y decisivo con que cuenta la empresa. Su potenciación constante provoca un efecto multiplicador cuyos resultados suelen sobrepasar los cálculos y estimaciones más optimistas.

Es conveniente que el grupo se reúna cada 2 o 3 semanas. La duración de cada sesión debe oscilar entre los 45 y 90 minutos aproximadamente. Es conveniente establecer un

programa de reuniones. El líder debe tener en cuenta para la buena marcha de las reuniones, lo siguiente:

- Que cuenta con miembros con experiencia profesional y que sean comunicativos.
- Que todos hablen con libertad.
- Deberán reprimir a los charlatanes.
- Conseguir que hablen los tímidos.
- Evitar discusiones de principio.
- Procurar sacar conclusiones finales.
- Tomar notas de cada sesión. (Clery Aguirre Arturo, 2008).

5.7.6 Principios de los Círculos de Calidad

Así pues, en la filosofía de los Círculos de Calidad se encuentran estos principios:

- La participación de las personas a todos los niveles.
- Voluntariedad en la participación.
- Interés y espíritu de superación constante que hace sensibilizarse de las cosas que no van bien, que podrían ir mejor, o que crean problemas.
- Capacidad para analizar los problemas e identificar sus causas (formando al personal para ello).
- Formación para resolver los problemas poniendo los remedios oportunos.

- Mantener los resultados obtenidos. Reconocimiento a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquél que lo realiza cotidianamente.
- Respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad.
- Potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en grupo.
- Referencia a temas relacionados con el trabajo.

Otros aspectos que se deben tener en cuenta son:

- El tiempo de las reuniones: se aconseja que las reuniones sean en horario de trabajo, aprovechando los tiempos muertos si es posible; hay quienes pagan las horas extras.
- Selección de miembros y líderes: es esencial la competencia técnica y simpatía del líder, es decir, que debe ser una persona comunicativa con buenas relaciones con el grupo y en otros departamentos; con gran sentido común, integridad, entusiasmo; sano y positivo.
- Recompensas e incentivos: son muy variadas y van desde la recompensa en efectivo en relación con la mejora obtenida, hasta un simple reconocimiento simbólico.
- Actitud de los mandos: deben estar bien informados, bien enterados del programa con el que deben colaborar. Para ello el Coordinador, debe ganarse previamente sus voluntades.
- Gastos de implantación del programa: los materiales de formación y el pago del tiempo cuestan dinero, así como las recompensas. Además de lo que es cuantificable,

hay lo que no se puede cuantificar, como son los cambios positivos de actitudes y la motivación en los grupos de la organización. (Clery Aguirre Arturo, 2008).

5.7.7 Actividades de un Círculo de Calidad

Fundamentalmente, el Círculo de Calidad es un grupo solucionador de problemas. El proceso de solución de problemas, se convierte en una secuencia integrada de acciones y empleo de técnicas. Para solucionar dichos problemas hay que pasar por varias etapas:

- Identificar una lista de posibles problemas a tratar. Se suele emplear la técnica de "*brainstorming*" para obtener un listado lo suficientemente amplio que permita dar una visión ajustada del estado actual del área de trabajo.
- Seleccionar un problema a resolver. De la lista previamente elaborada el Círculo elige un problema que tratará de solucionar, se puede comenzar reduciendo la lista previa llegando a un consenso sobre los problemas más importantes.
- Clarificar el problema. Se trata de que todos los miembros comprendan por igual el significado e implicaciones del problema seleccionado. Con tal fin puede ser útil responder a cuál es el problema, y dónde y cuándo se produce.
- Identificar y evaluar causas. Hay que atacar al origen de éste; dirigido a eliminar la causa que lo producía. Las posibles causas se organizan en un diagrama causa-

efecto. Esta técnica permite ver gráficamente de qué modo y desde qué área del trabajo pueden actuar las posibles causas.

- Identificar y evaluar soluciones. El Círculo tratará de confeccionar un listado de soluciones potenciales que, posteriormente, serán evaluadas por el grupo en función de determinados criterios.
- Decidir una solución. Con todos los datos disponibles, el Círculo inicia una discusión para llegar a un consenso sobre qué solución parece en principio mejor que las demás.
- Desarrollar un plan de implantación de la solución. Este plan debe explicar cómo será ejecutada la solución elegida.
- Presentar el plan a la dirección. Es recomendable incluir un cálculo aproximado de los beneficios que se esperan conseguir con el plan propuesto.
- Implantar el plan. Si la dirección aprueba el plan presentado, los miembros del Círculo se responsabilizarán de su implantación en su área de trabajo.
- Evaluar los resultados de la solución propuesta. Desde su implantación el Círculo recoge y analiza información sobre los resultados que el plan de implantación de la solución depara.
- Optimizar los resultados de la solución. No se trata de únicamente de solucionar problemas, sino de prever su ocurrencia en zonas que aún no los han sufrido.
- Vuelta a identificar una lista de problemas. Con la solución de un problema previo se da paso a un nuevo ciclo de actividades encaminadas hacia el mismo fin. (Clery Aguirre Arturo, 2008).

5.7.8 Los beneficios que aportan los Círculos de Calidad

Los Círculos de Calidad generan en las personas un sentimiento de satisfacción y pueden proporcionarles el reconocimiento de sus logros. Estos se deben a tres razones:

- Una mayor conciencia del trabajo en equipo.
- Un aumento en la participación de los individuos.
- Mejoras en el modo de realizar tareas y; por lo tanto, el aumento de la calidad.

El fomento del espíritu de equipo mediante los Círculos de Calidad, puede tener un efecto extraordinario en el ambiente de toda la organización.

La comunicación también mejora enormemente con los Círculos de Calidad. Naturalmente la comunicación entre los miembros del grupo mejora, pero también se beneficia la comunicación horizontal entre círculos dedicados a campos de trabajo diferentes y la comunicación vertical entre los niveles y la dirección.

Al nivel de trabajadores los Círculos de Calidad, pueden juntar a personas que, aunque hayan estado trabajando en la misma rama, apenas se hayan llegado a conocer; con la ayuda del Círculo, no sólo discuten cosas juntos, sino que también obran de común acuerdo.

Y en cuanto a la comunicación vertical, los Círculos de Calidad hacen una gran aportación a favor de la compensación por parte de la dirección del propio personal.

Los directores quedan muchas veces sorprendidos ante el entusiasmo y conocimientos de sus empleados, y los empleados disfrutan de la oportunidad de emplear sus capacidades y ver que se hace buen uso de ellas. (Clery Aguirre Arturo, 2008).

5.7.9 La Operación de los Círculos de Calidad

En la operación de los Círculos de Calidad en la empresa se efectuarán dos etapas:

Primera Etapa.- Se ubica en el nivel de los empleados, quienes identifican un problema, lo analizan y presentan una solución a la gerencia mediante un planteamiento viable, estructurado y documentado.

Segunda Etapa.- Se realiza a nivel gerencial, al ser éstos quienes escuchen las propuestas emanadas de los Círculos de Calidad.

Posteriormente, durante el establecimiento de los Círculos de Calidad, se capacitará al nivel directivo como gerentes y/o jefes de departamento.

Después se debe capacitar a los jefes o supervisores como jefes de los Círculos de Calidad. Finalmente, se debe enseñar a los empleados las técnicas para solucionar

problemas en grupo y los métodos para la toma de decisiones en conjunto. (Clery Aguirre Arturo, 2008).

5.7.10 Condiciones para la puesta en marcha de los Círculos de Calidad

• **Apoyo en la dirección**.- Cuando se instaura cualquier sistema de comunicación, la cooperación sincera y completa de la dirección es fundamental. Aunque no participe directamente en los Círculos, la dirección tiene un papel importante que desempeñar. Es preciso persuadir a los directores no sólo de que se invierta dinero y el tiempo, sino que se comprometan personalmente a apoyar el programa. Tienen que quedar convencidos de que los círculos van a producir un efecto multiplicador en el ambiente de la organización y en la actitud de la gente.

• **Nombrar, formar y determinar** las funciones del coordinador general de los Círculos de Calidad, que pueda ser un staff de dirección. De él dependerá la buena marcha de los Círculos de Calidad. Puede ser una persona o un comité coordinador externo, con las funciones de:

- ✓ Preparar el clima.
- ✓ Seguimiento de los Círculos, asesorarles y optimizar los resultados.
- ✓ Obtener consejos y sugerencias de otras áreas o departamentos.
- ✓ Seleccionar los miembros.
- ✓ Formar los líderes en técnicas de:
- ✓ Recogida de datos.
- ✓ Análisis estadístico.

- ✓ Técnicas de resolución de problemas.
- ✓ Dinámicas de grupo.

- **Organización de los Círculos de Calidad**.- Se tienen que formar a los líderes en las características, técnicas y metodología de los Círculos de Calidad. Estas personas deben ser líderes que destaquen. La formación es esencial, y consiste en encontrar modos de preparación para los empleados en la identificación de problemas y enseñarles a organizar sus ideas y a tener en cuenta las posibles dificultades técnicas y las alternativas con el fin de llevar sus ideas a la práctica. Deben prepararse a cada jefe para que forme y dirija un Círculo de Calidad de su propia rama.

Otras condiciones de los Círculos de Calidad necesarias pueden ser:

- **Formación.**- El reciclaje de las personas debe ser continuo y nunca rutinario. La formación no sólo debe enriquecer al trabajador, sino, en esencia al ser humano en su plenitud ya que el conocimiento es una de las necesidades y motivaciones básicas de todo individuo.
- **Trabajo en grupo.**- El espíritu de equipo favorece una sana competencia entre los distintos Círculos, y ésta se traduce en una superación constante tanto en las ideas como en las soluciones aportadas.
- **Grupo democrático**.- Debe elegirse democráticamente a un líder.

- **Respeto al compañero**.- Méritos colectivos y nunca individuales. Las ideas y mejoras surgidas como fruto del trabajo de los Círculos, son patrimonio del equipo y no de un individuo aislado.
- **Grupo reducido**.- Funcionan mejor aquellos Círculos compuestos por pocos individuos.
- Reuniones cortas y en tiempo de trabajo.
- Respetar el horario, una vez fijado éste.
- Reconocimiento explícito y formal, por parte de la empresa.
- Apoyo de la alta dirección

(Clery Aguirre Arturo, 2008).

