



Universidad de Pinar del Río

Facultad de Ciencias Económicas

Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo

**Título: Implementación de la adecuación de un Modelo
de Gestión de la Calidad en los servicios de
reparación de equipos electrodomésticos.**

**Tesis en opción a la obtención del Título Académico de
Master en Dirección**

Programa Académico de Maestría en Dirección

Autora : Ing. Crecencia Caridad García Díaz

Tutoras: Dra. C. Diana de la Nuez Hernández

Dra. C. Isis Alejandra Camargo Toribio

Pinar del Río, 30 de diciembre del 2010.

“Año 52 de la Revolución “

Agradecimientos

Agradezco el resultado de este trabajo a:

- A mi esposo e hijos, por su apoyo infinito, su amor incondicional y por soportarme en los momentos que ni yo misma me resistía.
- A mis hermanos Iris, Pedrin y Cristina, por su constante preocupación por los resultados del trabajo.
- A mis tutoras, Diana de la Nuez e Isis Camargo, porque confiaron en mi orientándome en todo momento no sólo del trabajo investigativo sino en otros aspectos de la vida tan importantes para mi persona.
- Mis profesores de la Maestría por ayudarme en mi superación.
- Mis tíos Juan María y Edith, que desde tan lejos supieron allanarme el camino.
- A mis amigas Felicia y Marisela, por estar siempre ahí cuando necesité de ellas y brindarme su ayuda y colaboración incondicional.
- A mis primos Mirella y el Niño, que hicieron lo posible y lo imposible para que yo saliera adelante.
- Mis compañeros de trabajo en la empresa de servicio , especialmente Elizabeth, Camero y María Luisa, participantes de una forma u otra en la confección de este trabajo, así como a Sandra que siempre estuvo dispuesta a cooperar.
- En fin, a todos los que de una forma u otra me ayudaron, a los que confiaron y aún confían,

Muchas Gracias.

Pensamiento

“Cuando el hombre con su esfuerzo y servicio, crea el bienestar de los demás es más Revolucionario”.

Fidel

Resumen

Resumen

En el presente informe de Tesis de Maestría se abordan las experiencias obtenidas en la aplicación de un Modelo de Gestión de la Calidad basado en el Liderazgo como valor instrumental que sirvió de referencia para cumplimentar una tesis de doctorado en el año 2005 y que se ha venido generalizando en un grupo de empresas que clasifican en el sector de los servicios.

En este caso se exponen los resultados de la implementación del mencionado modelo en una de las unidades empresariales de base (UEB) de Servicios subordinada a la Empresa de Servicios Técnicos, Personales y del Hogar de la provincia de Pinar del Río.

La investigación aborda el problema formulado relacionado con la interrogante: *¿Cómo contribuir a atenuar las deficiencias que se manifiestan en el proceso de gestión de la calidad en los servicios de reparación de equipos electrodomésticos?*

El objetivo que se define es *Implementar el modelo de gestión de la calidad basado en el liderazgo como valor instrumental tomado como base, que contribuya a la mejora de los indicadores fundamentales de eficacia y eficiencia en los servicios de reparación de equipos electrodomésticos.*

Para lograr ese propósito se utilizaron métodos que incluyen el análisis y la síntesis el enfoque en sistema, la triangulación y se emplean además otros procedimientos y técnicas de diagnóstico entre las que se pueden citar las encuestas, las entrevistas, las listas de chequeo y como software estadístico se utilizó el SPSS para el procesamiento de los datos.

Entre los resultados fundamentales de la investigación destacan la disminución del costo por peso en las operaciones a 0.95 centavos, la disminución del tiempo de espera del usuario para ser atendido (20 minutos) y la mejora en las condiciones de trabajo en los talleres.

Índice

Índice

	<u>Pág.</u>
Resumen	
Agradecimientos	
Pensamiento	
Índice	
Introducción	1-7
Capítulo I- Caracterización del modelo de gestión de la calidad basado en el liderazgo como valor instrumental tomado como referencia.	8-31
I.1 El servicio como producto de la organización. Calidad del servicio	8-15
I.2 Modelos de Gestión de la Calidad	16-22
I.3 Caracterización del modelo de gestión de la calidad objeto de aplicación. Fundamentación de la selección de este modelo	22-31
Capítulo II - Diagnóstico de la calidad como función de dirección en la organización objeto de estudio	32-48
II.1 Perfil de la Unidad objeto de estudio	32-37
II.2 Diagnóstico de la calidad como instrumento de gestión en la organización objeto de estudio	38-42
II.3 Adecuaciones del modelo	42-48
Capítulo III - Resultados de la implementación del Modelo de Gestión de Calidad basado en el liderazgo como valor instrumental. Evaluación	49-72
III.1 Aplicación del procedimiento para implantar el modelo propuesto	49-72
Conclusiones	73
Recomendaciones	74
Bibliografía	75-81
Anexos	

Introducción

Introducción

En el documento que sirve de base para la aplicación del proceso de perfeccionamiento empresarial emprendido a finales del año 1989 en Cuba, al hacer referencia a la Empresa Estatal, se expresa: “El perfeccionamiento tiene como objetivo central incrementar al máximo su eficiencia y competitividad sobre la base de otorgarle las facultades, y establecer las políticas, principios y procedimientos que propendan el desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores”.¹

Por otra parte, para darle respuesta a los presupuestos planteados asociados a la empresa estatal es necesario que la Gestión de la Calidad se enfoque teniendo en cuenta las experiencias más novedosas alcanzadas en los diferentes países y que al mismo tiempo se sustente en los principios y realidades de la economía cubana.

Como una necesidad en el contexto mencionado surge además la Revolución Energética que comenzó en Cuba a finales del 2005. Entre las actividades principales que se desarrollaron en este movimiento destaca la distribución a los núcleos familiares de un módulo de cocción que formó parte del Programa de Ahorro Energético Cubano (PAEC) iniciado en el país con el objetivo de reemplazar equipos de alto consumo de energía eléctrica en los hogares, al tiempo que se contribuía a mejorar la calidad de vida de los beneficiarios.

Las necesidades del país encaminadas a garantizar un funcionamiento óptimo de los equipos distribuidos mediante el PAEC, a alargar su vida útil y con ello disminuir las importaciones de piezas de repuesto, requirió de una reorientación de las Empresas de Servicios Técnicos Personales y del Hogar en los territorios. Para lo cual se debió modificar su desempeño y las capacidades existentes al trazar como objetivo central incrementar al máximo su eficiencia y eficacia.

Una de las vías que puede contribuir a tales fines es la implementación de sistemas de gestión de la calidad para lo cual se deberá trabajar en la búsqueda de la

1. Decreto Ley 186 (1998). Bases del Perfeccionamiento Empresarial, Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Introducción

competitividad a través de la transformación profunda de la empresa, al modificar los valores que deben desarrollarse para fomentar así una cultura por el trabajo con calidad.

Se habilitaron para ello talleres de servicio destinados a la reparación de estos equipos entregados a los núcleos familiares.

En el municipio de Pinar del Río, provincia del mismo nombre, se crea entonces la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Servicios subordinada a la Empresa de Servicios Técnicos, Personales y del Hogar para dar respuesta a tal imperativo.

A partir de entonces se procede a emprender un movimiento por alcanzar niveles superiores de calidad en estos servicios, dado que se trataba de artículos de primera necesidad y de alta sensibilidad popular.

La dirección de la empresa a la cual se subordina la UEB de referencia decide entonces perfeccionar su sistema de gestión en función de instrumentar también el principio de mejora continua en la actividad de la reparación de estos equipos.

Al enfrentar la tarea mencionada se solicita a la autora de la presente investigación, proceder a cumplimentar los requisitos del Programa de Maestría en Dirección que cursa, mediante su contribución a tal empeño, a partir de lo cual se realiza un diagnóstico preliminar que arrojó entre sus principales hallazgos los siguientes:

- Fuerte resistencia al cambio que supone el movimiento hacia la calidad por parte de la mayoría de los directivos.
- La ambigüedad respecto a la *misión* que se desempeña en la empresa.
- No se utiliza el pleno potencial del *personal* para mejorar continuamente.
- Deficiente gestión, utilización y conservación de los *recursos* a tener en cuenta para la planificación estratégica.
- Predominio del enfoque funcional sobre el de *procesos* en la gestión empresarial.
- Carencia de sistemas de información de mercadotecnia.

Todo lo anterior permitió la formulación del **problema** siguiente:

¿Cómo contribuir a atenuar las deficiencias que se manifiestan en el proceso de gestión de la calidad en los servicios de reparación de equipos electrodomésticos?.

De acuerdo con el resultado esperado para contribuir a la solución del problema formulado, se definió como **objetivo general**:

Introducción

Implementar el modelo de gestión de la calidad basado en el liderazgo como valor instrumental tomado como base, que contribuya a la mejora de los indicadores fundamentales de eficacia y eficiencia en los servicios de reparación de equipos electrodomésticos.

De esta manera, el **objeto de estudio** investigado es el *proceso de gestión de la calidad en los servicios* y el **campo de acción** concreta el estudio de este objeto en *los servicios de reparación de equipos electrodoméstico.*

Como **objetivos específicos** a alcanzar se definen:

1. Analizar los resultados del Modelo de Gestión de la Calidad seleccionado para su aplicación.
2. Caracterizar la situación actual de la calidad como función de dirección en el Taller de reparación de equipos y enseres menores de la Ciudad de Pinar del Río.
3. Establecer las adecuaciones del modelo seleccionado para los servicios de reparación que se ejecutan en el taller.
4. Aplicar el modelo mediante el procedimiento que le acompaña.
5. Evaluar los resultados de su implementación en la organización objeto de estudio.

La actualidad científica de la investigación realizada se basa en la fundamentación teórica de las particularidades que devienen de la adecuación del modelo que sirve de referencia, al considerar las diferentes etapas y las correspondientes actividades a llevar a cabo en su aplicación. Además, los resultados que se derivan de la presente innovación sirven como material de referencia para el desarrollo de cursos de capacitación o de asignaturas relacionadas con la temática de la Gestión de la Calidad. A la vez que se puede generalizar en otras empresas de este tipo en el país. La implementación del modelo de gestión de la calidad seleccionado para ser aplicado en el Taller de reparación de equipos y enseres menores de la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Servicios de la referida empresa tiene entre sus principales propósitos: contribuir a la integración de la calidad a las funciones de los dirigentes en primer lugar, a disminuir en determinada medida el predominio del

Introducción

enfoque técnico² hacia ésta y a aumentar su papel como un valor a compartir en todos los subsistemas funcionales de la organización, es decir, se trata de mejorar el funcionamiento de todo el sistema general de gestión de una de sus dependencias a través de un sistema de gestión de la calidad (SGC), problema que incide aún en que no se conciben servicios en correspondencia con los niveles de satisfacción esperados.

Se persigue además que la conducción de este proceso por los dirigentes, sea de manera que estimule el aprendizaje en éstos y que los transforme en líderes capaces de gestionar el cambio que supone incorporar la calidad como valor cultural de la organización.

La organización beneficiaria presenta particularidades que se tienen en cuenta para caracterizar el proceso de gestión de la calidad seleccionado, al tiempo que se identifican las principales limitaciones que se presentan en ella con respecto a la dimensión axiológica necesaria en el cambio cultural que supone la implantación de un SGC.

En el informe se hace breve referencia a la actividad de reparación para fundamentar la tipicidad que se presenta en el servicio seleccionado y presentar evidencias sobre los niveles actuales de eficacia y eficiencia de la gestión empresarial.

Se describen las características comunes que de manera general se advierten en unidades similares para el estudio. Se enfatiza en que el proceso de gestión del servicio de reparación de electrodomésticos se basa en el ciclo PHVA, o ciclo de Shewart: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar (de forma continua) para lograr el éxito.³

Se realiza una caracterización del proceso de evolución que ha experimentado la función calidad en la organización seleccionada para el estudio y se reconoce que

² La creencia de que la calidad es problema sólo de los técnicos o especialistas encargados de garantizarla.

³ Según el ciclo PHVA, la empresa planifica (P) un cambio, lo realiza (H), verifica (V) los resultados, y, según sean éstos, actúa (A) para normalizar el cambio o para comenzar el ciclo de mejoramiento nuevamente con nueva información.

Introducción

esta evolución no difiere mucho de la experimentada en otros sectores de la economía, al tiempo que se reconoce que se requieren de determinadas habilidades directivas para gestionar la mejora en los servicios debido entre otras cosas, a sus particularidades con respecto a los bienes tangibles

El cuerpo del informe de investigación, además de la introducción, conclusiones, recomendaciones y anexos, se estructura en tres capítulos, con los siguientes contenidos en cada uno de ellos:

Capítulo I- Caracterización del modelo de gestión de la calidad basado en el liderazgo como valor instrumental⁴ tomado como referencia.

En él se describe la caracterización del Modelo Gestión de la Calidad seleccionado para su implantación. Este apartado incluye un conjunto de conceptos relacionados con la temática que se aborda, según el criterio de varios autores; así como se establece una comparación entre el citado modelo y otros consultados en la literatura especializada.

Capítulo II- Diagnóstico de la calidad como función de dirección en la organización objeto de estudio.

Este capítulo comprende tres momentos en su desarrollo, inicialmente se expone el perfil del taller que sirve de unidad innovadora fundamental, se realiza un diagnóstico de la calidad como función de dirección y finalmente se destacan las adecuaciones realizadas al modelo a partir de las cuales se instrumenta posteriormente el procedimiento que le acompaña.

Capítulo III- Resultados de la implementación del Modelo de Gestión de Calidad basado en liderazgo como valor instrumental. Evaluación.

En este capítulo se exponen los resultados de la investigación derivados de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad a partir del Modelo de referencia el que se sustenta en un procedimiento y se evalúan los resultados obtenidos.

⁴ Ver Tesis en opción a la obtención del grado científico de Doctor de De la Nuez, Diana (2005) en: www.monografias.com/.../gestión-calidad.../gestión-calidad-empresas-servicios.shtml

Introducción

Para formular y solucionar los principales problemas identificados durante la investigación se utilizaron métodos científicos que incluyen los *teóricos*, entre los que destacan el *método histórico* para determinar básicamente la evolución de la calidad en los servicios electrodomésticos. Los procedimientos empleados fueron el análisis y síntesis los que permitieron develar las relaciones esenciales y características más generales de la calidad, el liderazgo y el desarrollo del personal.

El *método lógico* facilitó la identificación de las regularidades y tendencias que se presentan en la gestión de la calidad en el contexto seleccionado y el arribo a conclusiones a partir de las premisas exigidas para implementar el modelo propuesto.

El *método dialéctico* permitió fundamentar los nuevos requerimientos que se imponen a la gestión de la calidad en las condiciones de las empresas de servicios como elemento dinamizador del desarrollo económico. Se emplea el procedimiento de *abstracción* para el análisis y descomposición del objeto de estudio, particularizando en el caso de las de los servicios de reparación de equipos electrodomésticos, así como la *inducción- deducción* para determinar generalidades y regularidades que permiten arribar a conclusiones útiles en la investigación.

Entre los métodos *empíricos* empleados se encuentran la *observación* para realizar el diagnóstico cualitativo de la situación a investigar, a partir del funcionamiento de las empresas de servicios y especialmente en los servicios de reparación de equipos electrodomésticos. Los procedimientos y técnicas aplicados incluyen la revisión de documentos, la observación directa, los grupos de discusión, las entrevistas y las encuestas, en ambos casos aplicando como instrumento el cuestionario.

Se empleó además, el método de *medición* para obtener información cuantitativa acerca del funcionamiento de los talleres de reparación de equipos y enseres menores en particular los del municipio de Pinar del Río.

De igual forma se emplearon los procedimientos *estadísticos*, tanto descriptivos como inferenciales, para la construcción de tablas y resúmenes estadísticos. También se utilizaron cuestionarios, entrevistas, matrices de interrelaciones y análisis grupales para la captación de la información sobre el conocimiento de las

Introducción

motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación al objeto de la investigación.