5.7.11 Estructura de los Círculos de Calidad

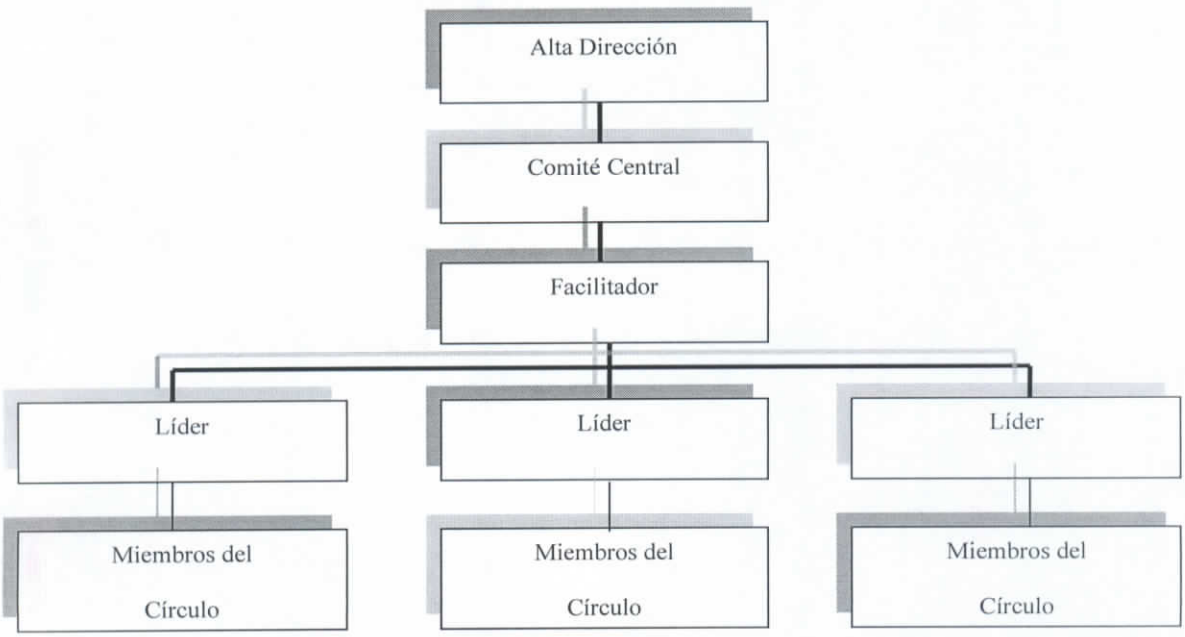
La estructura de un Círculo de Calidad, es fundamentalmente la forma como está integrado el grupo y, se define de acuerdo con la posición de los miembros dentro de una empresa.

En la práctica, los Círculos de Calidad requieren de un periodo prolongado de labores bajo la tutela de un Asesor. (Clery Aguirre Arturo, 2008).

La estructuración de los Círculos de Calidad, estará constituida por cinco niveles:

DIAGRAMA ESTRUCTURAL DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Gráfico Nº 61



Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

- **Nivel Uno: La Alta Dirección**. Es fundamental a la hora de establecer el sistema de Círculos de Calidad, ya que debe prestar todo su apoyo.
- **Nivel Dos: Comité Central**. Conformado por directores de la empresa, tanto de línea como de staff, mandos intermedios y empleados que se distingan por su talento y capacidad. Entre sus funciones y responsabilidades se tienen la preparación de los planes de implementación, diseño de los objetivos y estrategias, reclutamiento de líderes, decidir sobre recompensas, seguimiento y control del programa, y relaciones con la Alta Dirección. Informar periódicamente a la Alta Dirección sobre los avances y logros obtenidos.
- **Nivel Tres: Facilitador.** Los mismos tienen diversas responsabilidades como: Elaboración del plan de implementación de los círculos, conjuntamente con el Comité

Central (o máximo funcionario organizacional para el caso de no existir Comité Central). Asistir a las reuniones del Comité Central del que forma parte, informándole de la situación y de las actividades de los Círculos. Entre una y otra reunión de cada Círculo, deberá comentar, analizar e intercambiar opiniones, con sus respectivos líderes acerca del funcionamiento y niveles de logros obtenidos. Facilitar a los Círculos elementos como: gráficos, diapositivas, transparencias, proyectores, pizarras, etc. Organizar los cursillos de capacitación. Proceder a informar mensualmente al Comité Central acerca de los logros obtenidos.

- **Nivel Cuatro: El Líder.** Las funciones del Líder son: dirigir las reuniones del Círculo, formar a los componentes en las técnicas de trabajo, servir de enlace entre los miembros del Círculo y el facilitador. Preparar el orden del día de las reuniones, y confeccionar los respectivos informes. Crear el ambiente adecuado para el buen desarrollo de las reuniones y presentar a la Dirección las sugerencias propuestas por el Círculo.
- **Nivel Cinco: los miembros de los círculos.** Tiene participación voluntaria, con libertad de opinión y voto, limitándose a tratar temas propios del trabajo cotidiano. (Clery Aguirre Arturo, 2008).

5.8 Metodología de Solución de Problemas

Cuadro Nº 04

RUTA DE LA CALIDAD	Identificación del problema. Análisis del problema y recopilación de información. Búsqueda de soluciones. Ejecución de la solución.

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

5.8.1 Ruta de la Calidad

Con la finalidad de dar solución a varios de los problemas que se presentan en la situación actual de la empresa AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A. (ASSA), se establecerá un ciclo en el cual se seguirán los siguientes pasos:

5.8.1.1 Identificación del problema.

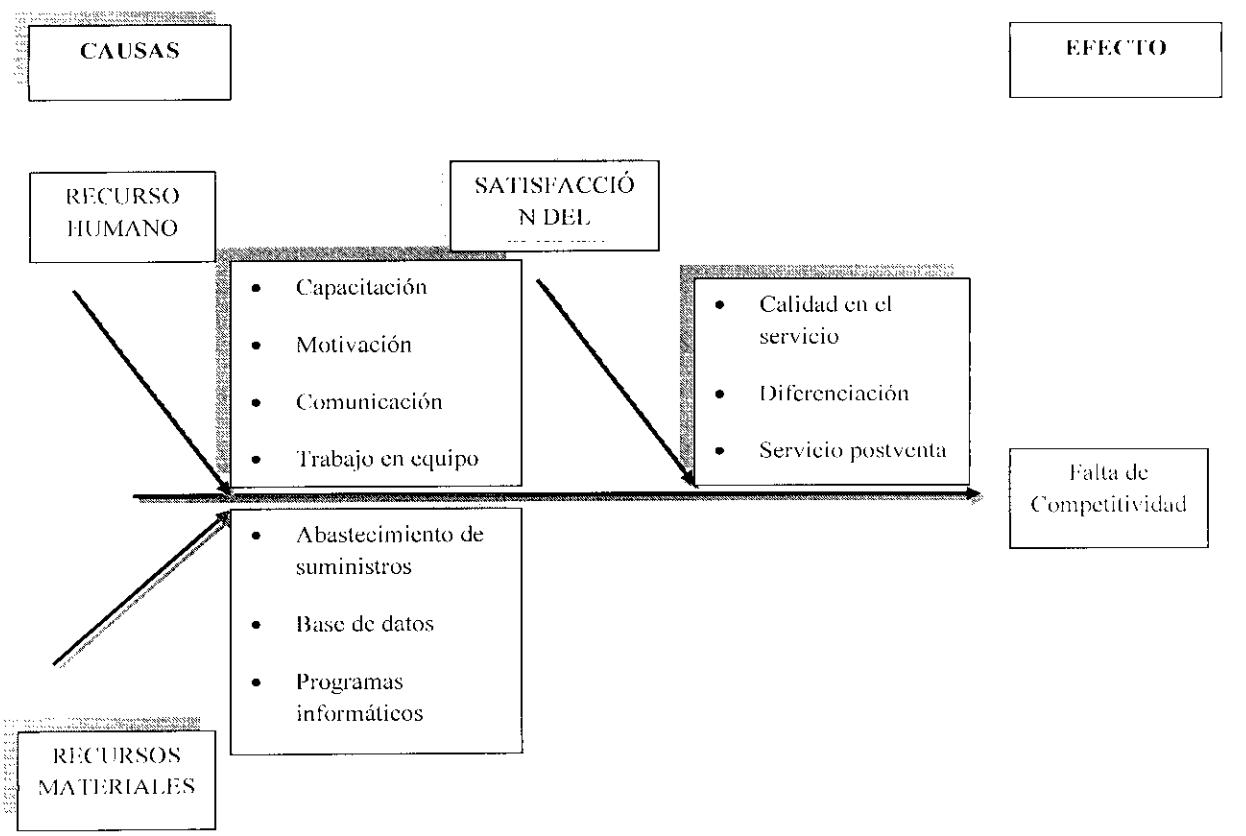
A pesar de que ASSA se encuentra posicionada en el mercado, presenta problemas internos, los mismos que no le permiten llegar a un alto nivel de competitividad, es por

esta razón, que se ha establecido una priorización de los problemas mediante el uso de algunas herramientas.

Para identificar la problematización, se utilizará el diagrama llamado Espina de Pescado, el cual permitirá la presentación gráfica de un efecto y sus causas, mismas que afectan la calidad de la empresa.

DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO ASSA

Gráfico Nº 62



Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Mediante esta herramienta se ha observado los principales problemas que se presentan en la empresa ASSA, los mismos que obstaculizan el incremento de la competitividad en el mercado.

5.8.1.2 Análisis del problema y recopilación de información.

De esta manera una vez conocidos los problemas que aquejan a la empresa, es necesario buscar soluciones y a la vez comprometer al recurso humano a un cambio en pro de mejorar la calidad dentro de la empresa. Para ello, se determina que es necesario fortalecer programas de capacitación que permita generar calidad y responsabilidad a cada una de las áreas de la empresa, también se evidencia la necesidad de un programa de motivación que promueva al personal la potencialización de sus destrezas y habilidades, para lo cual un elemento complementario es fomentar un sistema de comunicación abierto a nivel interno que permita acceder a las herramientas necesarias para eliminar las barreras de comunicación, se observa que es necesario fomentar el trabajo en equipo para generar productividad y así proyectar una imagen de eficiencia en el entorno, finalmente en el área de recursos humanos es necesario establecer una gestión de competencias que promueva en el personal dinamismo y satisfacción.

En lo referente a la satisfacción del cliente, se determina que la empresa genera varias falencias como la falta de calidad en el servicio, ya que no se presenta una asesoría personalizada en torno a la compra del vehículo, en ese sentido no se ha creado diferenciación con la competencia que pueda permitirle generar una ventaja competitiva, particularmente el precio en los servicios como el de mantenimiento y

reparaciones de los vehículos, también se evidencia que el servicio de post venta es deficiente en base al monitoreo del cliente y a sus necesidades después de la compra del vehículo.

La disposición y abastecimiento de recursos materiales en la empresa necesita de un cambio en su distribución y en su aplicación, se presentan fallas en el mantenimiento de los programas informáticos que no permite el adecuado flujo de la información y; así, atender a tiempo las necesidades de los clientes. Otro factor que influye en la problemática es que el equipo de trabajo en el área de comercialización no aprovecha la base de datos existente la misma que ayudaría a incrementar el nivel de ventas, además, se observa que el abastecimiento de suministros de oficina en ocasiones no es el suficiente para atender los requerimientos de los clientes internos y por ende de los externos.