Para fundamentar las propuestas que se realizan en este trabajo se revisaron 96 textos. La norma bibliográfica utilizada fue el estilo de la Asociación Psicológica Americana (APA). Para propiciar una mejor comprensión del trabajo se adjuntan 14 anexos, que ilustran con más detalles los diversos aspectos tratados.

Capítulo I- Caracterización del modelo de gestión de la calidad basado en el liderazgo como valor instrumental tomado como referencia.

El presente capítulo tiene como objetivo fundamentar la necesidad y conveniencia de aplicar el Modelo de Gestión de la Calidad basado en el liderazgo como valor instrumental tomado como base para su generalización.

I.1 El servicio como producto de la organización. Calidad del servicio

En el ámbito industrial el servicio se presenta como una parte del producto.⁵ Por su parte Grönroos (2001) indica que se debería hablar de gestión de servicios o del factor servicios en los negocios, con independencia de si la organización pertenece a lo que se conoce como sector servicios o sector industrial.⁶

La primera afirmación indica que el servicio tiende a encaminarse hacia una época en la que el factor servicio es al que se le da más importancia en cualquier tipo de negocio, y más aún, la calidad de servicio.

Para la mayoría de los autores consultados, existen claras diferencias entre la fabricación de un producto y la prestación de un servicio que tienen una influencia notable en el enfoque de la gestión de la calidad⁷. Según Kotler un producto es “todo aquello que se ofrece en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer un deseo o necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas”.⁸

⁵ Ver Udaondo, Durán M. (2002). *Gestión de Calidad*. España. Ed. Díaz Santos.

⁶ Grönroos, C. (2001). Service quality: The Six Criteria of Good Service Quality. *Review of Business*. - no.3, St John's University Press, New York.

⁷ Albacete, J. (2004). Planeación estratégica y control total de la calidad. México. Ed. Grijalbo S.A.

⁸ Kotler, Ph. (1995). Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control. Tomo I. Reproducciones MES, Cuba.

Capítulo I

Existe una serie de aspectos de los servicios que los hacen diferentes de los productos y, por tanto, afectan su gestión:⁹

1) Debido a su *intangibilidad* resultan ambiguos y por tanto provocan incertidumbre en la satisfacción de las expectativas.

2) Una mayor involucración del cliente en su producción, hecho que implica una personalización de los servicios y por tanto una *heterogeneidad* en su producción.

Este hecho implica una dificultad de estandarización y por tanto una dificultad añadida en su gestión y su medición de la calidad.

3) Su condición de *caducidad* y el hecho de que su producción y su consumo coincidan en el tiempo implica la imposibilidad de almacenamiento además de que la evaluación del servicio por parte del cliente se hace en el mismo momento del consumo, aspecto que dificulta la información que utiliza la empresa.

Grönroos también refiere que un servicio es una actividad o serie de actividades de naturalezas entrecruzadas, y la intangibilidad no constituye su principal diferencia.¹⁰

Ello hace considerar que la única diferencia en la mayor parte de las cuestiones relativas a la gestión radica en la forma de la relación del servicio, el modo de conexión en el tiempo, el espacio, y las reglas de interacción entre productores y consumidores.

Como se analizaba anteriormente es indiscutible que existen notables y marcadas diferencias entre la producción de un bien y la prestación de un servicio. Este es un hecho real, por lo que si bien el concepto de calidad es válido para todo tipo de empresa, la calidad en los servicios se contempla con un carácter subjetivo, pues no siempre es percibida de la misma manera, y donde cada persona determina en cada momento cuál es su calidad necesaria.

Aunque no existe una definición universalmente aceptada por la comunidad científica según la bibliografía consultada acerca del concepto de *calidad de servicio*, es

⁹ Denton, K. D. (1991). *Calidad del servicio a los clientes*. – España: Ediciones Díaz de Santos.

¹⁰ Grönroos, C. (2001). *Service quality: The Six Criteria of Good Service Quality*. *Review of Business*. - no.3, St John's University Press, New York.

Capítulo I

posible relacionar un conjunto de características comunes que están presentes en diferentes definiciones presentadas por diferentes autores, tales como: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988), Oliver (1981), Grönroos (1984), Zeithaml *et al.* (1993: 19), Espinosa (2000), quienes aducen elementos comunes:¹¹

1. Juicio del cliente al comparar las expectativas con el resultado del servicio.
2. Tiene por resultado un cliente satisfecho.
3. Es el resultado de un proceso de evaluación.
4. Todos apoyan decididamente la noción de que el factor clave para lograr un alto nivel de calidad en el servicio es igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente tiene respecto al servicio.
5. Está relacionada con las percepciones del cliente, que en gran medida son subjetivas.
6. Es un concepto dinámico, ya que es preciso adaptarse constantemente a las cambiantes necesidades de los clientes.
7. Al considerar el valor percibido, el precio se incorpora también al concepto de calidad, ya que es un factor que influye tanto en las expectativas que se formará el comprador (se tiende a asociar instintivamente alto precio y alta calidad) como en su posterior juicio del producto o servicio.

Cada vez que una organización actúa para el cliente, este hace una evaluación consciente o inconsciente de la calidad del servicio. El total de esas percepciones y de la percepción colectiva de todos los clientes, crea la imagen de la calidad del servicio que se presta.

La calidad del servicio, desde el punto de vista del cliente, está directamente influenciada por tres procesos principales: mercadeo, diseño y entrega del servicio;¹² así como por las acciones que surgen de aquellas medidas de retroalimentación de la calidad del servicio, las cuales contribuyen a mejorarla, es decir: evaluación del

¹¹ Berry, L. (1988). The Service quality puzzle/ Berry, L., Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. - Business Horizons, Jul –Aug., - Pág. 24.

¹² Hernández P., (2005). Calidad Total. Universidad de Alicante, España. Pág. 15.

Capítulo I

proveedor del servicio proporcionado, evaluación del cliente sobre el servicio recibido y verificación de la calidad del servicio.

Según Hernández P. (2005), los tres pilares fundamentales de la calidad los constituyen el Liderazgo, la participación y la formación continua del personal. (Fig.1)

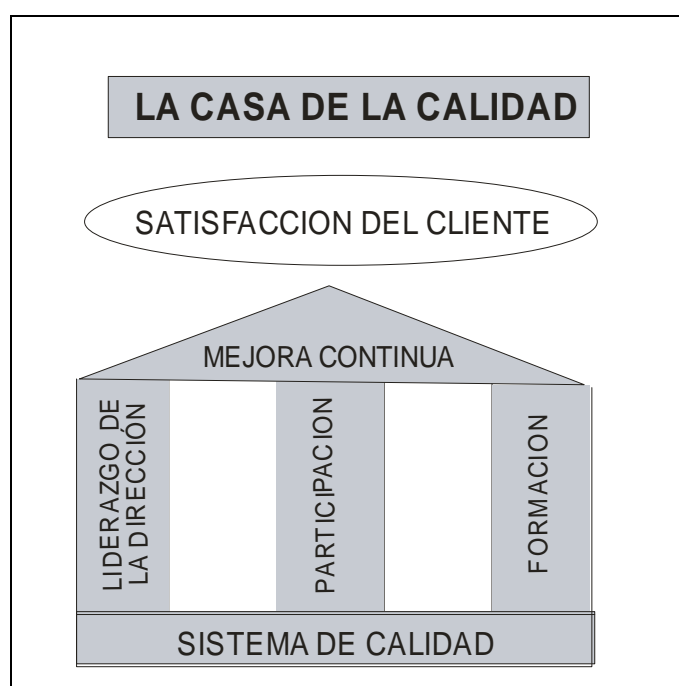


Fig. I.1 La casa de la calidad.

Fuente: Tomado de Hernández P., (2005). Calidad Total. Universidad de Alicante, España. Pág. 15.

Una definición acerca de la calidad de servicio muy reconocida es la propuesta por Crosby el que considera que la calidad del servicio es tanto realidad como percepción.¹³ El individuo que ofrece un servicio puede suponer que lo realiza de forma correcta. Sin embargo, el cliente que lo recibe, puede no estar satisfecho con el servicio que se le ha brindado.

El cliente que las organizaciones enfrentan en un mercado de oferta mayormente, es un cliente evolucionado, más informado, más atento y racional en sus elecciones, por

¹³ Crosby, B. (1994). Calidad Total, Editorial Mc Graw – Hill, México.

Capítulo I

lo que es un consumidor más exigente. Ese cliente no está dispuesto a tolerar la falta de calidad, el mal servicio y no acepta excusas. La calidad total representa la única forma de no ir a la zaga de las exigencias del cliente sino, por el contrario, de suscitar continuamente su curiosidad, de captar sus exigencias y de aumentar permanentemente su satisfacción.

En la mayoría de las definiciones que se han propuesto sobre el término *calidad* se alude, implícita o explícitamente, a la función de satisfacer necesidades. El término calidad como filosofía de gestión, debe entenderse entonces como: “*satisfacción del cliente*”; al concebirse como clientes tanto los internos como los externos. Si bien la definición anterior es muy concreta, refleja claramente el objetivo primordial de cualquier organización y a quién se debe.

Se logra satisfacer el cliente cuando se coordina de manera armónica los esfuerzos individuales y colectivos, de todos los que intervienen en el ciclo completo de producción y/o servicio, desde su solicitud hasta su entrega. De ahí que cuando se alude a la calidad, se está hablando de “calidad total”, entendida esta como una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios.¹⁴

La implementación de una cultura de calidad total obliga a desarrollar adaptaciones y cambios filosóficos, estructurales y de estilos de liderazgo en la alta gerencia. Para ello, el primer requisito a considerar es la implicación total de sus líderes y que éstos estén comprometidos con los objetivos de la organización.¹⁵

Según Maseda (2003) la calidad total se puede definir como la excelencia en los productos o servicios que satisface las expectativas exactas deseadas del cliente, tanto interno como externo, conseguida con el menor coste posible y en armonización con el entorno social, en un proceso continuo.¹⁶

¹⁴ Omachoriu, V. (2005). Principios de la calidad total. México. Ed. Diana

¹⁵ Deming, Edgard (1989). Calidad, Productividad y Competitividad, la salida de la Crisis, Editorial Díaz de Santos S.A. Madrid, España.

¹⁶ Pala, Maseda Angel. (2003). Gestion de la Calidad. Editorial Alfaomega. México. p 13

Capítulo I

Este proceso debe estar motivado entre otras causas, porque las expectativas de los clientes son cambiantes, con unos niveles de exigencia cada vez mayores, y se tiene como objetivo final la supervivencia de la empresa

Para la mayoría de los autores consultados, no basta con declaraciones de intenciones, sino que hace falta involucrarse en el proceso de mejora y participar activamente en las actividades.

Al tiempo que los directivos deben recibir la formación adecuada para poder dominar y saber en qué se comprometen. Los líderes son los responsables de transmitir a toda la organización la visión de la calidad, e ilusionar e implicar a todos sus miembros; para ello, tienen que tener una visión muy clara de lo que se quiere conseguir.¹⁷

En resumen, los aspectos comunes que se definen en el concepto de Calidad total según lo declarado anteriormente son:

- Cumplir las expectativas del cliente y algunas más.
- Despertar nuevas necesidades del cliente.
- Diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total.
- Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.

De ahí que la calidad total representa la única forma de suscitar continuamente la curiosidad del cliente, de captar sus exigencias y de aumentar permanentemente su satisfacción.

En el concepto de calidad se incluye la satisfacción del cliente y se aplica tanto al producto como a la organización. La calidad total pretende, teniendo como idea final la satisfacción del cliente, obtener beneficios para todos los miembros de la empresa. Por tanto, no solo se pretende fabricar un producto para venderlo, sino que abarca otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal.¹⁸

¹⁷ Jurám, Joseph M. (1990). Juran y el liderazgo para la calidad. Un Manual para Directivos. Madrid. Edición Díaz de Santos, S.A,

¹⁸ . Albacete, J. (2004). Planeación estratégica y control total de la calidad. México. Ed. Grijalbo S.A.

En la figura I.2 se muestra el contenido de los principios de la filosofía de TQM.

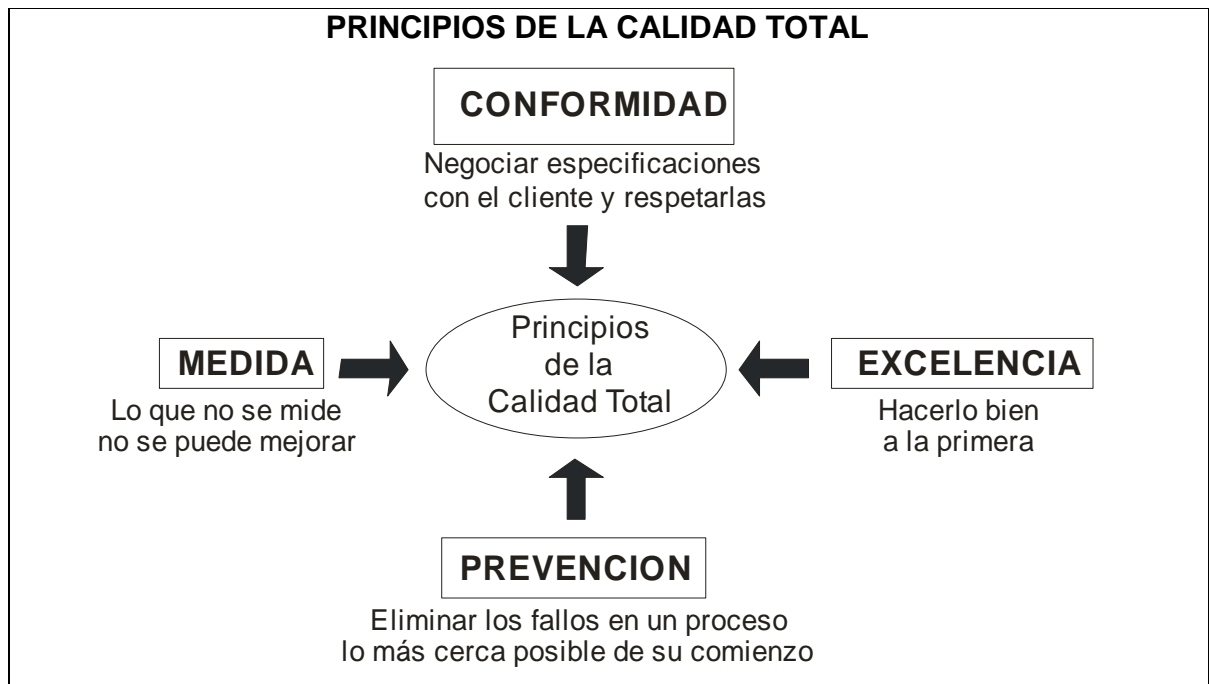


Figura I.2 Principios de la calidad Total.

Fuente: Tomado de Hernández P., (2005). Calidad Total. Universidad de Alicante, España. Pág. 18

Mediante consulta a varios autores tales como, Deming (1989), Juran (1990), Crosby (1987), Peter (1988), Feigenbaum (1991), Kreitner (1996), Anzola (1996), Valdés (1996), Bas (1990), (Omachoriu, 1995) y (James, 1997), la autora concluye que la experiencia ha demostrado que tras implantar un sistema de calidad se consiguen resultados tales como:

- Aumento en la satisfacción del cliente.
- Trabajo interno de la empresa más eficaz.
- Incremento de la productividad.
- Mayores beneficios.
- Menores costos.
- Mayor calidad en los servicios.

En la década de los ochenta nace también la idea de la “cultura de empresa”, cuya expresión en la bibliografía tiene a Edgar H. Schein como uno de sus principales exponentes; este autor señala: “la empresa es un vehículo económico inventado por

Capítulo I

la sociedad. Las empresas no tienen derecho divino para sobrevivir, pero los sistemas de valores y las filosofías sobreviven; las personas las llevan con ellas”¹⁹. Posteriormente se referiría a varias culturas de gestión predominante en las organizaciones y alegaría que pueden tener dificultades para coexistir al aludir a la cultura de los “prácticos”, la de los ingenieros y la de los ejecutivos; “el éxito resulta de alinearlas y de promover el diálogo cultural cruzado entre ellas” añadía. Sin embargo, en esta y otras bibliografías consultadas tampoco aparece de manera explícita el análisis de la calidad como valor que se incorpora a la cultura organizacional. La definición realizada por de la Nuez (2005) donde parte de señalar que no se trata de asociar la calidad solamente con el producto, sino con estrategias de diferenciación que permitan crear valor para el comprador a través de la cadena de valor, es de los textos consultados, donde mayor énfasis se hace de la calidad como valor, al definirla como valor percibido por el cliente y este, estar relacionado con el cumplimiento de sus necesidades o el aumento de su nivel de satisfacción, ya sea con respecto a un bien físico o a un servicio.²⁰

Indudablemente, en esta etapa la calidad de servicio ha sido objeto de estudio de investigación profuso en la literatura de marketing y organización, fundamentalmente desde los años ochenta. Como consecuencia se han desarrollado distintos *modelos*, en los que se proponen diferentes factores que se consideran determinantes de la calidad del servicio y que es necesario controlar y conducir para que ésta sea óptima. De estos estudios se ha derivado la progresiva elaboración de los factores fundamentales explicativos de las percepciones del cliente en cuanto a la calidad.

¹⁹ Shein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. USA. Ed. Jossey-Bass Inc.

²⁰De la Nuez, Diana (2005). Tesis en opción a la obtención del grado científico de Dr. en Ciencias Económicas. Disponible en: www.monografias.com/.../gestión-calidad.../gestión-calidad-empresas-servicios.shtml

I.2 Modelos de Gestión de la Calidad

Antes de comenzar el análisis de los diferentes Modelos de Gestión de la Calidad (MGC), la autora propone la consulta de una serie de conceptos (ver Anexo 1) que se asumen relacionados con la temática que se aborda, lectura que facilitará una mejor comprensión del trabajo.

En este apartado se pretende hacer un repaso de los principales modelos con dimensión internacional y global que son aplicables a diferentes tipos de empresas a nivel mundial, este análisis excluye el Modelo de Gestión de la Calidad basado en el liderazgo como valor instrumental, para el cual se dedicará un apartado independiente por su importancia para esta investigación.

Lo anterior conduce a la propuesta de una estructura para el desarrollo del epígrafe que se basa en un análisis comparativo de dos de los modelos internacionales disponibles en la bibliografía consultada: *el Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad (EFQM por sus siglas en inglés)* y *el Modelo según requisitos establecidos en las Normas ISO 9001*.²¹ En esta comparación se intenta resaltar sus similitudes y diferencias, así como los criterios formulados por de la Nuez (2005), con el propósito de identificar aquellos elementos que facilitan la implementación de un Sistema de Calidad Total. La relación de los elementos a resaltar se expone a continuación:

La serie de Normas ISO 9000, donde ISO son las siglas que corresponden a *International Organization for Standardization*, un organismo internacional (federación de organizaciones nacionales) de normalización, creado en 1947 por 25 países con el objeto de «facilitar la coordinación y unificación internacional de las normas», favoreciendo así el intercambio comercial.

Se idearon originalmente para empresas de la industria de fabricación; no obstante, desde comienzos de 1990 su aplicación se ha difundido con extremada rapidez a otros sectores de la economía. La evolución experimentada en los últimos años ha llevado a un reconocimiento generalizado del valor de un certificado ISO 9000 y de su función como pilar de la calidad

²¹ Ver ONN (NC)- ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de la Calidad- Requisitos. ISO 9001:2008 (Traducción certificada), IDT) 1ra edición.

Capítulo I

El Modelo EFQM de excelencia:²² El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial o *European Foundation for Quality Model* (EFQM- por sus siglas en inglés) patrocinado por la Fundación Europea para la Calidad y la Comisión de la Unión Europea, constituye la base del Premio Europeo a la Calidad, el cual fue anunciado en 1991.

Está compuesto por criterios y subcriterios que son evaluados en la organización para obtener sus puntos fuertes y débiles y definir planes de acción consecuentes; básicamente se emplea para la evaluación de las organizaciones, bien por personal interno o externo, al llegarse a conocer cuál es su estado respecto al ideal de excelencia, así como las oportunidades de mejora. El análisis de este modelo permite constatar que su aplicación resulta más bien un diagnóstico de la organización con respecto a, por un lado, cinco criterios agentes (Liderazgo, Política y Estrategia, Personal, Colaboradores y Recursos y Procesos) y, por otro, a cuatro criterios resultado (Impacto en los clientes, en el personal, en la sociedad y en el rendimiento final de la organización).

La relación de los elementos a resaltar se expone a continuación:

Similitudes existentes entre los modelos mencionados arriba.

1. Todos han sido creados para la mejora de resultados empresariales.
2. Están relacionados con la calidad, aunque a distintos niveles y con diferentes significados del concepto.
3. Requieren del compromiso de la dirección.
4. Sugieren la necesidad de la orientación al cliente.
5. Hacen énfasis en la importancia del liderazgo en la consecución de la excelencia final, pues aparece como primer criterio en todos los modelos.

A manera de resumen de este aspecto, la autora considera que todos hacen hincapié en un método dirigido a quienes apuestan y arriesgan por la empresa, es decir, un método que define los resultados para los clientes, empleados y sociedad en

²² Publicado 3/12/2004 en: www.tqm.es http://es.wikipedia.org/wiki/_Comparación_entre_dos_Modelos_de_Gestión_de_la_Calidad. (Fecha de consulta: 10 de noviembre de 2009)

Capítulo I

general. De esta manera representan un intento de tangibilizar²³ los principios de la Calidad Total.

Unido a lo anterior de la Nuez (2005) plantea como elementos coincidentes²⁴ los siguientes:

- Sus principales aportaciones son conceptuales y empíricas en materia de calidad del servicio.
- Hacen alusión al concepto de “calidad percibida”.
- Son aproximaciones conceptuales a los determinantes de la calidad tal como la percibe el cliente.
- Se hace el intento de proponer instrumentos para medir las expectativas y percepciones en cuanto a la calidad del servicio.
- Existe reconocimiento común acerca de la existencia de dos dimensiones fundamentales en el proceso de prestación del servicio: la técnica y la funcional.
- Se concibe la necesidad de tener en cuenta y comprender el impacto de las distintas funciones de la empresa (fuentes generadoras de la calidad) sobre la calidad.
- Se reconoce que es necesario prestar atención no sólo a la adecuada prestación del servicio, sino a los aspectos de la imagen de la organización.

²³ Aplicar en la práctica los principios de la filosofía de Gestión Total de la Calidad.

²⁴ De la Nuez, Diana (2005). Tesis en opción a la obtención del grado científico de Dr. en Ciencias Económicas. Disponible en: www.monografias.com/.../gestión-calidad.../gestión-calidad-empresas-servicios.shtml (Fecha de consulta 20/10/2008)

Capítulo I

Las diferencias entre los modelos analizados se reflejan en el Cuadro I.1

Cuadro I.1- Comparación entre el Modelo de EFQM y el modelo según la Norma ISO 9001.

MISIÓN	
EFQM	ISO : 9000
Se basa en la premisa de que los resultados excelentes con respecto al rendimiento, clientes, personal y sociedad se logran a través del liderazgo, el personal, la política y estrategia, las alianzas y los recursos y los procesos.	No contempla los aspectos de la gestión relacionados con los recursos humanos tales como “ <i>empowerment</i> ”, ²⁵ revisión de la efectividad del liderazgo, énfasis en el aprendizaje, la creatividad y la innovación y la motivación, apoyo y reconocimiento. Tampoco considera la implicación externa con representantes de la sociedad, con clientes, etc.

²⁵ Término utilizado en inglés para denominar el empoderamiento del personal, al conceder facultades a este por parte de los directivos.

Capítulo I

Enfoque	
Se analiza la implantación de la Misión, Visión y los Valores de la organización mediante una estrategia global que abarca a todos los sistemas con planes y objetivos globales incluyendo la calidad.	La planificación exigida en los requisitos de la ISO 9001.2000, es más una planificación que se pudiera llamar operacional y que incluye el propio sistema de calidad y los procesos claves para la realización del producto.
Recursos Humanos	
Plantea en uno de sus criterios el análisis de un completo plan de Gestión de Recursos Humanos.	Sólo contempla los planes de competencias, toma de conciencia y formación.
Procesos	
<p>El criterio cinco (5) del Modelo EFQM y el capítulo siete de la Norma son, unido a parte de los resultados, los de más convergencia entre ambos referenciales.</p> <p>Los procesos claves tratados en el modelo son los mismos que los descritos por la ISO 9001, aunque con un enfoque más amplio en el primero.</p> <p>El enfoque cliente es muy parecido en ambos referenciales (requisitos, procesos, medición y satisfacción), si bien más global, profundo y completo en el Modelo EFQM.</p>	
Criterios de resultados	
<p>Los resultados recogen la satisfacción de las partes interesadas, <i>personas, clientes y sociedad</i>.</p> <p>En lo referente al seguimiento y medición de los resultados hay una total similitud entre ambos, ya que la disposición de los recursos es considerada en la ISO 9001 como un proceso debiendo tener por tanto sus Resultados.</p>	El seguimiento, medición y mejora es considerado como un proceso a ser planificado e implementado por la Organización.

Mejora continua	
Se apoya en el esquema general de la mejora continua para elevar los resultados de los agentes facilitadores que los soportan	Incluye la metodología PDCA “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar”. Incluye la mejora continua, queda integrada en el capítulo de seguimiento y medición, que engloba las ya tradicionales acciones correctivas y preventivas.
Utilización	
Se utiliza en general para la auto-evaluación de la organización y la puesta en marcha de los planes de mejora. También puede usarse para la concesión del Sello Europeo de la Excelencia de reciente creación y finalmente para concursar en algunos de los premios basados en el Modelo, en especial el Premio Europeo a la Calidad.	Puede usarse como guía para poner en marcha un Sistema de Gestión de Calidad, pero lo normal y común en la mayoría de los casos es que una vez el Sistema está implantado, el mismo se certifique por terceros, generalmente, los organismos facultados para emitir la certificación en cada país.

Fuente: Adaptado del original publicado en www.rebiun.org/export/docReb/efqm_comparacion.pdf. Fecha: 20/10/10

Relacionado con este aspecto, de la Nuez (2005)²⁶ refiere una serie de enfoques generales que apuntan hacia las insuficiencias de estos modelos llamados de excelencia que se expresan en el hecho de que adolecen, parcial o totalmente de las limitaciones siguientes:

- No abordan en todo su alcance la calidad como valor existencial de la cultura empresarial.

²⁶De la Nuez, Diana (2005). Tesis en opción a la obtención del grado científico de Dr. en Ciencias Económicas. Disponible en: www.monografias.com/.../gestión-calidad.../gestión-calidad-empresas-servicios.shtml (Fecha de consulta 3/4/2009)

Capítulo I

- No se analiza el liderazgo como valor ético-instrumental mediante el cual es posible alcanzar el valor final: la calidad del producto o servicio según lo entiende el cliente
- No se reconoce explícitamente la necesidad de alinear la política y los objetivos de calidad con la estrategia de desarrollo de la organización.
- Si bien se reconoce la importancia de la formación del personal en el logro de la calidad, se hace énfasis en la capacitación técnica en detrimento de la capacitación para desarrollar habilidades humanas.
- Se declara la necesidad de lograr un cambio cultural, pero los programas que se recomiendan para alcanzarlo no abordan en toda su dimensión el papel a jugar por los líderes-responsables de cada proceso.
- Aunque se considera la necesidad de realizar un diagnóstico de la organización con respecto a la calidad para emprender el proceso de cambio, se definen propósitos que no en todos los casos se corresponden con la realidad empresarial dada y no forma parte del proceso de planificación.
- No se encuentran evidencias objetivas acerca de aplicaciones prácticas en empresas como las que sirvieron de base para el presente estudio, ni las vías y métodos que pueden emplearse para conseguir cada uno de los aspectos que se señalan, incluidas las fuentes consultadas sobre experiencias y aplicaciones prácticas en empresas de servicios específicamente (Mariño, 1993), (Roberto, 1993), (Ivanovich, 1996), (Andersen, 1995), (Cruz, 1998), (Gato, 1997).

I.3 Caracterización del Modelo objeto de aplicación

Este epígrafe incluye dos momentos, el primero está relacionado con la caracterización del modelo y el segundo con la fundamentación de su selección.

El Modelo de Gestión de la Calidad basado en el liderazgo como valor instrumental, propuesto por de la Nuez (2005) como tesis que sirvió de base a la obtención del grado científico de Doctor en Ciencias económicas puede representar a juicio de la autora, una contribución notable al desarrollo de cualquier organización dedicada a los servicios, por cuanto ayuda a la misma a llevar a cabo la función calidad con

Capítulo I

carácter estratégico y se basa en el ejercicio del liderazgo como valor instrumental, que al conjugar la participación del personal y el enfoque al cliente, desarrolla el despliegue de esta función en la organización mediante la gestión de los procesos de manera más eficaz y eficiente, lo que facilita además, la implementación de los requisitos contenidos en las NC -ISO 9001 del 2008, así como de los lineamientos del proceso de perfeccionamiento empresarial en el que está inmerso un grupo considerable de entidades en el país.

El Modelo fue diseñado de manera que pudiera ser adaptado y ampliado teniendo en cuenta las peculiaridades de otras empresas, con el propósito de que sea utilizado como instrumento de valoración y apoyo a las decisiones en materia de gestión de calidad.

La función calidad es considerada aquí como una función preferentemente de dirección, al abarcar:

1. La **Planificación**: Definición de los objetivos de la organización y de las acciones y recursos necesarios para alcanzarlos a partir de la declaración de la política con respecto a la calidad.
2. La **Organización**: Análisis y definición de la estructura organizativa y las responsabilidades que son necesarias para asegurar el cumplimiento de la declaración de la política y si permite la coordinación de las actividades.
3. La **Implementación**:²⁷ Determinación de las acciones que deben realizar los directivos en todos los niveles para que el personal cumpla la política de la entidad asociada a la gestión de la calidad. Se analiza aquí el estilo de dirección que debe adoptar la dirección para gestionar la calidad y los medios de los que se debe valer para conseguir que ésta se convierta en un valor cultural y contribuir con ello a la obtención de ésta como valor final a partir del valor percibido por el cliente.
4. El **Control**: Desarrollo de las acciones para verificar en qué medida se están cumpliendo los planes de la calidad, la toma de decisiones correctivas, de

²⁷ Se refiere a la función de regulación, es decir, a la capacidad de influir sobre los demás para conseguir que se realicen las cosas, lo que puede lograrse si se asume el liderazgo como valor instrumental.

mejoramiento y la eficacia de la gestión de la calidad en general.

En la figura I.3 se ilustra la concepción básica del modelo a implementar.