Es por esta razón que, con la finalidad de compilar datos reales acerca de las necesidades de cambio en la empresa, se sugiere la aplicación de un test que ha sido preparado para el personal, en el cual se toma en consideración cada uno de los factores que influyen sus actitudes y comportamiento, y a la vez el saber que es lo que ellos piensan y que expectativas tienen acerca de la empresa y de su trabajo.

A continuación se presenta el modelo del Test para medir la satisfacción del personal:

TEST PARA MEDIR LA SATISFACCION DEL PERSONAL

MI= Muy Insatisfecho con este aspecto de mi trabajo

I= Insatisfecho con este aspecto de mi trabajo

N= Neutral; no puedo decir si estoy o no satisfecho con este aspecto de mi trabajo

S= Satisfecho con este aspecto de mi trabajo

MS= Muy Satisfecho con este aspecto de mi trabajo

Cuadro N° 05

Esto es lo que siento sobre mi trabajo actual...	MI	I	N	S	MS
1.Ser capaz de estar ocupado en todo momento					
2.La oportunidad de trabajar solo en este trabajo					
3.La oportunidad de hacer cosas diferentes de cuando en cuando					
4.La oportunidad de ser "alguien" en la sociedad					
5.La forma como trata el jefe a sus subordinados					
6. La capacidad de mi supervisor de tomar decisiones					
7.Ser capaz de hacer cosas que no van en contra de mi conciencia					
8.La estabilidad en el empleo que me proporciona este puesto					
9.La oportunidad de hacer cosas para otras personas					
10.La oportunidad de decir a la gente que tiene que hacer					
11.La oportunidad de hacer algo que desarrolle mis aptitudes					
12.La forma como se pone en práctica la política de la empresa					
13.Mi salario y la cantidad de trabajo que hago					
14.Las oportunidades de ascenso en este trabajo					
15.La libertad de utilizar mi propio criterio					
16.La oportunidad de intentar mis propios métodos para hacer las cosas					
17.Las condiciones de trabajo					
18.La forma como mis compañeros se llevan entre sí					
19.Los elogios que recibo por hacer bien mi trabajo					
20.La sensación de realización que obtengo de mi trabajo					
21.La realización de trabajo en equipo					

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Mediante la aplicación de este test, se podrá conocer la satisfacción del personal con el trabajo y su influencia en la productividad dentro de la empresa.

5.8.1.3 Búsqueda de Soluciones.

La estructura de los Círculos de Calidad, permitirá obtener clientes satisfechos como clave de conservación y crecimiento de la empresa, para lo cual los objetivos son:

1. Propiciar un ambiente de colaboración y apoyo recíproco en favor del mejoramiento de los procesos operativos y de gestión.
2. Fortalecer el liderazgo de los niveles directivos y de supervisión.
3. Mejorar las relaciones humanas y el clima laboral.
4. Motivar y crear conciencia y orgullo por el trabajo bien hecho.
5. Concientizar a todo el personal sobre la necesidad de desarrollar acciones para mejorar la calidad.
6. Propiciar una mejor comunicación entre los trabajadores y los directivos o gerentes.
7. Dar a conocer los avances y obstáculos a vencer para lograr una mejora constante.

Para ello, es necesario que la gerencia establezca las oportunidades de desarrollo técnico-administrativo para la generación de los Círculos de Calidad, de esta manera la introducción de estos en la empresa, se requiere fundamentalmente llevar a cabo las siguientes fases o etapas:

1. Convencer y comprometer a la Dirección General en el proceso.

2. Establecer la organización necesaria para la administración de los Círculos de Calidad, a partir de una unidad administrativa encargada de coordinar su introducción y operación.
3. Comprometer a los empleados.
4. Desarrollar un plan de trabajo para la introducción de los Círculos de Calidad, a efecto de que éstos formen parte de la operación de la empresa.
5. Reglamentar la forma de operación de los Círculos de Calidad.
6. Desarrollar los Sistemas de Apoyo para los Círculos de Calidad.
7. Aplicar programas de capacitación a todo el personal y niveles de la empresa, para que se tenga un conocimiento y metodología de trabajo homogéneos.
8. Disponer de los apoyos didácticos y logísticos para las tareas de los Círculos de Calidad.

5.8.2 Implantación de los Círculos de Calidad-ASSA

Una vez evaluadas por los directivos, las probabilidades de éxito de los Círculos de Calidad en la empresa, y tomada la decisión acerca de su implantación, se procederá a comunicársele al personal acerca de esta disposición. Una reacción positiva de ellos, es importante para asegurar el funcionamiento de los Círculos. Se deberá seguir los siguientes pasos:

1. ***Enunciar los principios de la dirección.*** La dirección anunciará y justificará verbalmente o por escrito su intención de introducir el método de los Círculos de Control de Calidad en la empresa.

2. ***Constitución de un comité directivo.*** Una vez constituido el comité directivo, éste deberá establecer las políticas generales que rigen el funcionamiento de los Círculos, la estrategia de formación de los participantes y la estrategia de desarrollo de los círculos en el seno de la empresa.

3. ***Comunicación de la información al personal.*** Con ayuda de folletos y reuniones, el comité directivo presentará el proyecto al personal y a los agentes de supervisión de la empresa.

4. ***Solicitud de voluntarios.*** La solicitud de participantes, podrá hacerse mediante el envío de un formulario de adhesión libre a todos los miembros del personal.

5. ***Capacitación de los líderes.*** El coordinador asumirá la responsabilidad de la capacitación de los líderes de los círculos de calidad.

6. ***Capacitación de los participantes.*** Conviene prever alrededor de 20 horas de capacitación para los miembros.

7. ***Arranque.*** Podrá optarse por constituir los círculos de calidad a intervalos de una o dos semanas, a fin de verse beneficiados con la experiencia adquirida en las primeras reuniones.

8. ***Evaluación.*** Deberá evaluarse tanto las actividades, como los resultados obtenidos de ellas.

5.8.2.1 Personajes Importantes de los Círculos de Calidad en ASSA

Para el desarrollo de los Círculos de Calidad en ASSA, se deberá considerar la participación de agentes que promuevan dinamismo en los círculos, como:

El Facilitador.- Él o ella, será el responsable para dirigir las actividades de los Círculos y atender sus reuniones. Servirá como un enlace o vía entre los Círculos y el resto de niveles y reportará a una alta autoridad, quién apoyará la idea de los Círculos de Control de calidad.

El Líder del Círculo de Calidad.- Será el jefe natural del grupo de trabajo y a la vez el símbolo del respaldo de la gerencia, dirección o jefatura.

Instructor.- Organizará y realizará los cursos de capacitación para el personal operativo, supervisores y jefes de los círculos; así como, para los empleados miembros de los círculos y asesores.

Asesor.- Aconsejará a los Círculos y en particular a los líderes, sobre la manera como deben de manejarse las reuniones, solucionar los problemas y hacer la presentación de los casos a la gerencia.

El experto.- Será aquél que por su conocimiento científico o técnico estará facultado para dictaminar la factibilidad de la solución o medida propuesta por el Círculo de Calidad.

5.8.2.2 Requisitos de los Círculos de Calidad - ASSA

Entre los requisitos básicos para establecer un círculo de calidad en ASSA, estarán:

- Existencia de un enfoque administrativo humanístico
- Participación de todos los miembros
- Todos los miembros de cada círculo deberán laborar en el mismo departamento o en la misma área de trabajo, lo que identificara al círculo.
- Los miembros trabajarán bajo el mismo supervisor, quien a su vez es parte del círculo.

5.8.2.3 Características del Programa Círculos de Calidad ASSA:

Las características principales de este programa serán:

- Los círculos se reunirán con frecuencia
- Los problemas se relacionarán con el trabajo
- Los problemas se identificarán, evaluarán y corregirán, y los resultados se medirán.
- El círculo de calidad se disolverá una vez resueltos todos los problemas.

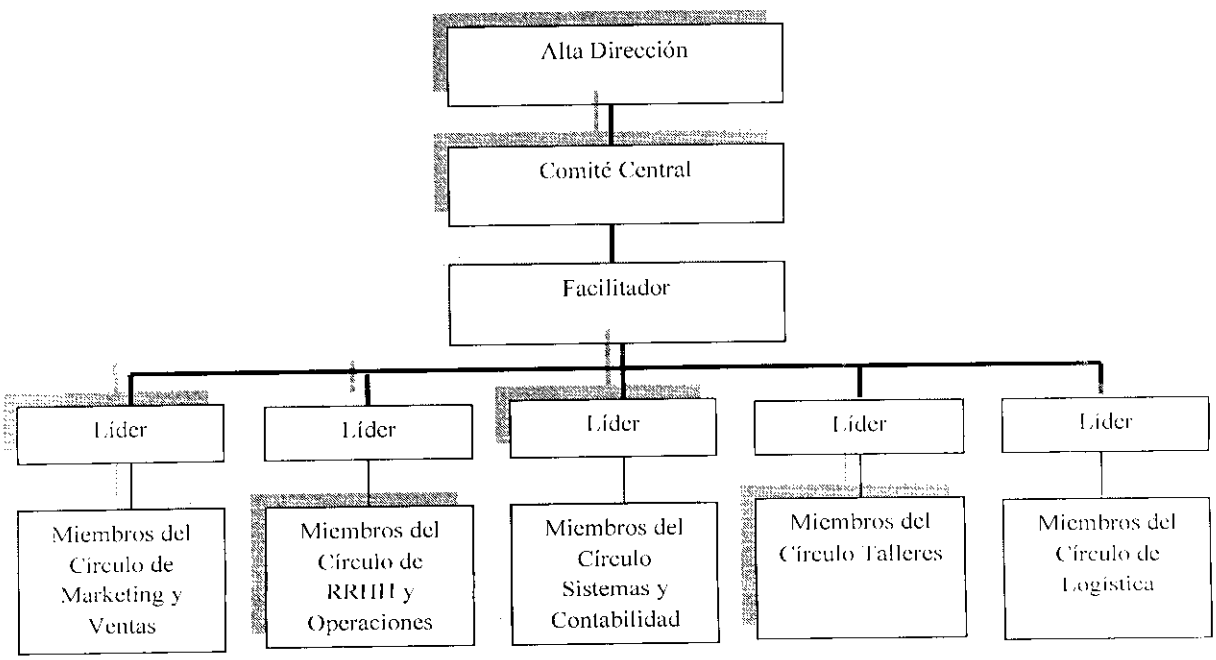
5.8.2.4 Cómo se organizarán los Círculos de Calidad ASSA

Los Círculos de Calidad son un sistema integrado que se compondrá de varias partes:

- Los propios miembros
- Los líderes
- El facilitador (coordinador del programa)
- El comité directivo

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL CIRCULOS DE CALIDAD ASSA

Gráfico Nº 63



Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

5.8.2.5 Comité Coordinador - Círculos de Calidad ASSA

El comité coordinador pudiera estar formado por cada jefe de las 5 secciones propuestas anteriormente y en ausencia de ellos un representante de cada uno. En síntesis, los representantes convocados al comité coordinador podrían ser ejecutivos, supervisores o simples operarios.