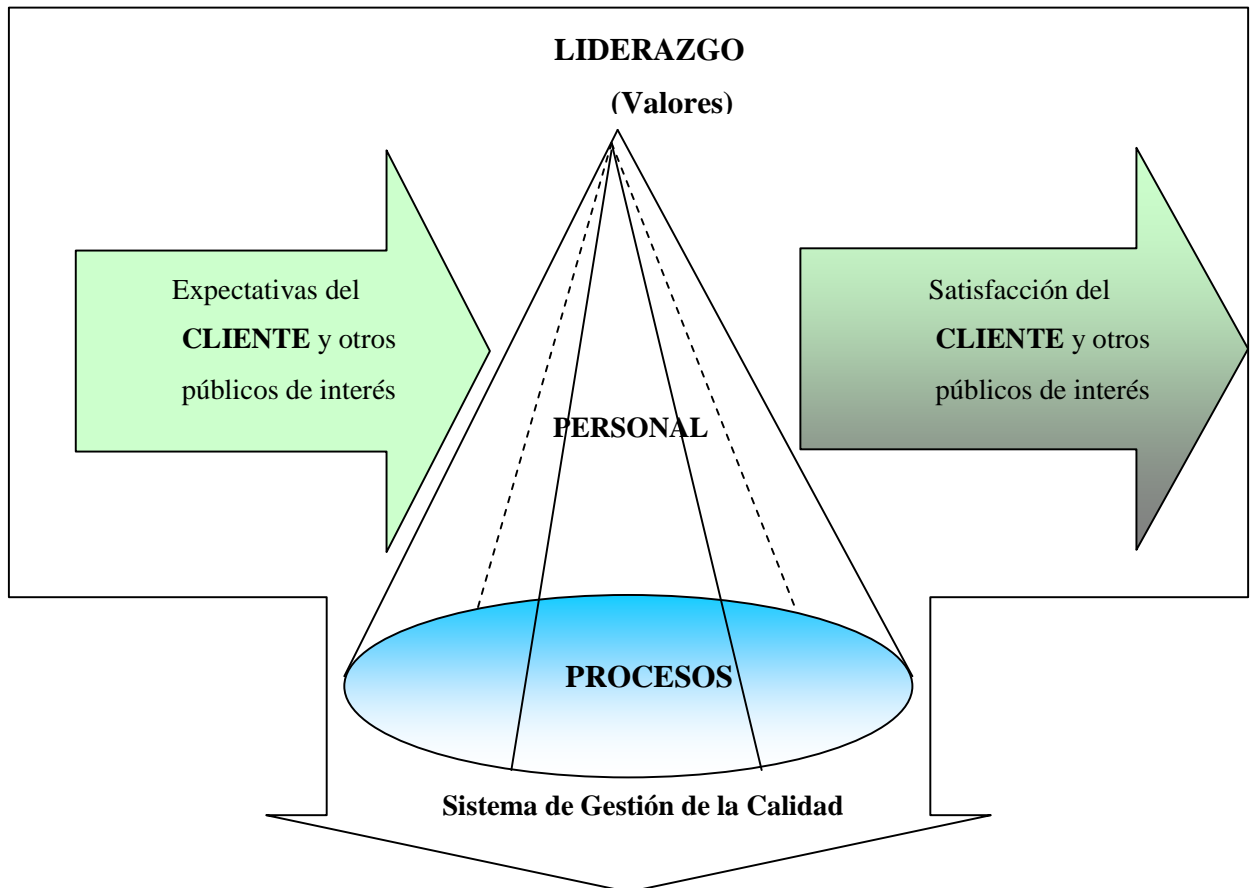


Figura I.3 Concepción básica del modelo

Fuente: de la Nuez, D. (2005). Tesis en opción a la obtención del grado científico de Dr. Disponible en: www.monografias.com/.../gestión-calidad.../gestión-calidad-empresas-servicios.shtm.

La concepción del modelo parte inicialmente de la formulación de las premisas, objetivo y principios que lo rigen (ver Anexo 2); basado en un programa de cambio que toma como referencia el método de Lewin (Davis, 1994) y el Modelo de Cumming y Warley de Investigación – Acción (Contu, 1997), el cual comprende tres etapas:

Etapa 1- Descongelación

Etapa 2- Movimiento

Etapa 3- Re congelación

Estas etapas serán descritas en el Anexo 5 para una mayor comprensión del lector, a su vez que presenta cuatro fases las cuales son:

Fase 1 Planificación estratégica de la calidad.

Fase 2 Organización de la calidad.

Fase 3 Implementación de la calidad.

Fase 4 Control de la calidad.

El modelo se sustenta en un procedimiento²⁸ cuyo contenido es el siguiente:

Paso 1. Identificación de procesos y creación del Grupo Gestor de la Calidad.

Establece la convicción de que la alta dirección debe liderar la gestión de la calidad, a la vez que es responsable de cada proceso en particular. Para lograrlo debe ser capaz de involucrar a todo el personal.

Paso 2. Establecimiento del compromiso estratégico.

El resultado consiste en determinar el compromiso de la organización con respecto a su orientación determinante planeación o dirección estratégica, respectivamente. Se hace un análisis de los factores externos e internos que afectan la gestión de la calidad en la organización. De forma general se analiza si la unidad adopta un enfoque global integrador de todos los aspectos o variables a considerar, elementos estos que apuntan hacia un enfoque de dirección estratégica, lo que se define como una de las premisas para la aplicación del modelo propuesto.

Paso 3. Definición de Políticas y Objetivos respecto a la calidad.

Su finalidad es definir la política de la organización y los objetivos alineados con la filosofía adoptada para gestionar la calidad. En él participan el grupo Gestor de la Calidad y consultor externo, si se ha concebido.

Paso 4. Redefinición de la estructura

Tiene como objetivo establecer una estructura formal que favorezca la gestión de la calidad devenida como un proceso de cambio cultural en la organización.

²⁸ Ver Fig. I.5.

Paso 5. Consolidación del liderazgo como valor instrumental.

Este proceso abarca la instrumentación de cuatro principios de gestión de la calidad: el liderazgo, la participación del personal, el enfoque de procesos y el enfoque al cliente.

Paso 6. Retroalimentación

Los objetivos de este paso son:

- Medir la eficacia y eficiencia de la aplicación del modelo.
- Servir de retroalimentación para su mejoramiento.

La relación entre etapas, fases y pasos se muestra a continuación en la Figura I.4 y el procedimiento para su implementación se representa en el gráfico I.5

Capítulo I

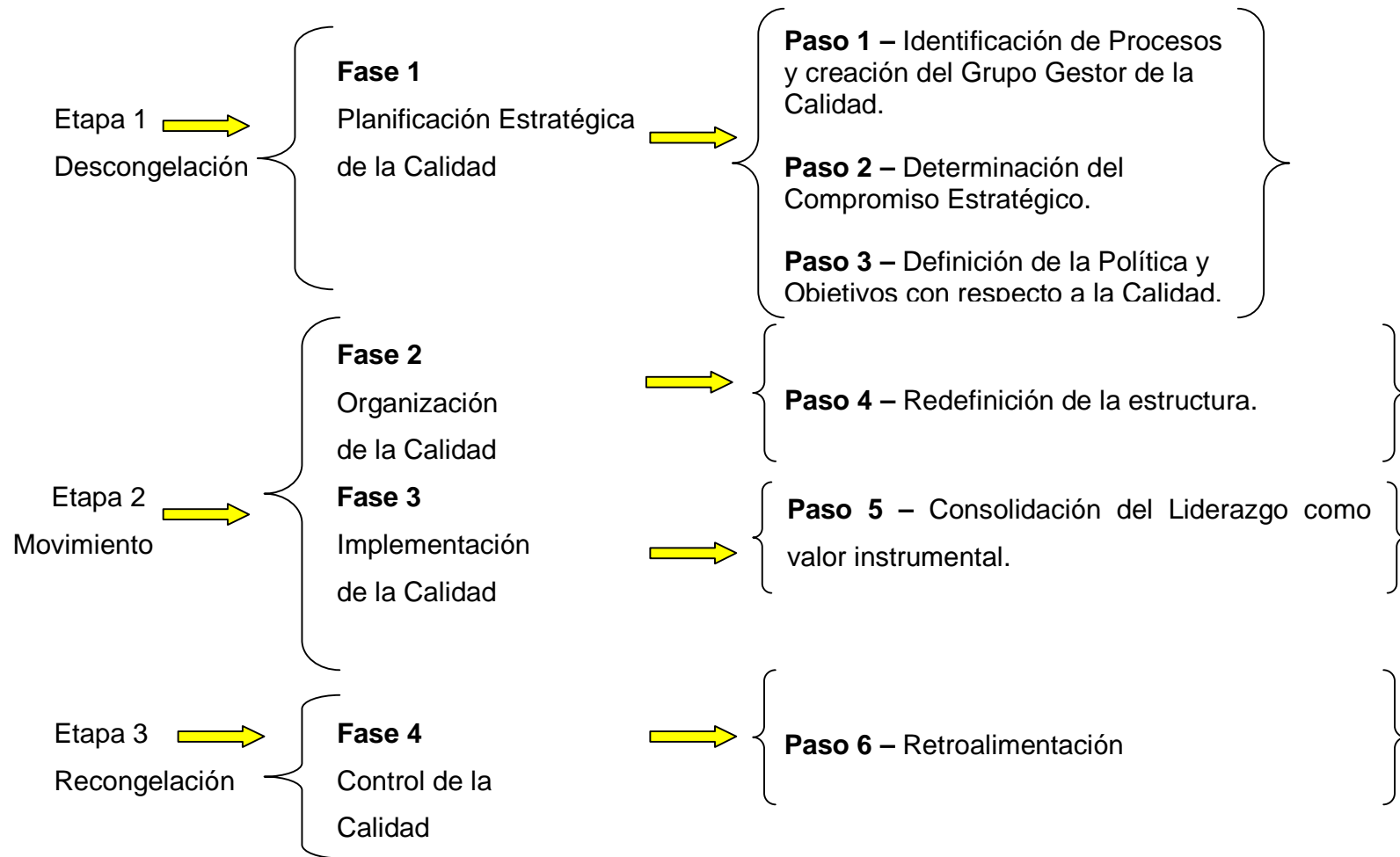


Figura I. 4 Relación entre las etapas, del proceso de cambio, las fases del modelo y los pasos del procedimiento para su puesta en práctica.

Fuente: Elaboración propia a partir del original de De la Nuez, Diana (2005). Tesis en opción al Grado Científico de Dr. Disponible en www.monografias.com/.../gestión-calidad.../gestión-calidad-empresas-servicios.shtml.

La puesta en marcha del Modelo de sustenta en el *procedimiento* que contempla los siguientes pasos:

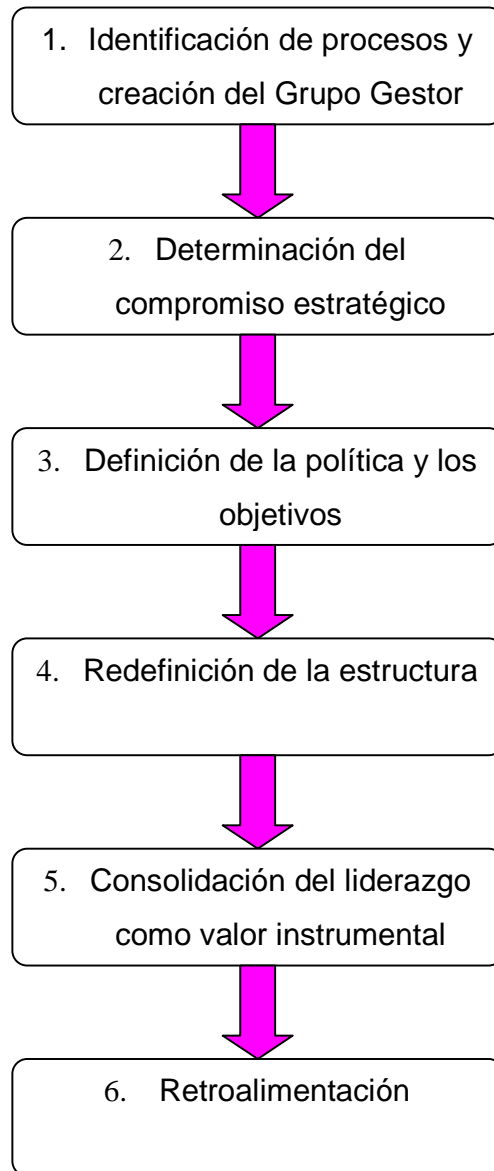


Figura I.5 Procedimiento que sustenta la puesta en marcha del modelo.

Fuente Elaboración propia a partir de de la Nuez D. (2005) Tesis en opción al grado científico de Dr. Disponible en: www.monografias.com/.../gestión-calidad.../gestión-calidad-empresas-servicios.shtml

Capítulo I

El análisis de cada paso comprende actividades que serán estructuradas de la forma siguiente:

- Entradas - Factor - Salidas
- Indicadores de entrada
- Indicadores de salida
- Técnicas a emplear

Estas actividades se irán adecuando en la medida que las existentes no respondan en alguna medida a las necesidades para la implementación del modelo a las particularidades de este servicio.

Fundamentación de la selección de este modelo

En el proceso de implementación del modelo en las Empresas de Proyectos que sirvieron como referencia inicialmente, se verificó el cumplimiento de un grupo de premisas las cuales resultan similares en la organización objeto de estudio, lo que permite afirmar que es posible generalizar el modelo en la misma. Los rasgos comunes, según la conciliación de opiniones entre la autora y de la Nuez (2005) resultaron los siguientes:

- El resultado de los procesos que se desarrollan en estas organizaciones es un servicio
- La estructura organizacional presenta un aspecto funcional.
- Su principal fuerza laboral aunque no ostenta un nivel de escolaridad universitario se caracteriza por ser muy creativa e innovadora.
- El proceso de realización del servicio, aunque es diferente, persigue los mismos objetivos, la satisfacción del cliente externo como del interno.
- Dentro de sus objetivos estratégicos está combinar de manera efectiva las exigencias de los normas ISO 9000 y los que emanan del proceso del perfeccionamiento Empresarial.

La Estrategia de la Unidad Empresarial de Base, a la cual se subordina el taller que se estudia, expresa en su contenido una serie de elementos que favorecen el cumplimiento de la misma, a través de la implementación del modelo.

- El modelo propone una manera de medir desempeño, de diagnosticar la situación existente frente a los objetivos que hay que cumplir (provee de

Capítulo I

herramientas, de un método para analizar mejor las causas de los problemas).

- Pretende ayudar a los directivos a cautivar (ganar) más confianza de los clientes en primer lugar.
- El modelo hace énfasis en que la calidad debe ser ingeniosamente auditada, asegurada y tutelada para implementar la mejora continua, uno de los principios de la gestión de la Calidad.
- La recolección de información y atención adecuadamente de los estados de opinión de los clientes, así como de las reclamaciones referidas a la reparación de equipos.

Lo anterior permite establecer las **ventajas fundamentales** que se pueden alcanzar con la aplicación del modelo, entre las que se encuentran:

- Es coherente con los requisitos para implementar sistemas de gestión de calidad por las normas ISO, y ayuda de una manera más sistemática a darle sentido a lo que se hace.
- Permite desarrollar habilidades para comprender que es liderar la calidad.
- Ayuda a comprender que la administración funcional puede coexistir con la gestión de los procesos, siempre que se asignen responsables y que se propicie una gestión ínter funcional generadora de valor para el cliente.
- Se aprende a reconocer en el liderazgo una vía para crear confianza y motivar a los trabajadores para lograr tanto sus objetivos, como los de la empresa.
- El procedimiento para implantar el modelo ofrece la posibilidad de desarrollar valores tales como: la responsabilidad, el respeto y la honestidad.

En sentido general se llega a la conclusión de que si bien las normas ISO reflejan el qué se debe hacer en una organización, el modelo que se toma como referencia sugiere el cómo hay que hacerlo.

Conclusiones del capítulo

Después de analizar los diferentes modelos de gestión de la calidad en la bibliografía consultada y observar los resultados alcanzados en las Empresas de Proyectos donde fue implementado, se puede afirmar que el modelo de gestión de la calidad basado en el liderazgo como valor instrumental propuesto por De la Nuez, D.(2005) puede ser una efectiva herramienta para ayudar a la organización a lograr los objetivos que se definen en materia de la gestión de la calidad, al contribuir a que a los directivos a nivel de procesos cuenten con una guía para la toma de decisiones en cuanto a la realización del servicio con calidad de forma tal que coadyuven al aumento de los niveles de eficiencia y eficacia de los resultados del taller que se toma como base para la generalización.

Capítulo II- Diagnóstico de la calidad como función de dirección en la organización objeto de estudio.

El objetivo de este capítulo es exponer los resultados del diagnóstico realizado en el Taller de reparación de equipos y enseres menores de la Ciudad de Pinar del Río.

En él se incluyen una caracterización del perfil de la organización objeto de estudio, un resumen de los principales resultados de los instrumentos aplicados en la realización del diagnóstico de la calidad como función de dirección y la descripción de la adecuación del modelo seleccionado para su aplicación.

II.1 Perfil de la unidad objeto de estudio

El Taller de Reparación de Equipos y Enseres Menores seleccionado para el estudio se subordina al grupo del PAEC de la UEB de Servicios de Pinar del Río y cuenta con una plantilla de 26 mecánicos.