La función de los miembros que lo integran, será el de investigar a detalle el concepto y aplicación de los Círculos de Calidad.

El tiempo de estudio y acción de los Círculos de Calidad, puede demorar desde unas pocas semanas hasta alrededor de 18 meses.

El Comité aplicará el concepto de los Círculos de Calidad como una forma de vida, una filosofía y se fortalecerá integrando al trabajador de una manera participativa en el desarrollo de ASSA.

5.8.2.6 El líder de los Círculos de Calidad ASSA, será responsable de:

- Fomentar la participación en las actividades del Círculo de Calidad.

- Preparar las agendas y hacer los arreglos para las siguientes reuniones.
- Ayudar al promotor en la capacitación de los miembros de los Círculos de Calidad.
- Presidir las reuniones de su Círculo de Calidad.
- Preparar la documentación relacionada con las reuniones y las actividades de su Círculo de Calidad.

5.8.2.7 Reuniones del Círculo de Calidad - ASSA

- Es recomendable que no duren más de una hora.
- Las primeras reuniones serán de capacitación.

Los temas a tratarse podrán ser:

FASE INICIAL (1)

En la fase inicial de las reuniones, una vez conformados los Círculos de Calidad se podrá tratar:

- Introducción a los Círculos de Calidad.
- Tormenta de ideas, diagramas causa y efecto y espina de pescado.

- Histogramas, gráficos, hojas de verificación.
- Presentación a la administración.

FASE 2

- Se deberá hacer hincapié en conceptos nuevos.
- Análisis de los problemas.
- Recopilación, análisis y métodos de presentación de los datos.
- Control de procesos.

Final de reuniones del Círculo de Calidad

Al final de la reunión (1 hora), el líder preparará la minuta respectiva de apoyo para todos los miembros del Círculos de Calidad y para jefe de área.

Cuando el proyecto queda terminado, los resultados se presentarán a la alta dirección.

Acta de la reunión

Se redacta al término de cada sesión. La cabecera de la misma es idéntica a la de la mayoría de impresos utilizados. Contiene los siguientes apartados:

- Asistentes: Relación de los asistentes a la reunión.
- Orden del día: Relación de los temas a tratar.
- Resumen de la reunión: Descripción del trabajo efectuado y de los acuerdos tomados.
- Orden del día siguiente: Al terminar la reunión se acordará el orden del día de la próxima reunión.
- Tareas previas: Se hace una pequeña relación de las tareas que deben efectuar los integrantes del Círculo antes de la siguiente reunión.
- Invitaciones: Se pone si en la próxima reunión ha de ser invitado alguien de fuera del Círculo.

Gráfico Nº 64

MODELO DE ACTA DE REUNIÓN DE CÍRCULOS DE CALIDAD

Título de la Reunión
Ciudad, fecha, mes, año y horario
Ubicación:

Introducción
Descripción del título del evento, local, fecha, hora, participantes

Participantes
Nombre completo/Área

Agenda
Agenda/pauta de la reunión, temas tratados y respectivos responsables

Desarrollo
Descripción de los principales temas discutidos en la reunión

Conclusiones
Descripción de las conclusiones y decisiones resultantes de la reunión

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

5.8.2.8 Reconocimiento

La administración de la empresa, deberá establecer un sistema de apoyo para otorgar un reconocimiento a los Círculos de Calidad que tengan éxito.

El sistema podrá ser:

Otorgar a los miembros del Círculos de Calidad el privilegio de presentar su caso resuelto ante la administración, entre mayor sea la aportación del Círculos de Calidad, mayor será el nivel de los directivos a los cuales habrá que hacer su presentación. Dichas presentaciones deben basarse en las siguientes interrogantes:

- Cuál era el problema?
- Que métodos se emplearon para analizar el problema?
- Cual fue la solución?
- Que tan efectiva resulta la solución?
- Cuáles fueron los ahorros y los resultados que se lograron?

Importante

Se deberá publicar un boletín interno de la compañía en el que se observe los casos sobresalientes de los Círculos de Calidad, cuando menos una vez al mes. Una vez al año la compañía podrá organizar un evento de reconocimiento de Círculos de Calidad para premiar los equipos que hayan llevado a feliz término los proyectos de más éxito.

Recursos

Para la eficiente operación de los Círculos de Calidad ASSA en cada reunión se deberá contar con:

- Un equipo de video TV, DVD, IN FOCUS Computador portátil
- Pizarrón de tiza liquida o papelógrafo, marcadores
- Material impreso
- Un espacio físico fuera del lugar de trabajo (de preferencia aislado del ruido)

5.8.2.9 Políticas de los Círculos de Calidad-ASSA

Se deberá definir ciertas políticas en torno a la conformación de los Círculos de Calidad ASSA, algunas de ellas podrán ser:

- No incumplir las políticas de la empresa.
- No hablar de asuntos ajenos al trabajo.
- No realizar actividades que perjudiquen la integridad de los miembros y de la empresa.

Reglas

Algunas reglas a tener en cuenta una vez conformados los Círculos de Calidad ASSA, serán:

- Después de las reuniones del Círculos de Calidad el líder presentara un informe a su jefe inmediato y este a su vez enviara al gerente
- Cuando se ha solucionado un problema el Círculo de Calidad, presentará toda la documentación que demuestre la solución, al gerente general de manera personal.

Conducta

Es necesario establecer algunas normas de conducta, que deberán ser acatadas por todos los miembros que integran los Círculos de Calidad:

- No fumar en las reuniones
- Ser puntuales
- Emplear vocabulario culto.

5.8.2.10 Círculos de Acción-ASSA

Una vez conformados los Círculos de Calidad, se convocara a la primera reunión de cada uno de ellos, en la cual cada círculo deberá tener el siguiente orden del día.

Orden del día

- Explicación del por qué de la conformación del circulo
- Motivación
- Conformación del Círculos de Calidad (nominación, elección democrática del líder)
- Tormenta de ideas (ideas generales)

Motivación

La parte motivacional será fundamental, el desarrollo de este punto se enfocará a elevar la autoestima, la satisfacción del personal y a mejorar la calidad del trabajo: para que ASSA, produzca mas y deje buenas utilidades, las mismas que mejoraran los estándares de vida de los colaboradores.

5.8.3 Etapa de Capacitación

Capacitación

Los Círculos de Control de Calidad, exigen capacitar formalmente a las diferentes personas sobre sus nuevas funciones.

Un buen programa de instrucción o capacitación les otorga a los participantes una descripción clara y precisa de las diversas funciones que deben desempeñar dentro del proceso de los Círculos de Calidad y de las técnicas que deben emplear para el logro de los objetivos.

También, deben aprender técnicas de resolución de problemas, de liderazgo, de negociación y de asesoría que les permitan llevar a cabo su labor con éxito.

El programa de capacitación para los Círculos de Calidad está dirigido a definir cuatro funciones primordiales: la de miembro de un círculo, la de jefe o líder de un círculo, la de gerente o experto y la de asesor. Es necesario diseñar un curso específico para cada una de dichas funciones, que debe ser dictado a intervalos que se ajusten al programa de introducción del proceso.

5.8.3.1 Objetivos Fundamentales de la Capacitación

Los objetivos fundamentales de la capacitación a impartir son:

- Dar a conocer a los participantes el proceso de los Círculos de Calidad y las ventajas que conlleva tanto para ellos como para la empresa.
- Despejar cualquier temor o duda que puedan tener acerca de los Círculos de Calidad.
- Prepararlos para desempeñar su papel como miembros del Círculo.
- Darles a conocer las técnicas para solucionar problemas en grupo.
- Estimularlos para que sientan que el Círculo les pertenece y que son responsables de él.

5.8.3.2 Otros elementos

Para la adecuada operación del trabajo en grupo del Círculo de Calidad – ASSA, es conveniente enfatizar en el uso correcto de los siguientes elementos:

- **Agendas**

Una agenda clara para las reuniones proporciona a los miembros un esquema de trabajo en el cual operar. La Agenda debe entregarse por anticipado a cada miembro. Debe incluir la hora (de inicio y terminación), el lugar y el objetivo de la reunión. Asimismo, puede acompañarse de material de apoyo.

- **Procedimientos claros**

Cuando se llega a un acuerdo común sobre las reglas o la metodología de la reunión, todo el mundo se siente más cómodo con la manera como se conducen las reuniones. La participación en la elaboración induce al compromiso.

- **Objetivos claramente establecidos**

A fin de que los participantes dirijan y concentren sus esfuerzos, todos deben conocer y participar en la definición de los objetivos del grupo de trabajo, y actualizarlo o validarlos periódicamente.

- **Tiempo de reflexión**

El tiempo de reflexión puede tomar la forma de un descanso corto para permitir que todos tomen un respiro; también. En ocasiones, cuando surge un conflicto o la situación se pone difícil, es muy productivo conceder un tiempo de silencio para que los miembros se serenen y aclaren sus ideas.

- **Asignación de acciones y responsabilidades**

El líder debe revisar las asignaciones de acciones y responsabilidades antes del final de la reunión y éstas deben registrarse en la minuta.

- **Minutas**

Las minutas se utilizan para comunicar las decisiones y con base en éstas, llevar a cabo el seguimiento de las acciones correspondientes. Durante la reunión, alguien deberá ser responsable de registrar lo que sucede. Después de la reunión, la minuta

debe distribuirse a los miembros de equipo y a cualquier otra persona que necesite saber lo que ocurrió.

5.8.3.3 Ciclo educativo para los Círculos de Calidad

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades y conocimientos es necesario establecer las técnicas que van a ser utilizadas en los círculos, con la finalidad de optimizar la calidad, para alcanzar un mayor volumen de competitividad en el mercado.

Estas técnicas serán dirigidas a los directivos, al mando medio y a los supervisados.

5.8.3.4 Cómo funciona el Proceso

Una vez organizado el Círculo correspondiente a cada área, se convocará al líder del Círculo de Calidad para capacitarlo individualmente.

5.8.3.5 Capacitación al Líder

Al igual que los otros líderes del Círculo de Calidad de todas las áreas, el facilitador lo instruirá diariamente en los siguientes temas:

- Funcionamiento de los Círculos de Calidad
- Organización de los Círculos de Calidad
- Comportamiento de los grupos pequeños
- Métodos y técnicas para la solución de los problemas
- Métodos de administración participativa
- Relaciones interpersonales.

5.8.3.6 Capacitación - Programa

Como introducción del programa de capacitación individual a los líderes de los Círculos de Calidad – ASSA, se deberá puntualizar los siguientes aspectos:

- Conocimientos generales de ASSA
- Relaciones humanas
- La ética profesional

Paralelamente a la capacitación individual se lo enviará a cursos independientes, los mismos que serán preparados de acuerdo a los temas que serán detallados a continuación:

ESQUEMA DEL PROGRAMA DE CAPACITACION - ASSA

Cuadro Nº 06

TEMAS	DIRIGIDO A:	N. HORAS	OBJETIVOS	CONTENIDOS	DIDÁCTICA	EVALUACION
1. Compromiso del personal con la administración de la calidad.	Todos los Niveles	16 Horas	Identificar aspectos básicos de la motivación Generar una actitud positiva y de compromiso frente al trabajo individual y colectivo. Destacar la importancia de las relaciones. interpersonales como factor de éxito de un programa de Círculos de Calidad. Desarrollar habilidades que permitan la adaptación y facilitar el mejoramiento integral de la organización.	La motivación en la gestión de la calidad La comunicación como elemento administrativo de la empresa El talento humano-factor relevante para la realización personal Niveles de relación interpersonal El liderazgo y su influencia en la organización	La formación se basará en la exposición de los temas por parte de los instructores, estudio de casos de aplicación mediante talleres, trabajos en grupo y simulaciones.	Se evaluará mediante: Exposiciones Trabajos Lecturas comentadas Lecturas dirigidas
2. Herramientas básicas para la solución de problemas.	Todos los Niveles	16 Horas	Presentar a los participantes los conceptos básicos relativos al uso de herramientas en las actividades de mejoramiento de la calidad de todos los procesos.	Cómo mejorar la calidad? Variación de procesos Selección y recopilación de datos Proceso de solución de problemas Herramientas básicas: Diagrama causa-efecto Tormenta de ideas Diagramas de flujo Histogramas	La formación se basará en la exposición de los temas por parte de los instructores, estudio de casos de aplicación mediante talleres, trabajos en grupo y simulaciones.	Se evaluará mediante: Exposiciones Trabajos Lecturas comentadas Lecturas dirigidas

3. Trabajo en Equipo	Todos los Niveles	16 Horas	Dar a conocer los principios básicos del trabajo en equipo Definir y establecer los procesos personales a desarrollarse en el trabajo en equipo	Principios del trabajo en equipo Procesos personales en los equipos Selección del personal para los equipos de trabajo.	La formación se basará en la exposición de los temas por parte de los instructores, estudio de casos de aplicación mediante talleres, trabajos en grupo y simulaciones.	Se evaluará mediante: Exposiciones Trabajos Lecturas comentadas Lecturas dirigidas
4. Control y Supervisión	Jefaturas / supervisores	16 Horas	Profundizar el conocimiento de la filosofía y la implantación y aplicación del sistema de control y supervisión de procesos en cada una de las áreas de la empresa	Sistemas de control Control de retroalimentación Técnicas de control y supervisión para la calidad	La formación se basará en la exposición de los temas por parte de los instructores, estudio de casos de aplicación mediante talleres, trabajos en grupo y simulaciones.	Se evaluará mediante: Exposiciones Trabajos Lecturas comentadas Lecturas dirigidas
5. Evaluación	Jefaturas / supervisores	16 Horas	Profundizar el conocimiento y aplicación de los sistemas de evaluación del rendimiento del personal. Definir los instrumentos a ser utilizados para la evaluación del desempeño	Gestión del rendimiento Valoración del rendimiento Instrumentos de medición del rendimiento Valoración de resultados Dimensiones del rendimiento	La formación se basará en la exposición de los temas por parte de los instructores, estudio de casos de aplicación mediante talleres, trabajos en grupo y simulaciones.	Se evaluará mediante: Exposiciones Trabajos Lecturas comentadas Lecturas dirigidas

6. Formación de Facilitadores	Facilitadores	24 Horas	Desarrollar las habilidades para el trabajo de los facilitadores de grupo. Formar de una manera integral a los facilitadores de los Círculos de Calidad	Manejo de grupos Técnicas de trabajo grupal Proceso de comunicación El rol del facilitador en el C.C.	La formación se basará en la exposición de los temas por parte de los instructores, estudio de casos de aplicación mediante talleres, trabajos en grupo y simulaciones.	Se evaluará mediante: Exposiciones Trabajos Lecturas comentadas Lecturas dirigidas
7. Calidad Total	Todos los Niveles	De acuerdo a las necesidades de los grupos	Interiorizar los conceptos de control de calidad total. Revisar los procesos. Concientizar una apertura al cambio.	Principios básicos de la calidad total Cómo funcionan los Círculos de Calidad Mejoramiento de la Calidad Total Herramientas básicas de la Calidad Total	La formación se basará en la exposición de los temas por parte de los instructores, estudio de casos de aplicación mediante talleres, trabajos en grupo y simulaciones.	Se evaluará mediante: Exposiciones Trabajos Lecturas comentadas Lecturas dirigidas
8. La Administración de la Calidad	Directores / gerentes	24 Horas	Conocer los fundamentos del sistema de Aseguramiento de la Calidad, para mejorar la competitividad en el mercado.	Aseguramiento de la Calidad. Administración del sistema de Aseguramiento de la Calidad.	La formación se basará en la exposición de los temas por parte de los instructores, estudio de casos de aplicación mediante talleres, trabajos en grupo y simulaciones.	Se evaluará mediante: Exposiciones Trabajos Lecturas comentadas Lecturas dirigidas

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

TÉCNICA DE ENTRENAMIENTO

Cuadro Nº 07

Técnica de entrenamiento en cuanto al uso de Círculos de Calidad **Objetivo.**- Influir sobre la actitud del personal mediante el adiestramiento en temas relacionados con la participación e interacción a fin de mejorar la calidad y la competitividad en la empresa.			
AL CONTENIDO		AL PROCESO	
Auxiliares de Aprendizaje	Temario	Auxiliares de Aprendizaje	Temario
Audiovisuales Técnica de lectura	Liderazgo Comunicación Motivación Empowerment Control y supervisión Técnicas de resolución de problemas Negociación Toma de Decisiones	Conferencias Orientación	Role-playing (juego de roles) Entrenamiento de la sensibilidad. Entrenamiento de grupos.

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO DIRIGIDO A LOS DIRECTIVOS

PROGRAMA I

OBJETIVO

Establecer el direccionamiento de los Círculos de Calidad, en cada área de la empresa para mejorar el rendimiento del personal y por ende la competitividad, de esta manera en el nivel directivo la calidad total, se enfoca a reforzar la metodología de trabajo basado en:

Cuadro Nº 08

Contenido:

GESTION ADMINISTRATIVA PARA LA CALIDAD Y COMPETITIVIDAD MEDIANTE CIRCULOS DE CALIDAD
Liderazgo
Comunicación
Motivación
Empowerment
Trabajo en equipo
Control y Supervisión
Técnicas de resolución de problemas
Negociación

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Este grupo lo conformara el comité directivo ASSA, el mismo que generalmente está integrado por los representantes de los departamentos más importantes de la empresa, también el facilitador es miembro. Ellos serán los encargados de establecer metas y objetivos de actividades de los Círculos de Calidad, está encabezado por un presidente y las decisiones se toman democráticamente por votación, cada miembro un voto.

ESQUEMA DEL PROGRAMA

Cuadro Nº 09

TEMARIO	CONTENIDOS
LIDERAZGO	Preparación para el cambio Valores corporativos Negociación
COMUNICACIÓN	Comunicación interpersonal y organizacional Elección de medios de comunicación Canales formales de comunicación
MOTIVACIÓN	Gestión de la calidad y motivación Ética de trabajo en el personal Recompensas materiales Recompensas simbólicas Recompensa social Recompensa de tarea
EMPOWERMENT	Fuentes de poder de la alta dirección
TRABAJO EN EQUIPO	Principios del trabajo en equipo Técnicas de resolución de problemas
CONTROL Y SUPERVISIÓN	Sistemas de control
EVALUACIÓN	Gestión del rendimiento Valoración del rendimiento Instrumentos de medición del rendimiento

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

La composición de este grupo estará basado de acuerdo a la unidad orgánica a la que pertenece el involucrado; para lo cual, se ha establecido que los integrantes serán:

COMITÉ DIRECTIVO DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD ASSA

NIVEL DIRECTIVO

Cuadro Nº 10

Integrantes	Área de competencia
Presidente ejecutivo	Liderazgo/comunicación Motivación Trabajo en equipo Enpowrment Control y supervisión Negociación Técnicas de resolución de problemas
Gerente General	
Gerente Comercial	
Gerente administrativo	
Gerente de servicio	
Observaciones: El líder para el Círculo de Calidad será designado democráticamente por los integrantes y de acuerdo a su nivel de competencia profesional.	

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

LOGÍSTICA PARA LA FORMACIÓN EN CALIDAD

Cuadro Nº 11

Fecha de inicio	xx
Fecha de terminación	xx
Lugar	Sala de reuniones de la empresa
Responsables	Gerente general- expertos en los temas establecidos
Beneficiarios	Directivos de la empresa
Tiempo de duración	40 horas al mes (2 meses)
Materiales	Material audiovisual, folletos

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO EN CALIDAD TOTAL DIRIGIDO A LOS MANDOS MEDIOS (DIRECTORES DEPARTAMENTALES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO)

PROGRAMA II

OBJETIVO

Administrar las operaciones de ventas y mercadeo de la empresa a fin de satisfacer las metas de rentabilidad y volumen estipuladas en los planes estratégicos de la empresa para optimizar la competitividad.

ESQUEMA DEL PROGRAMA

Cuadro Nº 12

TEMAS	CONTENIDOS
LIDERAZGO	Auto liderazgo Toma de decisiones Negociación
ESTRATEGIA COMERCIAL	Fuerza de ventas Marketing mix Formación de objetivos de marketing.
COMUNICACIÓN	Comunicación oral Comunicación escrita Comunicación no verbal
MOTIVACIÓN	Conducta
EMPOWERMENT	Poder organizacional Poder individual Elementos del Empowerment
TRABAJO EN EQUIPO	Procesos personales en los equipos Técnicas de resolución de problemas
CONTROL Y SUPERVISIÓN	Control preliminar Control concurrente
EVALUACIÓN	Evaluación del rendimiento Dimensiones del rendimiento

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

De esta manera los Círculos de Calidad establecidos para el mando medio esta estructurado en base a las necesidades de cambio en la empresa, por tanto en este nivel se ha procedido a dividirlos en grupos homogéneos que permitan un mejor direccionamiento de las actividades de calidad:

CÍRCULOS DE CALIDAD PARA EL MANDO MEDIO

Círculo de Calidad de Marketing y Ventas

Cuadro Nº 13

Integrantes	Área de trabajo	Área de competencia
Jefe de ventas	AREA COMERCIAL	Liderazgo/comunicación
Jefe de marketing		Estrategia comercial
Vendedor 1		Motivación
Vendedor 2		Trabajo en equipo
Vendedor 3		Enpowrment
Vendedor 4		Negociación
Vendedor 5		Técnicas de resolución de problemas
Vendedor 6		Control y supervisión
Vendedor 7		
Facturadora		

Observaciones: El líder para el Círculo de Calidad será designado democráticamente por los integrantes y de acuerdo a su nivel de competencia profesional.