La composición de su fuerza laboral es la siguiente:

- 1 Administrador
- 1 Jefe de Taller
- 1 Auxiliar Económica
- 1 Dependiente de Almacén
- 1 Informático
- 2 Recepcionistas
- 26 Mecánicos

Para explicar el funcionamiento del taller se relacionan a continuación una serie de términos cuyas definiciones es necesario aclarar en este documento en aras de facilitar la comprensión posterior. Entre ellos se encuentran:

- **Reparación:** Actividad realizada por el personal capacitado que a su término el equipo queda apto para su uso.
- **Taller matriz:** Centro coordinador del PAEC en cada municipio desde donde se atienden los puntos de servicios, se consolida la información y se tramita hacia el Puesto de Dirección de la Empresa.

Capítulo II

- **Mantenimiento:** Actividad que se realiza independiente de la reparación con el objetivo de prever roturas en el equipo alargando su vida útil.
- **Equipo alto consumidor:** Aquellos equipos cuyo consumo está por encima de 2.20 Kw/h por día.
- **Puntos de Servicios Técnicos:** Representación del mecánico fuera del taller en localidades donde existe gran concentración de población.
- **Taller de Electrónica y Enseres Menores:** Brinda servicios de reparación y mantenimiento de enseres menores (ollas).
- **Taller Integral:** Brinda servicios de reparación y mantenimiento de todos los equipos en general.
- **Fondo de Giro:** Es el concepto establecido para el inventario de Refrigeradores que existe en cada taller y que funciona como préstamo al cliente sin costo alguno.
- **Ciclo de reaprovisionamiento:** Actualización de inventario para cubrir coberturas establecidas en el PAEC.

Este taller brinda servicios de reparación y mantenimiento de enseres menores y electrónicos, atendiendo a varias modalidades:

- ✓ Servicio de reparación y mantenimiento en el Taller.
- ✓ Servicio de reparación y mantenimiento en el domicilio.
- ✓ Puntos de Servicio.

A continuación se describe cada una de ellas:

1. Servicio de reparación y mantenimiento en el taller.

El cliente se presenta en el taller con su equipo defectuoso, es atendido por la recepcionista la que le asigna el técnico que lo atenderá, una vez solucionado la rotura el cliente pasa nuevamente a la recepción a efectuar el pago del servicio.

Para la sustitución de las piezas necesarias en la reparación, el operario se dirige al almacén con una Orden de Servicio donde se relacionan todas las piezas que son necesarias a utilizar.

En caso de que el equipo no tenga solución por no existir algunos de los componentes, la orden quedaría como pendiente por pieza, hasta que el taller reciba la misma.

Capítulo II

2. Servicio de reparación y mantenimiento en el domicilio.

La solicitud del servicio tanto para reparación como para mantenimiento se puede realizar por vía telefónica o en visita directa al taller, de igual forma se procede a asentar dicha solicitud en el registro de órdenes correspondiente, se le comunica al cliente el número de folio de dicha orden, la cual identifica su equipo para cualquier reclamación o información que el mismo desee.

En caso de un equipo en garantía, la solicitud de servicio se hace personalmente en el taller.

Las órdenes recibidas pasan al Jefe de Taller o Administrador de la Unidad según corresponda el cual las organiza por zonas para planificar las visitas.

En caso de que en la visita quede resuelto el defecto se procede a actualizar dicha situación en el mencionado registro de solicitudes, de ser necesario se procede a efectuar la reparación en el taller y la solicitud queda en manos del Jefe de taller.

En la solicitud del servicio de mantenimiento este puede ser atendido en el domicilio de existir condiciones mínimas tales como: área para desarme y limpieza, agua suficiente, etc. De lo contrario se hace necesario el traslado del equipo hacia el taller por el propio cliente.

3. Punto de servicio.

Se definió a nivel de cada Consejo Popular el local donde se instaló el Punto teniendo en cuenta lo siguiente:

- Debe localizarse en el área del territorio del Consejo Popular.
- Que exista en el Consejo Popular la cantidad de núcleos poblacionales suficientes que garantice la correspondiente demanda de servicios.
- Que posea las condiciones constructivas e higiénico-sanitarias que posibiliten desarrollar la actividad, así como la seguridad y protección.
- La aplicación de la concepción de trabajo del "Mecánico de la comunidad".

El taller será el que ejerza el control y fiscalización del personal del servicio que trabaja en los puntos.

En el Punto se ofertarán servicios de mantenimiento y reparación de equipos de enseres Menores (Ollas, Hornilla Eléctrica, Ventiladores, Cafeteras, Cocinas, etc.) de Televisión y Equipos de Audio.

Capítulo II

- Al momento.
- A Domicilio.

El servicio a domicilio está organizado por zonas en cada Consejo Popular, teniendo en cuenta la cantidad de núcleos. Oscilando entre 2000 y 2500 núcleos como mínimo por mecánico.

En el Taller se encuentran definidos los indicadores de impacto, los que se miden con frecuencia mensual, al cierre del 2008 presentan la situación siguiente:

1. Cumplir los ciclos de entrega²⁹ establecidos para los equipos de mayor complejidad (7 días). **Real en 8 días.**
2. Lograr que el tiempo de espera para la realización del servicio no exceda los 25 mn. **Real de 30mn.**
3. Mantener los índices de retorno³⁰ por debajo del 30% de los servicios realizados. **Real 33%.**
4. Mantener por operario una productividad de 11,5 servicios. **Real de 11 servicios.**
5. Lograr que el 60% de los servicios sean por la vía del mantenimiento. **Real 25%.**
6. Aplicar correctamente los cobros del servicio incluyendo la mano de obra y las piezas de repuesto³¹. **Este indicador presenta dificultades, al tener 22 quejas por este concepto.**
7. Mantener el costo por peso de la actividad en 0.97 centavos. **Real 0.99**

²⁹ Es el periodo establecido desde la entrega del equipo en el taller hasta que es devuelto al cliente ya reparado.

³⁰ Es referido a la cantidad de equipos que retornan al taller con defectos, después de ser reparados, pueden estar en garantía o fuera de ella. Si ocurre lo primero, el cliente no paga y se elevan los gastos de la unidad reparadora.

³¹ Más del 50% de las manos de obra se pueden cobrar por reparación simple si el equipo no lleva pieza de repuesto para su reparación.

Capítulo II

En la tabla II.1 se muestran por equipos y marcas, los niveles de rotura, los que difieren de manera sustancial de una marca a la otra.

Tabla II.1.Estado de la reparación de los equipos al cierre de 2008.

Tipo de Equipos	Cantidad Distribuida	Equipos reparados 2008-2009	%
Olla de Presión Normal	234 628	19907	8.48
Olla arrocera	244377	84533	34.6
Olla Multipropósito	244368	261328	106.9
Hornilla	241348	164280	68.1
Calentador Eléctrico	232171	53641	23.1
Refrigerador	155322	47927	30.8
Aire Acondicionado	6006	1027	17.1
Ventilador	60665	13179	21.7
Total	1418885	645824	45.5

Fuente: Elaboración propia a partir de los registros del PAEC.

Fue analizado en reuniones con los trabajadores del Taller, las causas fundamentales del incumplimiento de los indicadores de impacto y el porque de las roturas de algunas piezas mucho antes de terminar su vida útil, aspectos que estaban relacionados.

- a. La manipulación en el uso de los equipos que hace la población es deficiente y provoca fallas, roturas prematuras y deterioro de los equipos, lo que incide en el incremento de los índices de retorno.
- b. La falta de mantenimiento programado, conlleva a cortocircuitos internos por desajustes, creación de sulfatación en contactos eléctricos, oxidación de componentes, exceso de fricción en bujes y rodamiento, todo esto trae consigo un desgaste y por tanto una pérdida de la eficiencia del equipo .La

Capítulo II

población no tiene conciencia de la importancia de este servicio y no se interesa por recibirlo.

- c. Una deficiente instalación eléctrica en la vivienda donde se conectan los equipos provoca recalentamiento de las líneas y de los cables de alimentación, pérdidas internas de corriente eléctrica y con ello se intensifican los altos voltajes. Todo lo anterior trae consigo un alargamiento en la cocción de los alimentos, sometiendo a determinadas piezas a un deterioro prematuro.

Todo lo antes expuesto conllevó la necesidad de diseñar un Sistema de Reorganización³² y de proyectos de trabajo que permitieran la integración de procesos y tareas como el mantenimiento de los equipos distribuidos por el PAE, el mejoramiento de las instalaciones eléctricas en la vivienda³³ y la fabricación y recuperación de piezas, todo ello en función de alargar la vida útil de los equipos, disminuir el consumo de piezas y sustituir importaciones, líneas de trabajo trazadas por la máxima dirección del país.

³² Sistema que se organiza para llevar el servicio de mantenimiento hasta el hogar de la familia y disminuir con ello los niveles de rotura. Está generalizado en todas las Empresas de Servicio del país y su contenido se encuentra disponible en los registros del PAEC a nivel de empresa y en los talleres para ser consultados.

³³ Mejoramiento de la instalación eléctrica en la vivienda, que consistió en cambiar el conductor desde el Brecker del metro contador hasta la cocina de la vivienda. Este experimento fue realizado en el municipio de Consolación del Sur.

II.2 Diagnóstico de la calidad como instrumento de gestión en la organización objeto de estudio

El objetivo de este epígrafe es mostrar los resultados del diagnóstico realizado en la unidad a fin de corroborar la existencia del problema en la práctica y sus relaciones causales.

La metodología³⁴ de diagnóstico utilizada constó de las siguientes etapas:

1. Determinación de las necesidades de información.
2. Definición de los objetivos y alcance del diagnóstico
3. Definición de las fuentes de información.
4. Diseño de formatos para la captación de la información.
5. Diseño de la muestra.
6. Captación de los datos, análisis y procesamiento de la información.
7. Presentación del informe.

Para la realización del diagnóstico se aplicaron dos encuestas dirigidas a: clientes externos y trabajadores respectivamente (ver Anexos 4 y 5), cuyos resultados se sustentan en el cálculo del estadístico de frecuencia relativa, ya que es el que marca diferencias respecto a los otros.

La revisión de documentos fue otro de los instrumentos utilizados; entre ellos se consultó: Objeto social del Taller, estrategia de desarrollo, actas del Consejo de Dirección, así como de reuniones efectuadas en el taller, contenidos y competencias laborales, planes de capacitación, la misión, visión y objetivos estratégicos.

Los resultados de cada uno se muestran a continuación:

Encuesta a clientes externos

En este caso se determinó un tamaño de muestra. Para lograr este propósito se utilizaron los criterios expuestos por Fernández de Córdoba (1999) y Calero (1976). Se emplea el muestreo irrestricto aleatorio (MIA), con una confiabilidad del 95%, una

³⁴ Tomado de la tesis en opción a la obtención del grado de Dr. de De la Nuez, Disponible en: www.monografias.com/.../gestión-calidad.../gestión-calidad-empresas-servicios.shtml.

Capítulo II

proporción de 0.50 (que es la que permite el mayor tamaño de muestra) y un error de muestreo de 0.05 en la cual se obtuvo como resultado que se debían encuestar a 83 clientes.

Los principales resultados de la encuesta reflejan lo siguiente:

- El 99.2% de los encuestados manifiesta que el taller no tiene buena imagen y confort.
- El 31% manifiesta que aunque el trato de forma general es bueno por parte del personal, aún necesita mayor información de los servicios que se prestan, mientras que el resto (69%) basa su respuesta en que los mismos deben tener una mayor presencia, así como mayor rapidez a la hora de prestar el servicio.
- El 48.5% plantea que aunque la calidad del servicio es buena, el precio de las piezas de repuestos es alto. El otro 51,5% opina que se deben señalar las áreas para lograr una mejor orientación dentro del Taller.
- El 65.9% considera que el personal de la unidad no tiene toda la información que se necesita acerca de las garantías de los equipos y de las piezas de repuesto.

Encuesta a clientes internos (100 % de los mecánicos del taller)

- El 30% de los encuestados plantea que no tiene información de los resultados de su trabajo.
- El 75% de los trabajadores opina que no tienen participación en la toma de decisiones para solucionar los problemas de la unidad.
- El 35% de los trabajadores no se sienten estimulado ni moral ni materialmente por los resultados de su trabajo.
- El 80% de los encuestados siente satisfacción con el régimen de trabajo, así como con el horario laboral.
- Solo el 1% refiere que su nivel de preparación no es el adecuado para la labor que realiza.
- El 25% de los trabajadores no considera suficiente su preparación con respecto a la Gestión de la Calidad en el Taller.

Capítulo II

- El 30% opina que se analizan los indicadores de impacto, pero no se profundiza en las causas que llevan al incumplimiento y en algunas oportunidades es provocado por una mala dirección.

Revisión documental

Se consultó un conjunto de informes y documentos disponibles que permitieron un acercamiento al problema, entre los que se encuentran:

- Objeto social del Taller.
- Estrategia de Desarrollo de la Empresa
- Actas del Consejo de Dirección, así como de reuniones efectuadas en el taller.
- Revisión de los contenidos y competencias laborales.
- Planes de Capacitación a nivel de empresa y taller.
- Revisión de la misión, visión y los objetivos estratégicos.

Al realizar un análisis de esta revisión es posible destacar las limitaciones siguientes:

- * No se registran evidencias en ninguno de los documentos, acerca de la estrategia para el cumplimiento de las políticas y objetivos de la calidad.
- * No se analiza en los consejos de dirección la medición de la calidad en la atención al cliente.
- * No se tiene en cuenta a la hora de elaborar las evaluaciones del desempeño los indicadores de impacto propuestos por la unidad.
- * La formulación de la estrategia no concibió la definición de los valores como principios de acción que puedan orientar las conductas de dirigentes y personal en general.
- * No se realizan evaluaciones acerca de qué opinión tienen los trabajadores de sus directivos, así como tampoco se evalúan los resultados de su liderazgo referente a su compromiso con la calidad y formación de valores organizacionales.
- * No existe un enfoque hacia la calidad total en la visión, misión y objetivos del taller.

Capítulo II

- * No siempre se realiza la práctica por los directivos, de estimular y reconocer el trabajo del colectivo.
- * Los trabajadores no tienen dominio de las estrategias para el cumplimiento de la misión y visión del taller.

En atención al diagnóstico realizado se puede concluir que la calidad en el Taller de Reparación de Equipos y Enseres Menores no se adopta como valor de la cultura organizacional³⁵.

Los principales hallazgos en este sentido son:

- * Fuerte resistencia al cambio que supone el movimiento hacia la calidad por parte de la dirección: Se evidencia una falta de estímulo, apoyo y fomento hacia la gestión de la calidad como proceso fundamental para la mejora continua. Se constata que la responsabilidad principal, en lo que respecta a la calidad y su control, no corresponde por igual a todos.
- * La ambigüedad respecto a la misión que se desempeña: No se llega a desarrollar una especie de lógica social necesaria entre la dirección y el personal en contacto con el cliente para conseguir calidad en las relaciones con éste. No se observan signos palpables de misión y visión compartida en la organización, pues la formulación de la planificación y estrategia no contempla los principios de gestión de la calidad, lo que demuestra una falta de alineamiento de la estrategia general del taller con la gestión de la calidad.
- * No se utiliza el pleno potencial del personal para mejorar continuamente: Se actúa débilmente para mejorar las condiciones del personal y aún cuando se reconoce la existencia de la legislación laboral, se adolece de otras

³⁵ Según de la Nuez Diana(2005)válido es señalar que no se trata de asociar la calidad solamente con el producto, sino con estrategias de diferenciación que permitan crear valor para el comprador a través de la cadena de valor.

Capítulo II

herramientas que contribuyen a una gestión más eficaz de los recursos humanos en la organización por lo que se presenta una insuficiente involucración del capital humano en el aseguramiento y mejora continua de la calidad y una débil gestión del conocimiento en torno a la calidad

- * Deficiente gestión, utilización y conservación de los recursos a tener en cuenta para la planificación estratégica: La gestión de los recursos no garantiza con efectividad la mejora continua de los resultados del taller; se detectan problemas en las relaciones con los proveedores que no permiten un control efectivo de la calidad de los insumos, en sentido general predomina la insuficiente asignación de recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la calidad.
- * Predominio del enfoque funcional sobre el de procesos en la gestión del taller: No se identifican con claridad los procesos de realización del servicio.
- * Carencia de sistemas de información de mercadotecnia: No se mide con sistematicidad la satisfacción del cliente y subsisten problemas en la comunicación externa de la entidad con el mercado. Las deficiencias citadas anteriormente reflejan un elemento común relacionado con la falta de integración de la función de calidad con el sistema de gestión general.

II.3 Adecuaciones al modelo

Como se planteó en el epígrafe 1.4, el modelo requiere de determinadas adecuaciones que permitan su implementación en el Taller de Reparación de equipos electrodomésticos, lo que puede facilitar su generalización en unidades de este tipo, en la provincia y en el país. Los resultados de la aplicación del procedimiento aparecen en el Capítulo 3.

Sólo se señalan las adecuaciones realizadas en aquellas actividades que lo requieren, de acuerdo con el contenido de los pasos descritos en el procedimiento para poner en marcha el modelo.

Paso 1- Identificación de procesos y creación del Grupo Gestor de la Calidad.

Capítulo II

En el Modelo objeto de innovación, la creación del grupo gestor de la calidad (GGC) se define a nivel de empresa, en el caso del Taller se propone crear en su lugar un Comité de Calidad, al cual se le añaden los siguientes elementos:

- Formas de creación
- Composición
- Funciones
- Asesoramiento

Paso 2 -Establecimiento del compromiso estratégico

2.a Diagnóstico de la situación actual

2.a.1 Análisis del entorno

Análisis de cliente externo

Aquí se determinan las características que resultan de importancia en la satisfacción del cliente, definiendo las de mayor impacto en la prestación de un servicio con calidad, teniendo presente las peculiaridades de un servicio de reparación de equipos y enseres menores.

Se modifican los indicadores de entrada y salida, a partir de la definición de nuevas entradas y salidas, estas últimas se muestran en la tabla 2.2, quedando de la forma siguiente:

Tabla 2.2 Definición de las entradas y salidas para el análisis del cliente

ENTRADAS	FACTOR	SALIDAS
*Eficiencia de la comunicación con el cliente. *Facilidad de acceso al personal clave. *Fiabilidad de la información que solicita el cliente. *Satisfacción con los	Cliente externo	*Percepción del cliente sobre la calidad del servicio. *Atributos del servicio más valorados por el cliente.

términos y tratamiento de la garantía.		
--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores de entrada y salida, resultantes del análisis realizado a partir de la tabla 2.2 son los siguientes:

Indicadores de entrada.

1. Tiempo de respuesta al cliente al solicitar el servicio y al emitir una queja.
2. Correcta aplicación en el cobro de las piezas de repuesto, así como las manos de obra.

Indicadores de salida.

3. Reconocimientos que avalen la percepción de los clientes externos.
4. Número de clientes que acuden al taller.
5. Índice de satisfacción de los clientes.
6. Indicadores de eficiencia de la organización.
7. Índice de retorno.
8. Métodos utilizados para realizar la difusión de la información relevante³⁶ para la comunidad.
9. Mecanismos creados para evaluar la efectividad de la comunicación.

Para conocer el comportamiento de los citados indicadores en el taller se aplican dos técnicas, la encuesta a clientes actuales y potenciales (Anexo 6) y la entrevista a clientes externos (ver Anexo 7).

Análisis de los proveedores

El análisis de los proveedores comprende el establecimiento de indicadores que permiten una relación mutuamente beneficiosa, máximo si se tiene en cuenta, que el suministrador no es seleccionado por la organización, si no asignado por la dirección del país, ya que tributa al Programa de Ahorro Energético que es priorizado.

³⁶ Aquella que contempla, en una primera fase, la correcta manipulación de los equipos, posteriormente la información sobre la situación del suministro de las piezas de repuesto y la organización del mantenimiento.

Capítulo II

Para evaluar este aspecto se diseñó un Sistema de Reaprovisionamiento³⁷, que abarca el suministro de piezas desde el proveedor hasta cada mecánico.

Indicadores de entrada

1. Cumplimiento de las entregas en cantidad y fecha.
2. Requisitos de concordancia establecidos en el contrato
3. Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad

Indicador de salida

1. Evaluación de las garantías en las piezas.

Técnicas a realizar

Reuniones periódicas.

Revisión de documentos.

Análisis de los competidores

Se diseña un Sistema de Reordenamiento de los servicios que se ofertan en el Taller, de forma tal que el mantenimiento y reparación de los equipos se realice en el domicilio del cliente. Esto ayuda a contrarrestar la amenaza de nuevos competidores (principalmente trabajadores por cuenta propia) en los barrios y a alargar la vida útil del equipo.

Tabla 2.3 Definición de las entradas y salidas para el análisis de los competidores

Entradas	Factor	Salidas
*Percepción de la calidad del servicio. *Comparación con otros talleres de	Competidores	*Reconocimientos alcanzados en la provincia. * Estrategias frente a futuros competidores.

³⁷ Este sistema se elabora para establecer los términos de los pedidos desde el proveedor internacional (China ,180 días), hasta el Taller (60 días) con un ciclo de reaprovisionamiento de 45 días para el mecánico.

su tipo en la provincia y el país.		
------------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Indicadores de entrada:

1. Barreras de entrada para nuevos competidores.
2. Indicadores de calidad del producto.

Indicadores de salida:

1. Resultados alcanzados en la emulación con otros talleres de su tipo.
2. Reordenamiento de las actividades a desarrollar para llevar el servicio a los domicilios.

Técnicas a emplear:

Benchmarking³⁸ (Domingo, 1998)

Referido al Sistema de Reordenamiento, la autora cree oportuno precisar que se incluyen varios elementos (clientes internos, regulaciones externas y competidores), los cuales se ven referenciados en los objetivos específicos del sistema:

- Alargar la vida útil de los equipos entregados por el PAEC, mediante la disminución de las necesidades de piezas y con ello las importaciones por este concepto.
- Reorganizar el servicio de forma tal que se incrementen los niveles de mantenimiento en las viviendas, para lo cual se diseñarán sistemas de pago que aumenten la motivación de los mecánicos por esta actividad.

Análisis de las Regulaciones Externas

En este aspecto del modelo su autora³⁹ propone elementos relacionados con el medioambiente, la salud y la seguridad de trabajo, a éstos se incorporan regulaciones emitidas por la alta dirección del país.

³⁸ Proceso de identificar, analizar y adaptar de modo sistemático las practicas más efectivas a los sectores industriales para mejorar los resultados de una empresa. Tiene en sí el potencial de elevar significativamente las prestaciones colectivas de las empresas

Tabla 2.4- Análisis de la influencia de las regulaciones

Entradas	Factor	Salidas
*Regulaciones de medioambiente y seguridad del trabajo. -Políticas emitidas por la dirección del país.	Regulaciones	*Grado de cumplimiento de las regulaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Indicador de entrada

1. Influencia de la unidad en el bienestar de la comunidad.

Indicador de salida.

2. Su contribución a un Programa de la Revolución, como es el PAEC.

Conclusiones del capítulo

El diagnóstico realizado permitió corroborar la existencia del problema de investigación planteado en la práctica.

Con especial énfasis resalta el hecho de que los directivos de la unidad objeto de estudio, así como de la UEB, adolecen de una herramienta para realizar el *diagnóstico* y *gestionar* la calidad de manera que puedan adecuar los conceptos y tendencias actuales a las condiciones de sus organizaciones y conseguir la eficaz integración de esta función al sistema de dirección general de la empresa.

Del análisis realizado sobre las deficiencias en la función calidad presentes en la organización objeto de estudio, se deriva la necesidad de la aplicación de un modelo de gestión de la calidad en el taller, a partir de las correspondientes adecuaciones, que facilite la integración de esta función a la gestión del servicio, haciendo énfasis

³⁹ De la Nuez D. (2005) Tesis en opción al grado científico de Dr. Disponible en: www.monografias.com/.../gestión-calidad.../gestión-calidad-empresas-servicios.shtml

Capítulo II

en el liderazgo, con carácter participativo y ubicuo, involucrando al personal de forma tal que se haga énfasis en su formación técnica y humana, se creen condiciones para la gestión de los procesos enfocados al cliente lo que puede contribuir al fomento de una cultura de calidad en la unidad, lo que debe traer consigo una disminución de las no conformidades relativas a los servicios.

Capítulo III Resultados de la implementación del Modelo de Gestión de Calidad basado en el liderazgo como valor instrumental. Evaluación.

En este capítulo se exponen los resultados de la investigación derivados de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad a partir del modelo tomado como referencia. Se evalúan además, los resultados obtenidos después de implementado el modelo.

III.1 Aplicación del procedimiento para implantar el modelo propuesto

La implementación del modelo se realiza a partir de las adecuaciones del procedimiento que sirve de base para su validación y que fueron expuestas en el epígrafe 2.3

A continuación se describen las acciones llevadas a cabo en cada paso del procedimiento seguido:

Paso 1. Identificación de procesos y creación del grupo Gestor de la Calidad

En el mes de Julio de 2009, la dirección del taller adoptó un grupo de acuerdos entre los que se destacan la creación del Comité de Calidad.

Para la creación de este *Comité*⁴⁰ en el taller tomado como referencia se reunieron todos los trabajadores, los directivos del centro y el Director del PAEC a nivel de empresa y UEB.

El Comité quedó compuesto por:

- Jefe Administrativo como coordinador.
- Jefe de brigada como responsable.
- Los tres trabajadores de mayor experiencia como ayudantes.

Se especificaron las funciones del grupo (Anexo 8).

⁴⁰ Ver Sabadi, S.L. (1996) .Comités de calidad: la continuidad de un movimiento.-Rev. Normalización.- Cuba No. 2/1996 Págs. 19-23, en el se especifican las funciones principales de los Comité de Calidad, así como las limitaciones de funcionamiento que presentaron los mismos en sus inicios.

De igual forma se realizó una convocatoria por parte de la dirección, para sistematizar el movimiento por la calidad, la eficiencia y la competitividad de conjunto con las estructuras sindicales.

Paso 2. Establecimiento del Compromiso estratégico

Diagnóstico de la situación actual

-Análisis del cliente externo

Los clientes fundamentales del taller son los núcleos familiares del municipio de Pinar del Río que poseen equipos distribuidos por el PAEC.

Los resultados del análisis de las entrevistas⁴¹ permiten concluir que entre las limitaciones que más inciden en la satisfacción del cliente están:

1. No siempre se dan las respuestas con la información que necesita el cliente.
2. La falta de piezas puede incidir en que ocurran dos situaciones: la primera está relacionada con la demora en la realización de algunos servicios debido a un proceso de recuperación de la pieza, y la segunda: el cliente sale atendido, pero sin resolver su problema.
3. Existe la opinión de que no hay correspondencia entre los precios y la calidad de las piezas de repuestos.
4. Se plantea que existe un mejoramiento de la imagen y el confort de la unidad.

Con el objetivo de medir la satisfacción del cliente, a partir de la metodología⁴² propuesta en el modelo, se aplicó una encuesta (Anexo 6) la cual se adapta al tener en cuenta los indicadores de entrada que son propuestos en las adecuaciones.

Los resultados fueron los siguientes:

- 🚦 El 87% de los clientes manifiesta que los cambios realizados en el taller, en cuanto a imagen y confort, satisfacen sus expectativas.
- 🚦 El 53% considera que existe una mayor información sobre la situación de las piezas de repuesto, así como la situación del servicio en general.

⁴¹ Ver anexo 7

⁴² Ver anexo 3

Capítulo III

- ✚ El 96% opina que aunque no existe correspondencia entre el precio y la calidad de las piezas de repuesto, se aprecia un interés marcado de los mecánicos por dar un servicio de calidad.
- ✚ El 83% de los clientes encuestados manifiesta satisfacción ante la información brindada por la recepcionista en cuanto a la disponibilidad de piezas y los tiempos de garantía.
- ✚ El 92% plantea que aunque hay muchas piezas deficitarias, los mecánicos hacen todo lo posible por recuperar el equipo a partir de las innovaciones.
- ✚ El 72% opina que se siente más instruido en la manipulación de los equipos lo que permite un mayor cuidado y contribuye a minimizar las roturas.
- ✚ El 42% siente satisfacción por el sistema de mantenimiento que llega hasta los hogares pinareños.

La principal causa que resulta motivo de necesidad insatisfecha es la carencia de piezas de repuesto, lo que trae consigo una cantidad de equipos pendientes de reparación que se incrementa considerablemente (Anexo 9).

La información obtenida además, mediante el registro de no conformidades, muestra la disminución en un 20% de las quejas y reclamaciones registradas en ocasión de realizarse el diagnóstico inicial.

Todos estos criterios se suman al estudio anterior sobre las causas de roturas prematuras en los equipos, lo que motivó la puesta en marcha de un sistema de trabajo que tuvo como objetivo la contribución a la solución de estos problemas, el cual se denominó Sistema de Reorganización.⁴³

Además del citado sistema se decide, por parte de la dirección del PAEC a nivel de empresa y de la UEB, editar un Boletín informativo⁴⁴ que permite guiar a los clientes

⁴³ Sistema que se organiza para llevar el servicio de mantenimiento hasta el hogar de la familia y disminuir con ello los niveles de rotura. Está generalizado en todas las Empresas de Servicio del país y se encuentra disponible en los registros del PAEC.

⁴⁴ Boletín diseñado por la dirección del PAEC para una mayor información del cliente. Se encuentra en los documentos específicos de la actividad.

Capítulo III

sobre formas de usar y cuidar los equipos, todo ello contribuyó de forma efectiva a disminuir las roturas y alargar la vida útil de los equipos.

Resultó vital para la difusión de la información relacionada con el PAEC, el trabajo que realizaron los medios de comunicación masiva en la provincia: la Radio Guamá, el Periódico Guerrillero y el Tele centro de la provincia, al programar diferentes espacios que contaron con la participación, con frecuencia semanal, de los principales directivos de estas unidades.

También se realizaron acciones promocionales, comentarios y entrevistas para los medios de comunicación en apoyo a la comprensión por parte de la población, de la situación que presenta el país en cuanto a la compra de piezas de repuesto.

Análisis de los proveedores

Para analizar las dificultades principales que presenta el proveedor⁴⁵ se realizó una reunión conjunta de la dirección del Taller, de la dirección de la UEB y la de la dirección del PAEC de la Empresa, donde se analizaron los requerimientos del contrato como uno de los temas principales, los resultados fueron:

1. No existe un control de la calidad adecuado al recibir los insumos adquiridos.
2. No existe un método para evaluar al proveedor y se carece de la comprobación de la calidad de las piezas de repuesto que se reciben.
3. No existe dentro del contrato establecido con el cliente ningún aspecto relacionado con el respaldo para devolver las piezas en caso de estar defectuosas.
4. No se reflejan los períodos establecidos para las entregas, es decir los ciclos de reaprovisionamiento.

Para regular la política de abastecimiento se diseñó un sistema que contempla el suministro de piezas desde el proveedor hasta el último mecánico, el que se denomina Sistema de Reaprovisionamiento⁴⁶ en él queda especificado las fechas de

⁴⁵ El único proveedor de piezas para el taller es DIVEP, por decisión de la dirección del país.

⁴⁶ Este sistema se elabora para establecer los términos de los pedidos desde el proveedor internacional (China ,180 días), hasta el Taller (60 días) con un ciclo de reaprovisionamiento de 45 días.

Capítulo III

entrega, los requisitos de calidad, información sobre las garantías de las piezas y los equipos entregados; así como la metodología para el suministro de las piezas de repuesto con su tiempo de cobertura.

Análisis de los Competidores

La competencia fundamental se localiza en algunos trabajadores por cuenta propia, por lo que se considera que hasta el momento no constituyen una seria amenaza, sobre todo si se considera que el abastecimiento de piezas de repuesto sólo existe en los talleres, no se venden en ningún establecimiento. Esta amenaza es débil por el momento, en ello influye el hecho de que el servicio que se oferta en el taller se extiende fuera de sus fronteras hacia los hogares, a diferencia de los negocios privados.