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

LOGÍSTICA

Cuadro Nº 14

Fecha de inicio	xx
Fecha de terminación	xx
Lugar	Hotel Florida / Sala de reuniones de la empresa
Responsables	Gerente comercial, líder del circulo
Beneficiarios	Equipo de marketing y ventas
Tiempo de duración	40 horas al mes (2 meses)horario rotativo
Materiales	Material audiovisual, folletos

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Círculo de Calidad de Repuestos y Accesorios

Cuadro Nº 15

Integrantes	Área de trabajo	Área de competencia
Jefe de repuestos		Liderazgo/comunicación
Jefe de accesorios		Atención al cliente
Bodeguero 1		Motivación
Bodeguero 2		Trabajo en equipo
Vendedor 1	**AREA REPUESTOS Y ACCESORIOS**	Enpowrment
Vendedor 2		Control y supervisión
Vendedor 3		Negociación
Secretaria repuestos		Técnicas de resolución de problemas
Facturadora de talleres		
Secretaria de talleres		
Observaciones: El líder para el Círculo de Calidad será designado democráticamente por los integrantes y de acuerdo a su nivel de competencia profesional.		

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

LOGÍSTICA

Cuadro Nº 16

Fecha de inicio	xx
Fecha de terminación	xx
Lugar	Hotel Florida
Responsables	Gerente de servicios, líder del circulo
Beneficiarios	Equipo de repuestos y accesorios
Tiempo de duración	40 horas al mes (2 meses)horario rotativo
Materiales	Material audiovisual, folletos

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Círculo de Calidad de Crédito y Negocios

Cuadro Nº 17

Integrantes	Área de trabajo	Área de competencia
Jefe de crédito	AREA CRÉDITO Y NEGOCIOS	Liderazgo/comunicación
Asistente 1		Ambiente laboral
Asistente 2		Motivación
Asistente 3		Trabajo en equipo
Asistente 4		Enpowrment
		Control y supervisión
		Negociación
		Técnicas de resolución de problemas
Observaciones: El líder para el Círculo de Calidad será designado democráticamente por los integrantes y de acuerdo a su nivel de competencia profesional.		

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

LOGÍSTICA

Cuadro Nº 18

Fecha de inicio	xx
Fecha de terminación	xx
Lugar	Sala de reuniones de la empresa
Responsables	Gerente comercial, líder del circulo
Beneficiarios	Equipo de crédito y negocios
Tiempo de duración	40 horas al mes (2 meses)horario rotativo
Materiales	Material audiovisual, folletos

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Círculo de Calidad de Recursos Humanos y Operaciones

Cuadro Nº 19

Integrantes	Área de trabajo	Área de competencia
Jefe de Recursos humanos	AREA RECURSOS HUMANOS Y OPERACIONES	Liderazgo/comunicación
Asistente de recursos humanos 1		Ambiente laboral
Asistente de recursos humanos 2		Motivación
Jefe de operaciones		Trabajo en equipo
Recepcionista		Enpowrment
		Control y supervisión
		Negociación
		Técnicas de resolución de problemas
Observaciones: El líder para el Círculo de Calidad será designado democráticamente por los integrantes y de acuerdo a su nivel de competencia profesional.		

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

LOGÍSTICA

Cuadro Nº 20

Fecha de inicio	xx
Fecha de terminación	xx
Lugar	Sala de reuniones de la empresa
Responsables	Gerente administrativo, líder del circulo
Beneficiarios	Equipo de recurso humano y operaciones
Tiempo de duración	40 horas al mes (2 meses)horario rotativo
Materiales	Material audiovisual, folletos

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Círculo de Calidad de Sistemas y Contabilidad

Cuadro Nº 21

Integrantes	Área de trabajo	Área de competencia
Jefe de sistemas	**AREA SISTEMAS Y CONTABILIDAD**	Liderazgo/comunicación
Asistente de sistemas		Estrategia comercial
Secretaria general		Motivación
Asistente contable 1		Trabajo en equipo
Asistente contable 2		Enpowrment
Asistente contable 3		Control y supervisión
Asistente contable 4		Negociación
Cajera 1		Técnicas de resolución de problemas
Cajera 2		
Contadora general		
Observaciones: El líder para el Círculo de Calidad será designado democráticamente por los integrantes y de acuerdo a su nivel de competencia profesional.		

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

LOGÍSTICA

Cuadro Nº 22

Fecha de inicio	xx
Fecha de terminación	xx
Lugar	Hotel Florida
Responsables	Gerente administrativo, líder del circulo
Beneficiarios	Equipo de sistema y contabilidad
Tiempo de duración	40 horas al mes (2 meses)horario rotativo
Materiales	Material audiovisual, folletos

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

La formación de los 5 grupos de trabajo para los Círculos de Calidad, permitirá optimizar la calidad interna, lo cual generará en el cliente y en el entorno mayores niveles de competitividad.

ESQUEMA DEL PROGRAMA NIVEL OPERATIVO

PROGRAMA 3

OBJETIVO

Dirigir eficientemente la gestión del área técnica, el manejo eficaz de los diferentes procesos de producción técnica y talleres, a través del compromiso y responsabilidad que debe implantarse en cada uno de los integrantes.

PROGRAMAS ÁREA TÉCNICA (TALLERES) Y LOGÍSTICA

Cuadro Nº 23

GESTION DEL ÁREA TÉCNICA Y LOGISTICA
Administración y supervisión de procesos de mecánica
Manejo de inventario
Optimización de recursos materiales
Manejo de herramientas de taller

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

ESQUEMA DEL PROGRAMA

Cuadro Nº 24

TEMARIO	CONTENIDOS
LIDERAZGO	Coordinación de esfuerzos
PRODUCTIVIDAD	Métodos y equipo Utilización y capacidad de recursos Niveles de desempeño
COMUNICACIÓN	Comunicación en la organización
MOTIVACIÓN	Motivación, equidad y reforzamiento
TRABAJO EN EQUIPO	Selección del personal para los equipos de trabajo. Técnicas de resolución de problemas
CONTROL Y SUPERVISIÓN	Control de retroalimentación Técnicas de control y supervisión para la calidad
EVALUACIÓN	Valoración de resultados

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

CÍRCULOS DE CALIDAD NIVEL OPERATIVO

Círculo de Calidad del área Técnica y Talleres

Cuadro Nº 25

Integrantes	Área de trabajo	Área de competencia
Jefe de mecánica	AREA TÉCNICA Y TALLERES	Liderazgo/comunicación Ambiente laboral Optimización de recursos Motivación Trabajo en equipo Enpowrment Control y supervisión Técnicas de resolución de problemas
Asesor 1		
Asesor 2		
Mecánico 1		
Mecánico 2		
Mecánico 3		
Mecánico 4		
Lavador 1		
Lavador 2		
Observaciones: El líder para el Círculo de Calidad será designado democráticamente por los integrantes y de acuerdo a su nivel de competencia profesional.		

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

LOGÍSTICA

Cuadro Nº 26

Fecha de inicio	xx
Fecha de terminación	xx
Lugar	Sala de reuniones y Talleres de la empresa
Responsables	Gerente de servicio- expertos en los temas establecidos
Beneficiarios	Personal del nivel operativo
Tiempo de duración	40 horas al mes (2 meses)horario rotativo
Materiales	Material audiovisual, folletos, herramientas

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

Círculo de Calidad del área de Logística

Cuadro Nº 27

Integrantes	Área de trabajo	Área de competencia
Jefe de logística (PDI)	AREA TÉCNICA Y TALLERES	Liderazgo/comunicación
Ayudante 1		Ambiente laboral
Ayudante 2		Optimización de recursos
Lavador		Motivación
Jefe de Latonería y pintura		Trabajo en equipo
Mecánico 1		Enpowrment
Mecánico 2		Control y supervisión
Mecánico 3		Técnicas de resolución de problemas
Observaciones: El líder para el Círculo de Calidad será designado democráticamente por los integrantes y de acuerdo a su nivel de competencia profesional.		

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

LOGÍSTICA

Cuadro Nº 28

Fecha de inicio	xx
Fecha de terminación	xx
Lugar	Sala de reuniones y Talleres de la empresa
Responsables	Gerente de servicio- expertos en los temas establecidos
Beneficiarios	Personal del nivel operativo
Tiempo de duración	40 horas al mes (2 meses)horario rotativo
Materiales	Material audiovisual, folletos, herramientas

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

5.8.4 Consolidación de los Círculos de Calidad - ASSA

Entre los diversos aspectos a tomar debidamente en consideración por los supervisores a los efectos de lograr la mayor eficacia y eficiencia de los Círculos de Calidad, podemos enumerar los siguientes:

- Dominar la técnica de los Círculos de Calidad.
- Capacitar a fondo a los miembros.
- Administrar eficientemente las reuniones del Círculo, lo cual implica:

  - Planear muy bien las reuniones.
  - Mantener al día los registros de asistencia.
  - Presentar al inicio de la reunión un resumen de lo realizado por el círculo en el tema que se va a tratar.
  - Abstenerse de decir a los miembros del Círculo lo que tienen que hacer.
  - Esforzarse por mantener un estilo y espíritu democrático y plenamente participativo.

Puede decirse que los Círculos de Calidad, están firmemente establecidos cuando:

1. Los Círculos de Calidad cubrirán la totalidad de la empresa en todos los niveles.
2. Los Círculos de Calidad sean permanentes.
3. Los Círculos de Calidad sean promovidos, capacitados y sustentados por los niveles medios de la gerencia.

5.8.4.1 La asignación del trabajo y evaluación del desempeño

En el desarrollo de las acciones de los distintos Círculos de Calidad – ASSA, será importante la autoevaluación permanente, ésta será el termómetro que mida el progreso en términos de efectividad de los colaboradores de cada uno de los Círculos de Calidad. De esta manera, con el pasar del tiempo y con la madurez de los grupos se podrá realizar mediciones que indicarán progreso y que influirán en el incremento de la productividad.

Para medir la efectividad de los Círculos de Calidad, se podrá realizar cada 15 días una autoevaluación del grupo, mediante un formulario dirigido exclusivamente para los trabajadores de ASSA.

5.8.4.2 Contribuciones de los Círculos - ASSA (Cómo medir su efectividad)

Se podrá medir la efectividad de los Círculos de Calidad mediante:

- Número de presentaciones hechas a la gerencia.
- Tipos de propuestas presentadas.
- Porcentaje de propuestas presentadas (número anual de propuestas presentadas por cada Círculo).

- Porcentaje de propuestas aprobadas (número de propuestas aceptadas por la gerencia)

5.8.4.3 Resultados empresariales (Qué se obtendrán con su implementación)

- Cambio en el porcentaje de tiempo perdido.
- Cambio en el porcentaje de motivos de queja.
- Cambio en el índice de satisfacción al cliente.
- Mejores resultados personales.