Para contrarrestar la amenaza que pudiera surgir se re-organizó la prestación del servicio hacia los Consejos Populares, barrios y caseríos, con el propósito de llegar hasta las viviendas. La fuerza de innovación de los mecánicos debe constituir una defendible barrera, respecto a la entrada de nuevos competidores.

Análisis de la Regulaciones externas

Existen dificultades en cuanto a la gestión medio ambiental, pues la organización no cuenta con la documentación establecida, según se plantea en las Normas ISO 14001.

En cuanto a este aspecto la autora considera que además del Sistema de Gestión Ambiental, se necesita dar respuesta a determinados objetivos propuestos por la alta dirección del país, que sí bien no afectan el cumplimiento del objeto social por parte del taller, exige la reorganización de sus actividades.

A partir de los objetivos propuestos por la dirección del país se diseña un Sistema de Recuperación de Piezas de Repuesto⁴⁷, el cual incluye una metodología para este proceso, ya sea en el propio taller o en uno creado para este fin, la que fue generalizada en todas las empresas de este tipo en el país. Además se crean

⁴⁷ Sistema diseñado con el objetivo de recuperar aquellas piezas más deficitarias en el programa a la vez que ayuda a sustituir importaciones. Disponible en los registros del PAEC.

Capítulo III

brigadas, que conjuntamente con la OBE⁴⁸ Provincial, tienen la función de cambiar la línea eléctrica desde el metro contador hasta la cocina de los hogares. En ambos casos se logra:

- Alargar la vida útil de los equipos electrodomésticos distribuidos por el PAE.
- Disminuir los niveles de rotura y con ello reducir las cantidades de piezas que importa el país para la reparación de equipos.
- Mejorar los niveles de eficiencia y la calidad de los servicios que ofertan los talleres en la provincia.

Otro de los objetivos a lograr fue la necesidad de disminuir el consumo eléctrico mediante el uso del aditamento de barro⁴⁹ en la hornilla eléctrica, lo que disminuye el consumo eléctrico en un 3%.⁵⁰

El objeto social y el grado de sensibilidad que tiene este programa hace que se desarrollen por parte del taller, un número de actividades con carácter sistemático relacionadas con las entidades rectoras y reguladoras de la provincia. Las direcciones fundamentales de estas se sustentan en los siguientes organismos:

- * El PCC como organismo rector de nuestra sociedad.
- * El Poder Popular en la Comisión Provincial de Trámites y Servicios a la Población. Los Procesos de Rendición de Cuenta del Delegado ante los electores.
- * El MININT en el enfrentamiento a las malversaciones o desvíos que puedan surgir con las piezas de repuesto.
- * Las FAR en la preparación para la defensa y el enfrentamiento a catástrofes naturales.
- * El Ministerio de CITMA en cuanto a la regulación de desechos y la realización de las inversiones.

⁴⁸ Organización Básica Eléctrica.

⁴⁹ Aditamento de barro que se coloca debajo de la resistencia de la hornilla eléctrica para contribuir a la disminución del consumo de energía eléctrica, objetivo que en alguna medida se ha logrado en todo el país.

⁵⁰ Según datos del puesto de Mando Nacional de PAEC.

Estas reuniones se desarrollan con frecuencia mensuales, trimestrales, semestrales o anuales, en las que se analiza el avance y tendencias de los acuerdos y convenios acordados e igualmente se celebran talleres, *contactos* para contribuir a mejorar los resultados de la empresa y el bienestar de la comunidad.

2.a Análisis de la Organización

Análisis del Liderazgo

Se analizaron los aspectos que mayor impacto tienen a la hora de evaluar un líder: *Estilo del líder, Poder que ejerce el líder y funciones del líder.*

Durante el diagnóstico se pudo determinar que el estilo de dirección que predomina es el autoritario, el líder tiende a resolver problemas organizacionales.

La dirección no ha asumido la máxima responsabilidad por la calidad, se pretende diseñar un sistema de gestión de la calidad con personal vinculado directamente a los servicios.

Se pudo concluir que no se le aseguran funciones específicas respecto a la calidad a los directivos y predomina un estilo de dirección autoritario con toma de decisiones centralizadas. En el Anexo 11 aparecen los resultados del análisis.

Al tener en cuenta el diagnóstico se hace énfasis en promover un liderazgo ubicuo, al otorgarle facultades a los responsables de cada proceso a lo largo de toda la organización, a la vez que el trabajador domine herramientas que le permitan solucionar los problemas que se le presenten con mayor iniciativa y creatividad. No se proponen cambios adicionales pues de manera general, todos ellos contribuyen al desarrollo de un estilo de dirección democrático con amplia participación.

Se trabajó por mejorar el desarrollo de las reuniones, asignándoles participación a los trabajadores en la toma de decisiones y discutiendo ampliamente los planteamientos del jefe, lo que aporta ideas renovadoras en la actividad.

Las funciones que deben realizar los líderes en el proceso de gestión de la calidad aparecen en la sección cinco del Manual de la Calidad (**Responsabilidades** de la dirección). Los cambios establecidos en la estructura organizativa con relación a las funciones han contribuido de manera decisiva a este resultado.

Análisis del cliente interno

Capítulo III

La formación del personal se realiza a nivel de Empresa y no se determinan con eficacia las necesidades de aprendizaje de los de los trabajadores.

La actividad de capacitación se realiza de manera formal, por cumplir una tarea, esto trae consigo que no todo el personal tiene dominio del servicio que se presta o no conoce el valor añadido del servicio, además de no contar con los conocimientos necesarios para reparar todos los equipos que llegan al taller.

Para realizar tal afirmación se analizaron los calificadores de cargo y toda la documentación relativa a la capacitación.

Análisis de la motivación

Para el estudio de la motivación se realizó una encuesta⁵¹, del análisis de sus resultados se obtiene información que permite concluir que el sistema de estimulación no logra motivar de manera efectiva al trabajador por la elevación de la calidad del trabajo. Estos resultados se muestran a continuación:

- El 20% se siente estimulado por los resultados del trabajo realizado.
- El 42% siente alguna estimulación por el reconocimiento social hacia la labor que desempeña.
- El 38% plantea que no lo estimula participar en decisiones que tienen relación con su área de trabajo.
- El 43% se siente estimulado por las relaciones que establecen entre superiores y subordinados, mientras que el 25 % no considera este aspecto como importante en su motivación.
- El 18% siente satisfacción con las condiciones de trabajo.
- El 34% se siente estimulado con el salario que devenga.
- El 15% señala que las posibilidades de capacitación son buenas.

⁵¹ Ver anexo 5

Capítulo III

Con el objetivo de subsanar las diferencias detectadas, se elabora un Programa de Capacitación⁵² a partir del diagnóstico realizado a cada mecánico por un grupo de expertos en la actividad, lo que permitió que fueran capacitados en la reparación de aquellos equipos en los que no tenían conocimientos suficientes para realizar un trabajo con calidad. El 100% de los trabajadores siente que ha elevado sus conocimientos y habilidades.

Se logró además, mayor motivación ante tareas tan importantes como el mantenimiento y la recuperación, al crear tasas salariales⁵³ que permitieron incrementos en el salario. Se estimularon moral y materialmente a todos los trabajadores con resultados sobresalientes en el trabajo.

Se reorganizaron los mecánicos por Consejos Populares con zonas específicas de trabajo, lo que facilitó elevar los niveles de servicio al lograr mayor identificación con los clientes.

Con un financiamiento asignado por la dirección del Ministerio de Comercio Interior (MINCIN), se reparó el taller en el que se aplica una nueva imagen que lo identifica⁵⁴, se entregaron herramientas y medios de trabajo, así como se mejoró y se asignaron medios de transporte para atender diferenciadamente esta actividad.

Se analizaron las encuestas realizadas a los trabajadores, los calificadores de cargo y las funciones actuales a la vez que se tuvo en cuenta la misión declarada para satisfacer las necesidades que demanda cada proceso.

⁵² Programa que se elabora con el objetivo de subsanar las deficiencias detectadas en el diagnóstico al cliente interno. Tiene dentro de sus tareas principales adiestrar a los mecánicos en la reparación de todos los equipos sin importar la marca.

⁵³ Se implementa un Sistema Salarial con nuevas tasas de pago que involucra a todos los trabajadores y directivos del Taller.

⁵⁴ Paredes pintadas de blanco con una franja color naranja de 1 metro desde el piso, tanto en la fachada como en el interior, el logotipo que identifica el programa consiste en una espiga eléctrica del mismo color naranja con las siglas del PAEC, el que aparece en todos los uniformes de los trabajadores y en el transporte de la actividad.

Capítulo III

Entre los aspectos que afectaban la motivación al realizar el diagnóstico inicial y que ya se han resuelto están:

- El 92% plantea que se ha mejorado las condiciones de trabajo.
- El 75% se siente satisfecho por el sistema de pago establecido para la recuperación de piezas y el mantenimiento.
- El 15% opina que aunque ha aumentado el reconocimiento por la calidad del trabajo que desempeña, todavía es insuficiente.

La mayoría plantea satisfacción ante el reconocimiento social por la labor que realizan, fundamentalmente en el mantenimiento y la recuperación de piezas.

Se realizaron cuatro conferencias, tres talleres y dos encuentros con técnicos de otras provincias, lo que permitió un intercambio de experiencias sobre el trabajo desarrollado.

Se celebraron los Fórum de Base y a nivel de Empresa, donde fueron reconocidos los innovadores más destacados por taller y de la provincia.

Análisis de la estructura

El enfoque hacia la calidad estuvo basado en la inspección que realiza un grupo de especialistas para medir las especificaciones del servicio antes de ser entregado. En este sentido se aprecia en mayor medida que la calidad se tiende a concebir como una tarea más de la dirección del programa y no como función general de los dirigentes en cada nivel de la organización.

No se designa un cargo en especial para atender las funciones relativas a la calidad y no se definen además, las responsabilidades en cada una de las áreas.

Para obtener esta información se entrevistó al Director General y al Director del PAE según Anexo 12. Además, se analizó la estructura diseñada y las funciones definidas.

Como resultado de este análisis se concluye que es necesario definir nuevas funciones que faciliten el desarrollo de la gestión de la calidad en el taller a fin de

Capítulo III

involucrar a todos los miembros de la organización y potenciar el trabajo en grupo para desarrollar actividades relativas a esta función.

Todo lo anterior originó el re-diseño de la estructura y funciones asignadas a sus miembros, su análisis permite concluir que a nivel de Taller se les asignó esta responsabilidad al Administrador y al Jefe de Brigada, quienes velarán por el cumplimiento de las estrategias trazadas en cuanto al cumplimiento de los indicadores de eficiencia y eficacia comprendidos en los objetivos de la organización con respecto a la calidad como función de dirección.

Análisis de la misión –visión

La formulación de la estrategia concibió la re-formulación de la misión y visión, ambas están orientadas hacia el logro de la calidad en el taller, pero su pertinente dominio por parte de los trabajadores dista aún de ser realidad. Estas no están claramente definidas.

Los valores no se conceptualizan, no existe dominio por parte de los mecánicos ni de los directivos de la unidad acerca de la necesidad de que estos sean compartidos por todos.

Para la re-formulación de la visión y la misión en el taller, se realizó un encuentro con todos los trabajadores y utilizando la tormenta de ideas como técnica de trabajo en grupo se definieron las mismas, quedando de la forma siguiente:

Misión del Taller

Mantener de alta los equipos electrodomésticos distribuidos por el Programa de Ahorro Energético, al alargar su vida útil mediante el mantenimiento a los mismos y la información adecuada a los usuarios acerca de su manipulación y utilización, para contribuir así a la disminución de los niveles de rotura.

Visión

El taller ha recuperado su imagen e implementado un Sistema de Gestión de la Calidad que abraza todos sus procesos operacionales, ha mejorado la atención al hombre en sentido general y ha disminuido la fluctuación de la fuerza de trabajo, los niveles de eficiencia y la calidad de los servicios han crecido, garantizando la vitalidad del PAEC.

Se definieron además **los valores** siguientes:

Capítulo III

- La *sencillez* en el modo de actuar.
- La *entereza* y alta disposición por solucionar problemas.
- La *honestidad*.
- El *espíritu innovador*

Para divulgar todo lo anterior se colocaron pancartas en el taller de forma tal que pudieran ser leídas por el personal de la unidad y por todos los clientes que visiten la unidad.

Se resalta que todos estos elementos están contenidos dentro de los establecidos a nivel de empresa.

Análisis del cumplimiento de los requisitos de las Normas ISO 9000

No están identificados los procesos que se desarrollan en el taller y su correspondiente documentación está por elaborarse, la unidad se encuentra en un estadio de transición del control hacia la gestión de la calidad.

Los miembros del Comité de Calidad inicialmente conformado suelen atribuirle mayor importancia a la producción en detrimento de la calidad.

La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad que cumpla con la Normatividad de ISO 9000: 2000, le va a permitir a los trabajadores hacer patente su ubicación especial y determinar la importancia de su trabajo dentro de los procesos que integran la prestación de un servicio que supere las expectativas del cliente.

La identificación de los procesos que generan valor al cliente permitirá una mayor atención a las decisiones de la administración y concentrará los esfuerzos y los recursos a mejorar la perspectiva del cliente en cuanto a la calidad de los servicios de reparación.

Para lograr la implementación de un SGC en el Taller se tienen en cuenta tres elementos importantes, los que se describen a continuación.

a. Decisión del Cambio

El Taller de Reparación de equipos y Enseres Menores de la UEB de Pinar de Río, requiere implantar un sistema de gestión de la calidad que cumpla con la norma ISO 9000, para lo cual necesita elaborar el manual de calidad y, una vez que se cumpla con los requisitos, obtener la certificación de ISO 9000:2000. Pero al mismo tiempo

Capítulo III

debe incrementar la capacidad de gestión, la utilización de los recursos y mejorar la prestación de servicios a los clientes.

b. Sensibilización a todo el personal

El Sistema de Gestión de la Calidad se presentará a todos los integrantes del Taller como una herramienta que permita una mejor productividad, al tiempo que se hará énfasis en que al establecer la cultura de la calidad se logrará una mejora en todos los niveles y áreas.

Se implementará un programa de capacitación que permita dar a conocer los parámetros de una cultura de la Calidad a todas las áreas.

Se hará público a todos los integrantes del Taller el estado que guarde el proceso de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y se dedicará tiempo a la resolución de dudas del personal.

c. Compromiso directivo

La dirección de la unidad establecerá una carta compromiso⁵⁵, la misma será publicada para dar a conocer la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios.

Aunado a lo anterior la dirección presenta evidencia de su compromiso por medio de las siguientes acciones.

- Estableciendo la Política de Calidad de la Organización.
- Asegurando que se establecen los compromisos de la calidad y asegurando su cumplimiento.
- Llevar a cabo las revisiones por parte de la dirección de las Normas ISO 9000 asegurando la disponibilidad de recursos necesarios para la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad que sea necesario.

Conclusiones del Diagnóstico

En adición a todo lo anterior se realizó el diagnóstico (Anexo 13) para determinar las principales fortalezas y debilidades de la organización, las oportunidades y

⁵⁵ Disponible en los documentos del Taller, referido a los indicadores de impacto que fueron propuestos y discutidos con los trabajadores, encaminados todos a dar mayor satisfacción al cliente.

Capítulo III

amenazas del entorno a las que se debe enfrentar en el futuro, lo que permite identificar los factores sobre los cuales deberá actuar para desarrollar el valor calidad entendida como la satisfacción del cliente.

Paso 3. Definición de la política y objetivos con respecto a la calidad

Se desarrollaron tres talleres en los que participaron los Consejos de Dirección de la Empresa, de la UEB y la dirección de los Talleres del municipio de Pinar del Río. Se hizo énfasis en la responsabilidad fundamentalmente de la dirección del PAEC a nivel de UEB, para articular el trabajo entre todas las partes implicadas, lo que puede conducir a un mayor beneficio para la entidad y la sociedad, todo lo cual se revierte en mejores resultados económicos; así como en un incremento de la satisfacción de los trabajadores.