Finalmente, los logros de los Círculos de Calidad – ASSA, deberán publicarse en los boletines de la empresa o fijarse en los tableros, de tal manera que los participantes reciban reconocimiento por sus esfuerzos, tanto de la dirección o gerencia donde laboran como de sus compañeros de trabajo, y a la vez conozcan los avances e impacto de las propuestas desarrolladas.

5.8.4.4 Cultura Organizacional para fortalecer los Círculos de Calidad

Los puntos focales de los Círculos de Calidad se centrarán en:

- **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 colaborarán e incrementar la productividad en un sentido más amplio y en todas las áreas de la empresa. Vendrá 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 dirigidos y administrados.
- **Mejora de costes**. El conocimiento de los costes evita el despilfarro y la mala administración de los recursos. Los Círculos de Calidad pueden colaborar decisivamente a la hora de reducir los costes de todo tipo: administrativos, comerciales, transportes, etc.
- **Motivación**. Gracias a los Círculos de Calidad se podrá 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 facilitarán la ruptura de los compartimentos 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, se encomendará a los círculos el estudio de esta reorganización.

El diseño de un sistema de Círculos de Calidad en la empresa ASSA, permitirá atacar en su mayoría a los problemas que han sido encontrados mediante nuestra investigación, y una vez hecho esto, se lograra una cultura de calidad total que mejore notablemente la competitividad en el mercado interno y externo de la empresa.

Todo esto gracias a que los Círculos de Calidad son un modo de vivir que supone una confianza mutua entre la empresa y el trabajador, una alta conciencia de sus intereses

comunes, la ausencia de temor a los despidos, o a que, cuando surjan dificultades, los primeros en pagar la cuenta serán los más débiles. Los Círculos de Calidad, hacen posible la utilización de la fuerza más valiosa que tiene la gente, su inteligencia, y su entusiasmo para colaborar.

Es así que, al enfocarnos en las falencias de la empresa como lo son: Inestabilidad Laboral, Regular ambiente de trabajo y compañerismo, falta de motivación, ausencia de trabajo en equipo, escasa comunicación, deficientes niveles de información, falta de compromiso con la calidad, y poca difusión de resultados de mejora; etc. Podemos afirmar que la implementación de un sistema de Círculos de Calidad, ayudara a la solución de varios o todos los problemas encontrados dentro de la empresa.

- Con la conformación de Círculos de Calidad, se conseguirá instituir en el personal un sentido de pertenencia con relación a la empresa y a su trabajo, lo cual hará que cada miembro sienta que goza de estabilidad laboral en la organización
- Se fortalecerá el compañerismo y se creara un agradable ambiente laboral en el cual cada miembro de la empresa podrá desenvolverse de manera más eficiente generando así resultados con calidad. Se podrá instaurar a la vez una cultura de cooperación entre los miembros.
- Mediante los Círculos de Calidad, se instaurará un programa de trabajo en equipo lo cual desarrollara en cada trabajador un espíritu de participación y empoderamiento a fin de resolver problemas e implantar la calidad total en todos y cada uno de los procesos.
- Gracias a los Círculos de Calidad, se lograra incrementar los niveles de comunicación interna en todos los niveles de la empresa ya que todos los miembros

estarán en constante interacción, lo cual generara resultados positivos, se incrementara la confianza en las relaciones con los superiores, esto mejorara la conducta del trabajador y además aumentara la calidad en el trabajo que realiza.

- Finalmente se puede afirmar que con la implantación de Círculos de Calidad todos y cada uno de los miembros de la organización, se comprometerán con la mejora de la calidad para de esta forma llegar a ser más competitivos.

5.8.4.5 Motivación

Este factor será fundamental en la conformación de Círculos de Calidad en la empresa. La motivación estará constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

La motivación es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

La motivación es uno de los primeros pasos que se debe dar para la implementación de cualquier sistema o programa dentro de una organización, nos queda claro que

con un grupo desmotivado es muy difícil trabajar, y los resultados finales son infinitamente opuestos a los de un grupo con alta motivación. (Baguer Alcalá Ángel, 2005).

La mayor parte de problemas que aquejan a la empresa obedecen a la falta de motivación de los colaboradores, es por tanto necesario empezar por establecer un apropiado programa de motivación al personal, mediante el cual conseguiremos la conformación de los Círculos de Calidad - ASSA, y sus exitosos resultados.

Dentro del campo motivacional, existen procesos, en donde el papel importante para el desarrollo organizacional será el fomento de incentivos, los mismos que serán estipulados acorde al grupo de trabajo.

5.8.4.5.1 Plan de Incentivos para toda la Organización

La motivación deberá forjarse todos los días en el puesto de trabajo. Se podrá establecer un plan de incentivo en la organización que resultará beneficioso tanto para la organización misma como para los empleados, ya que estas compensaciones sugieren ser otorgadas en relación directa con la productividad.

PLAN DE INCENTIVOS PARA GERENTES Y EJECUTIVOS

Cuadro Nº 29

Incentivo	Característica
Incremento de utilidades	Se determina para los directivos el incremento de las utilidades en cada año operativo de acuerdo al logro de los objetivos organizacionales.
Posibilidades de participación	Se determinará la oportunidad de adquirir o incrementar la participación en la empresa a partir de la adquisición de acciones.
Becas profesionales	Se efectuará un plan de becas profesionales al equipo de trabajo en base a su nivel de competencias con la finalidad de reforzar conocimientos teóricos y prácticos acorde a su especialidad.

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

PLAN DE INCENTIVOS PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO

Cuadro Nº 30

Incentivo económico	Característica
Incremento de sueldo	Se establece el incremento del beneficio económico, tanto por la labor efectuada como por la participación en los programas de círculo de calidad.
Bonos	Se ampliará la gestión de la aplicación de bonos a todas las áreas de la empresa por cumplimiento de metas.
Incentivo no económico	Característica
Asistencia médica y hospitalaria al grupo familiar	Se buscará brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas, tales como. Asistencia médica y hospitalaria.
Recreativos	Buscará brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador.
Supletorios	Se brindará al personal facilidades de acceso a la empresa a través de un medio de transporte; así como, la ampliación del servicio de estacionamiento.

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

5.8.4.6 Sistema de difusión de la Cultura Organizacional ASSA

Mediante los Círculos de Calidad, la empresa difundirá, fortalecerá y comunicará sus políticas y estrategias de una manera más eficiente, con la finalidad de generar un conocimiento integral en el personal incrementando por ende la competitividad en el entorno.

De esta manera, el sistema de difusión estará orientado a la comunicación de la información necesaria, para el desarrollo de las funciones y cumplimiento de responsabilidades del personal, para ellos se formalizará documentos de apoyo que permita la adecuada comprensión de los datos transmitidos:

5.8.4.6.1 Documentos de apoyo para la Comunicación Interna

Se utilizaran documentos formales como por ejemplo el memorándum, que es un documento escrito que se usa para intercambiar información entre diferentes departamentos de una empresa, con el propósito de dar a conocer alguna recomendación, indicación, instrucción, disposición, etc.

Ejemplo.

Gráfico Nº 65

AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A. (ASSA)

Av. Atahualpa s/n y Rio Guayllabamba

Teléf.: 2-840-090

Fecha: Ambato a,.....

Memorándum

ara: Vashington Chang , Gerente Comercial

le: uan Carranza

.sunto: **:eunión de Ventas**

El área de **ventas** llevará a cabo su **reunión** mensual el día 22 de Agosto del 2009. En la **reunión** se discutirán los temas referentes al incremento de **ventas** que se ha alcanzado en el último trimestre.

Es muy importante contar con su presencia.

Saludos a UD.

Atentamente,

Juan Carranza

Jefe de Ventas

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

5.8.5 Presupuesto

Tabla N° 55

ASPECTOS	
DISEÑO DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD	
Del proceso	2500.oo
Viabilidad Organizacional	3800.oo
Subtotal	**6300.oo**
De la Comunicación	800.oo
Presentación de la gestión	700.oo
Subtotal	**1500.oo**
TOTAL	**7800.oo**
Imprevistos 15%	1170.oo
Total de Gastos	**8970.oo**

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

6.8.6 Cronograma de trabajo para los Círculos de Calidad

Cuadro Nº 31

Actividades	AÑO 2010																																							
	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Análisis situacional																																															
Estructura de los Círculos de Calidad																																															
Identificación del problema																																															
Análisis del problema y recopilación de la información																																															
Búsqueda de soluciones																																															
Consolidación de los Círculos de Calidad																																														
Comunicación de la cultura organizacional																																															

Elaborado: FÁREZ, Gabriela (2009)

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Se presume que en la empresa no existe una gestión integral direccionada a la calidad total, lo cual no permite que las actividades internas fomenten en el cliente una satisfacción total de sus necesidades, esto pone en riesgo la imagen de la empresa.

- Se concluye que la empresa no fortalece las acciones empresariales que promuevan dinamismo y operatividad a las funciones y responsabilidades del personal, lo que no permite que se incremente los niveles de competitividad.

- Se desprende que es necesario en la empresa fomentar Círculos de Calidad orientados al trabajo grupal que permita incrementar la capacidad de productividad.

- Se determina que no existen parámetros de motivación que permita al personal generar compromiso laboral.

- Se presume que la empresa no ha establecido un sistema formalizado de comunicación que permita obtener la información con la más alta calidad.

- Al no contar con una gestión de calidad el personal se encuentra desmotivado, ya que la constante de inestabilidad siempre esta presente en el desarrollo de sus actividades.

6.2 Recomendaciones

- Estructurar una gestión de calidad total orientados al trabajo en equipo que permita la optimización de los recursos en la empresa.

- Establecer en la empresa compromiso del personal en cada uno de los niveles organizacionales con la finalidad de crear productividad y así mejorar el posicionamiento de la imagen corporativa en el mercado.

- Diseñar Círculos de Calidad acorde a las necesidades de la empresa para el cumplimiento de las metas.

- La motivación debe estar orientada al desarrollo de incentivos para fomentar en el personal satisfacción en el trabajo.

- Se debe destruir las barreras de comunicación a través de un feed back que permita un flujo de información idóneo en la empresa.

- Establecer programas de estímulos en el personal a través de la proyección de seguridad laboral y estabilidad en la empresa.

6.3 Bibliografía.

COBRA, MARCOS. Marketing de Servicios. Editorial McGraw Hill - Interamericana Gral. 2ª Edición. Colombia. (2001).

CANTU DELGADO, HUMBERTO. Desarrollo de una Cultura de Calidad. Editorial McGraw - Hill - Interamericana Gral. 2ª Edición. México. (2001).

DEMING, WILLIAM EDUARDS. Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos S.A. 1ª Edición. Madrid. (1989).

GINEBRA TORRA, JOAN & ARANA DE LA GARZA, RAFAEL. Dirección por Servicio. La otra Calidad. Editorial McGraw Hill - Interamericana Gral. 1ª Edición. México. (1991).

GITLOW, HOWARD. Ingeniería y Administración de la Productividad. Editorial McGraw - Hill - Interamericana Gral. 2ª Edición. México. (2001)

ISHIKAWA, KAORU. ¿Qué es el Control Total de la Calidad? Grupo Editorial Norma. 1ª Edición. Colombia. (1992).

JURAN, JOSEPH M. Juran y la Planificación para la Calidad. Ediciones Díaz de Santos S.A. 1ª Edición. Madrid - España. (1990).

KOONTZ, HAROLD & WEIHRICH, HEINZ. Administración una Perspectiva Global. Editorial McGraw - Hill - Interamericana Gral. 6ª Edición. México. (1998).

MARIÑO NAVARRETE, HERNANDO. Planeación Estratégica de la Calidad Total. Editores Transversal. 3ª Edición. Santa Fe de Bogotá. (2000).

PORTER, MICHAEL E. Estrategia Competitiva: Téenica para el Análisis de los Sectores Industriales y de Competencia. Compañía Editorial Continental S.A. CECSA. 1ª Edición. México. (2000).

MORENO LUZÓN, MARÍA - CRUZ GONZÁLEZ, TOMÁS & PERIS BONET, FERNANDO. Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Editorial Pearson Educación S.A. 1ª Edición. Madrid - España. (2000).

MANRIQUEZ PICAZO, LUIS & MARTÍNEZ VILLEGAS, FABIÁN. Ingeniería de Servicios para crear Clientes Satisfechos y Lograr Ventajas Competitivas Sustanciales y Sostenibles. Editorial McGraw - Hill - Interamericana Gral. 1ª Edición. México. (1991).

WOODMAN, RICHARD W. - HELLRIEGEL, DON & SLOCUM, JOHN W. Comportamiento Organizacional. Intenational Thomson Editores. 8ª Edición. México. (1999).

LEVITT, THEODORE. La Miopía del Marketing. Editorial Barcelona: Hispano Europea. 2ª Edición. Madrid. (1973)

BLANCO PRIETO, ANTONIO. Atención al Cliente. Ediciones Pirámide S.A. 1ª Edición. Madrid. (2007).

THOMPSON, PHILLIP C. Círculos de Calidad. Cómo hacer que Funcionen. Grupo Editorial Norma. 1ª Edición. Colombia. (1997).

- **www.google.com**
- **www.gestiopolis.com**
- **www.monografias.com**
- **www.agapea.com/libros/Administracion-de-Empresas-Libro**
- **www.es.wikipedia.org**

6.4 Anexos

Anexo Nº01

FORMULARIO DE LAS ENCUESTAS

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR – SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA AL NIVEL DIRECTIVO DE LA EMPRESA AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A. MATRIZ - AMBATO

OBJETIVO.- Recolectar información acerca de la aplicación de calidad total en cada uno de los procesos que se efectúan en la empresa.

*"La **calidad total** es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios que sugiere hacer las cosas bien desde el principio para asegurar cero errores y alcanzar la competitividad y está orientado hacia el cliente".*

SEÑOR/A:
De la manera más comedida pido su colaboración en la realización de este cuestionario, y a la vez solicito amablemente que sus respuestas sean con la mayor sinceridad posible; dado que los datos son de carácter confidencial y de uso exclusivo para esta investigación. Gracias por su colaboración.

CONTENIDO:

Marque con una "X" la opción que considere APROPIADA.

1. ¿Se encuentran definidos en su empresa aspectos importantes como?:

- **Misión**
  - SI ☐ NO ☐
- **Visión**
  - SI ☐ NO ☐
- **Valores**
  - SI ☐ NO ☐
- **Políticas**
  - SI ☐ NO ☐
- **Estrategias**
  - SI ☐ NO ☐

2. ¿Realiza usted evaluaciones de desempeño al personal?

- Siempre ☐
- Casi siempre ☐
- Nunca ☐

3. Elija una o varias de las siguientes opciones. ¿En base a qué evalúa usted a sus colaboradores?:

a) Calidad del trabajo que realizan ☐
b) Cantidad del trabajo que realiza ☐
c) Responsabilidades asumidas ☐
d) Actitudes ☐
e) Iniciativa y creatividad ☐
f) Aportaciones o contribuciones a la mejora ☐

g) Disciplina
h) Asistencia y puntualidad
i) Trabajo en equipo
j) Resultados alcanzados
k) Conocimiento del puesto
l) Relaciones con sus compañeros
m) No lo evalúa

4. Elija una o varias de las siguientes opciones. ¿La empresa cuenta con políticas definidas acerca de?:

a) Puntualidad y asistencia
b) Vacaciones
c) Servicio Médico
d) Uso de Uniforme o ropa de trabajo
e) Otorgamiento de becas profesionales
f) Promoción de Empleados
g) Permisos especiales
h) Uso de Instalaciones (áreas comunes)
i) Relación interpersonal con el cliente
j) Participación en la venta de servicios

Otra.....

5. a) ¿Tiene la empresa Implantado un programa y/o política de Reconocimiento a empleados?:

- SI
- NO

b) Si su respuesta es SI. ¿Qué tipo de reconocimientos?

- Económicos
- Entrega de certificados
- Viajes
- Premios
- Otro.....
- Ninguno

6. a) ¿Se realizan evaluaciones del ambiente laboral en su empresa?

- SI
- NO

b) Si su respuesta es SI. ¿Qué factores evalúa usted del clima laboral?

- El Liderazgo
- El medio ambiente de trabajo
- La comunicación
- Trabajo en equipo
- Comportamiento individual
- Relaciones e Interacción con los demás miembros

- Cooperación
- Conflictos
- Actitudes
- Participación
- Responsabilidad creciente (Empowerment)
- Energía y optimismo
- Productividad
- Ausentismo
- Otros.....

c) ¿Cómo definiría usted el ambiente de trabajo y el compañerismo en la empresa?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

7. ¿Asiste usted a reuniones periódicas a nivel gerencial con la finalidad de controlar el cumplimiento de objetivos y establecer estrategias de mejora?

- SI
- NO

¿Con qué frecuencia?

- Diaria
- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Semestral

8. ¿En su empresa se estimula al personal para que tomen decisiones e implanten cambios dentro de su área de actividades?

- Con frecuencia
- Muy raras veces
- Nunca

9. ¿Cree usted que la innovación y mejora en los productos y servicios responde en gran medida a las necesidades y expectativas detectadas en los clientes?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- En total desacuerdo

10. ¿Cree usted que dada la elevada competitividad en el sector, es necesario ofrecer servicios con un valor agregado a los clientes, para diferenciarse de la competencia?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo

- Indiferente
- En desacuerdo
- En total desacuerdo

11. ¿Existe un sistema de quejas y sugerencias que le permitan conocer las necesidades tanto de los clientes internos como externos?

Cliente Interno

- SI
- NO

Cliente Externo

- SI
- NO

12. ¿Se promueve el trabajo en equipo dentro de la empresa?

- SI
- NO

¿Por qué? :.....

13. ¿Existen políticas de comunicación interna y externa en su empresa?

- SI
- NO

14. a) ¿Capacita usted a su personal?

- SI
- NO

b) Si su respuesta es SI. ¿Con que frecuencia?

- Mensualmente
- Semestralmente
- Anualmente

c) ¿Asigna un presupuesto anual al área de capacitación?

- SI
- NO

d) ¿Cuenta la empresa con un programa estructurado de capacitación?

- SI
- NO

e) ¿Para qué niveles?

- Directivo
- Ejecutivo

- Operativo
- Todos

f) ¿Quién determina qué capacitación se debe impartir?

- El Jefe de Área
- El mismo empleado
- El Jefe de Área conjuntamente con el empleado
- El proveedor
- Otro.....

g) ¿Ha capacitado anteriormente al personal en temas relacionados al mejoramiento de la Calidad Total?

- SI
- NO

15. a) ¿Tiene la empresa definidos objetivos estratégicos?

- SI
- NO

b) Si su respuesta es SI. ¿En qué áreas?

- Administrativa
- Comercial
- De Servicio

16. ¿En el proceso de Planificación Estratégica hace usted un análisis periódico de su organización en cuanto a capacidades, recursos, servicios y políticas?

- Con frecuencia
- Muy raras veces
- Nunca

¡Agradecemos su valioso tiempo!

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR – SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A. MATRIZ - AMBATO

OBJETIVO.- Recolectar información acerca de la aplicación de calidad total en cada uno de los procesos que se efectúan en la empresa.

*"La **calidad total** es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios que sugiere hacer las cosas bien desde el principio para asegurar cero errores y alcanzar la competitividad y está orientado hacia el cliente".*

SEÑOR/A:
De la manera más comedida pido su colaboración en la realización de este cuestionario, y a la vez solicito amablemente que sus respuestas sean con la mayor sinceridad posible; dado que los datos son de carácter confidencial y de uso exclusivo para esta investigación. Gracias por su colaboración.

CONTENIDO:

1. Marcar con una "X" ¿Conoce usted aspectos importantes de su empresa como?:

- **Misión**
  - SI ☐ NO ☐
- **Visión**
  - SI ☐ NO ☐
- **Valores**
  - SI ☐ NO ☐
- **Políticas**
  - SI ☐ NO ☐
- **Estrategias**
  - SI ☐ NO ☐

¿Por qué? :.....

2. Marque con una "X" la opción que considere APROPIADA. ¿La eficiencia con la que realiza sus actividades en la empresa, da como resultado?

- Satisfacción y Fidelidad de los Clientes ☐
- Diferenciación con la competencia ☐
- Cumplimiento de metas y objetivos ☐

3. En la escala de **1** a **5**, califique con 1 al de mayor prioridad y 5 el de menor. ¿Qué factor considera usted es el más importante para generar calidad en el trabajo?

- Agradable ambiente de trabajo ☐
- Estabilidad laboral ☐

- Constante motivación y capacitación al empleado
- Buena comunicación entre el personal
- Trabajo en equipo

Marque con una "X" la opción que considere APROPIADA.

4. ¿Cómo definiría usted el ambiente de trabajo y el compañerismo en la empresa?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

¿Por qué? :.....

5. ¿Piensa usted que la empresa le brinda estabilidad laboral?

- SI
- NO

¿Por qué? :.....

6. ¿Usted, como colaborador de la empresa, está recibiendo una adecuada capacitación para el eficiente desempeño de sus funciones?

- SI
- NO

¿Por qué? :.....

7. a) ¿En su opinión; el nivel de comunicación que usted tiene con sus superiores es?

- Muy alta
- Alta
- Regular
- Escasa
- Nula

b) ¿Como empleado tiene apertura de su superior para la aportación de ideas que contribuirán al mejor desempeño en su área de trabajo?

- SI
- NO

¿Por qué? :.....