Se definieron la política y objetivos con respecto a la calidad y los valores organizacionales entre los cuales se encuentran: la Innovación, la calidad, el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo, el enfoque de servicio, el aprendizaje continuo y la lealtad.

La política y los objetivos de la calidad fueron discutidos en el Consejo de Dirección del taller en primer lugar y se pusieron en la consideración de todos los trabajadores para su aprobación, lo que quedó expuesto en el Manual de la Calidad.⁵⁶

Paso 4. Redefinición de la estructura

Se efectuaron cambios en la estructura organizativa relacionados con la definición de funciones, responsabilidades y tareas de todos los involucrados.

La Directora de Servicios Personales asume la responsabilidad de representar al GGC ante el Consejo de Dirección y al homologar estas funciones a nivel de taller son asumidas por el jefe de brigada del taller.

Responsabilidades asignadas a los directivos

⁵⁶ Disponible en la documentación del Taller elaborada a partir de la implementación del modelo.

Capítulo III

Administrador: Representa la máxima autoridad y responsabilidad del Taller, sus funciones incluyen administrar la gestión de la totalidad de la organización, administrar el recurso humano, recursos financieros, la planeación estratégica de el Taller así como organizar y mejorar en forma continúa los servicios de reparación.

Jefe de Brigada: Se encarga de representar al administrador cuando no se encuentre y será el responsable de llevar el control de los documentos que registren la gestión del Taller. Será el responsable de la coordinación, monitoreo y evaluación de la implantación del SGC y de la administración de los recursos necesarios para ello.

Paso 5. Consolidación del liderazgo como valor instrumental

A) Liderazgo

Una vez implantado el sistema de gestión de la calidad en el taller los directivos tienden a combinar más las formas de ejercer el poder con tendencia progresiva de adoptar un estilo de dirección democrático-participativo basado en valores tales como: la integridad, la confianza, la escucha eficaz y el respeto a los subordinados.

Lo líderes en todos los niveles crean y mantienen un ambiente interno que involucra a todos en el logro de los objetivos, cumpliendo las funciones de planeación, organización y control. Se han reducido los conflictos entre las áreas. Los factores fundamentales que han contribuido a influir en el estilo de dirección.

- La definición de los valores a compartir
- La formulación colectiva de la visión y misión.
- Perfeccionamiento de la comunicación interpersonal.
- La asignación de nuevas responsabilidades a los directivos en cada nivel y las oportunas transformaciones del sistema de estimulación.

B) Participación del Personal

Existe un total compromiso de los operarios en utilizar sus habilidades en beneficio de la organización, con pleno convencimiento de que la dirección se encuentra comprometida con la mejora continua, para lo cual se elaboró el Código de Servicio del Taller. (ver Anexo 14).

Se llevó a cabo un programa de capacitación a partir del diagnóstico realizado para elevar la calificación de los mecánicos se encuentra la relación de módulos y el

Capítulo III

personal que debe recibirlo para el logro del cumplimiento de su política y objetivos de calidad; existe un adecuado proceso de comunicación entre las áreas de trabajo, definiendo el cumplimiento de los requisitos del cliente en el desarrollo de los diferentes procesos definidos y los procedimientos que lo amparan. El funcionamiento de equipos de trabajo ha fomentado el espíritu de pertenencia. Se trata de desarrollar valores como el crecimiento personal y la satisfacción por el trabajo con calidad.

La realización de los días de la técnica⁵⁷ donde se entregan certificados de competencia laboral, ha constituido un estímulo y un principal resorte para involucrar a todos los trabajadores en la gestión de la calidad.

C) Enfoque de procesos

Al tratar de introducir esta filosofía a nivel de taller se sigue una metodología que incluye los pasos siguientes:

1. Identificar y seleccionar los procesos.
2. Documentar procesos.
3. Definir procesos y definir indicadores de medición.

Los diagramas de flujos ayudan a representar mejor la interrelación entre los procesos. (Anexo15)

El análisis, medición y mejora de los procesos, quedan registrados debidamente en el Manual de Procedimientos⁵⁸

Para cumplir la misión del taller se han tenido en cuenta los siguientes procesos⁵⁹:

⁵⁷ Día de la Técnica del PAEC con el objetivo de: comprobar el estado de la técnica del transporte, el uso y control de los medios informáticos así como el estado de las herramientas distribuidas. Se estimulan las unidades más destacadas.

⁵⁸ Documento elaborado a partir de implementado el modelo donde fueron definidos los procesos del taller, disponible en los registros del PAEC.

⁵⁹ Clasificación según Deming, W. E. (2003) Conferencia en el Club de los Industriales de Tokio en julio de 1950. en: <http://www.gurusonline.tv/es/contenidos/drucker4.asp>.

Capítulo III

- **Procesos Estratégicos** Planificación Estratégica, Gestión de la Calidad, Control Interno, Área de Recursos Humanos y Economía.
- **Procesos Claves u operacionales:** Servicio de Mantenimiento y Reparación a Domicilio y Servicio de Reparación en el Taller.
- **Procesos de Soporte:** Logística , Servicios internos, Protección física

Todos los procesos están descritos y documentados en el Manual de Procedimientos, con instrucciones e indicaciones sobre cada una de las actividades que se desarrollan. Se representa la interrelación existente entre estos, basando la misma en el cumplimiento de su objeto social y su misión. La responsabilidad por los procesos operacionales o claves recae en la dirección del taller.

Los procedimientos se han implementado y se establece el registro en el Manual de la Calidad. Se diseñó el Mapa de Procesos (Anexo16) y se analizaron las interrelaciones entre ellos. Para demostrar la eficacia en el desarrollo de los procesos según lo planificado en cada etapa del servicio o para detectar no conformidades y proponer las Acciones Correctivas que sean convenientes en función de asegurar la conformidad del producto, el SGC como se muestra en el Manual de la Calidad, establece y mantiene actualizado los procedimientos:

- Tratamiento y Control de las No Conformidades Detectadas.
- Tratamiento de Quejas o Reclamaciones.
- Controles de la Calidad.
- Evaluación Interna de los Servicios Prestados.

Para el control de los indicadores se lleva a cabo un análisis periódico de los mismos, en el que se procede a la búsqueda y diagnóstico de alternativas con el propósito de mejorarlos. Se emiten boletines informativos y se establecen sistemas de emulación entre talleres.

Para retroalimentar e informar a los trabajadores y directivos de los resultados de desempeño de los procesos, se realizan asambleas de producción, matutinos, reuniones de grupo, balances y otros encuentros con los trabajadores, en los que el intercambio de criterios ha permitido retroalimentar sobre la eficiencia de los procesos. En este aspecto desempeña un papel fundamental el Comité de Calidad,

D) Enfoque al cliente

Comprender las necesidades actuales y futuras del cliente, satisfacer sus requerimientos y esforzarse por exceder sus expectativas son requisitos indispensables para sustentar un principio básico de la Gestión de la Calidad, "El enfoque al Cliente".

Con el objetivo de asegurar la satisfacción de las necesidades del cliente la organización ha montado un sistema que le permite:

1. Identificar las necesidades actuales y futuras de los clientes.
2. Asegurar la satisfacción de los clientes actuales.
3. Esforzarse por exceder las expectativas de los clientes.

Por otro lado, el taller tiene establecido un proceso de comunicación abierto, que favorece la transmisión de información relevante, confiable y oportuna hacia el público. Por lo que se considera que hasta el cierre de este informe puede ser apreciada como una organización abierta al entorno, desde el punto de vista de la adecuada delimitación de la información que se transmite al exterior, al tiempo que los trabajadores se mantienen receptivos a lo que pueda fluir como parte del proceso de retroalimentación informativa.

La información que se transmite hacia cada uno de los niveles cumple con los requisitos de contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud, confiabilidad y accesibilidad. Además de tener la característica de ser flexible al cambio, pues posibilita que de haber una modificación en la estrategia o programa de trabajo que la rige puede ser transformada a su vez y readaptada a las exigencias de cada nivel de trabajo.

Para conocimiento de las opiniones de los clientes externos, se han habilitado varios canales a partir de los cuales llega la información a los niveles superiores como parte del proceso de retroalimentación.

Están implementados en la empresa "días de atención a la población" a través de los cuales las personas pueden solicitar información, realizar consultas, aclarar dudas o exponer alguna queja referente al servicio recibido en el taller. Un ejemplo de ello lo muestran las estadísticas de atención a la población de la Especialista de Protección al Consumidor, que muestran un comportamiento ascendente desde el 2008. Fig. 3.1

Capítulo III

A todo lo anterior se adiciona la definición de los atributos del servicio de reparación de equipos y enseres menores.⁶⁰

- | | |
|---------------------------|---|
| 1. Tangibilidad | <ul style="list-style-type: none">- Ambientación- Higiene y limpieza adecuada- Apariencia de los trabajadores-Existencia de piezas de repuesto |
| 2. Fiabilidad | <ul style="list-style-type: none">- Realización del servicio bien desde la primera- Correspondencia precio calidad. |
| 3. Capacidad de respuesta | <ul style="list-style-type: none">- Rapidez del Servicio- Nivel de información de los empleados- Actividad e innovación. |
| 4. Seguridad | <ul style="list-style-type: none">- Amabilidad del personal- Comunicación- Garantía de cumplimiento de las personas. |
| 5. Empatía | <ul style="list-style-type: none">- Atención individual- Comprensión de las necesidades de los Clientes. |

Entre los derechos del cliente se encuentran el poder obtener información sobre los servicios que se ofertan, además de recibir cualquier modificación que la empresa realice en el servicio y exigir respuesta a sus demandas.

⁶⁰ Elaboración propia a partir de la definición de Fuente: Gallego, J. F. (1996).La dirección estratégica en los servicios del siglo XXI.- España: Ed. Mc Graw-Hill,- Pág. 7.

Capítulo III

Se realizan comparaciones con años anteriores en cuanto al nivel de quejas evaluando los resultados, se muestra una tendencia a mejorar los resultados en algunos aspectos y en otros se debe seguir trabajando, fundamentalmente en la profesionalidad al prestar el servicio.(Figura 3.1)

En general, el cambio en cuanto a la aplicación del principio de enfoque al cliente se aprecia significativamente en tres vertientes:

- Eficiencia de la comunicación hacia el cliente.
- Facilidad de acceso al personal clave.
- Facilidad de acceso y fiabilidad de la información que solicite el cliente.

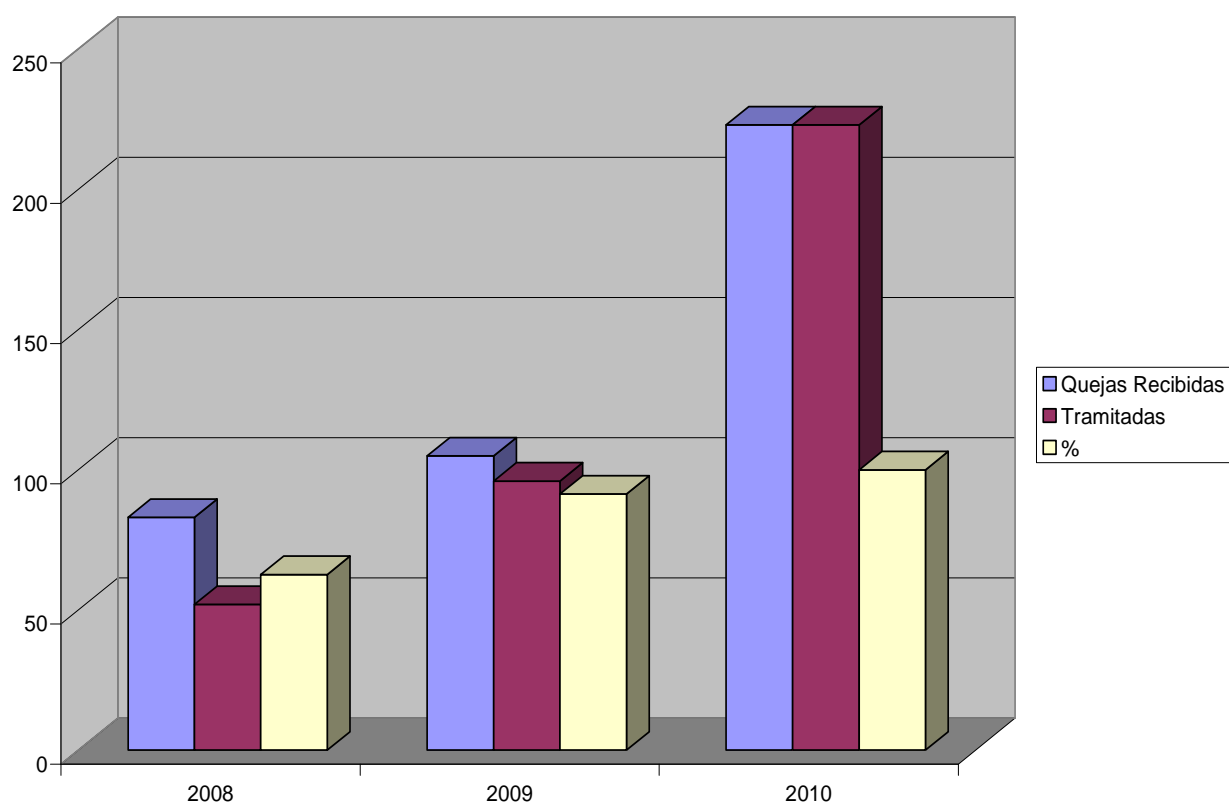


Figura 3.1 Comportamiento de la atención a las quejas de los clientes.

Fuente: Elaboración propia a partir de los registros de la Empresa.

6. Retroalimentación

La introducción en la práctica del modelo seleccionado demuestra su contribución a la elevación de los niveles de eficacia y eficiencia en la unidad innovadora, lo que se manifiesta en:

- El aumento del grado de satisfacción del cliente externo e interno⁶¹.
- La obtención de reconocimientos⁶² por su alto desempeño en el nivel territorial y nacional.
- El aumento del rol protagónico del directivo como valor instrumental hasta el nivel de los procesos operacionales para conseguir este propósito.
- La influencia del liderazgo en el cambio de comportamiento de los trabajadores para conseguir mayores niveles de satisfacción del cliente sobre la base de la gestión de los procesos.
- Disminución significativa de las *no conformidades*⁶³ y de las reclamaciones o quejas.
- La evolución favorable de los indicadores económicos tras haber comenzado a implantar el proyecto de cambio en el taller seleccionado, de lo cual es muestra la tabla que se ilustra a continuación (tabla3.2):

Tabla 3.2 Evolución de los principales indicadores económicos después de comenzado a implantar el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) a finales del 2007.

Indicadores				

⁶¹ Sugiere considerar a cada miembro del personal al servicio un cliente interno.

⁶² Taller mas destacado a nivel de UEB y de Empresa, Mayor número de innovaciones en el Forum de la Empresa, Más destacado en los niveles de servicios de mantenimiento en la provincia.

⁶³ Incumplimiento de los requisitos previamente establecidos.

Capítulo III

económicos	2007	2008	2009	2010*
Ingresos	719630	1230366	1422923	1330340
Gastos	642640	1230359	1383651	1263102
Costo por peso	0.89	0.99	0.97	0.95
Productividad	11	18	20	22

Fuente: Registros de la empresa. (* Al cierre de agosto 2010)

Otro de los aspectos favorables obtenidos a partir de la aplicación del modelo es la mejora en los indicadores de impacto que fueron definidos en el epígrafe 2.1.

Al cierre de Octubre del 2010 se comportaban de la forma siguiente:

- a. Cumplir los ciclos de entrega establecidos para los equipos de mayor complejidad (7 días). **Real en 6.5 días.**
- b. Lograr que el tiempo de espera para la realización del servicio no exceda los 25 mn. **Real de 20mn.**
- c. Mantener los índices de retorno por debajo del 30% de los servicios realizados. **Real 33%.**
- d. Mantener por operario una productividad de 11,5 servicios. **Real de 22⁶⁴ servicios**
- e. .Lograr que el 60% de los servicios sean por la vía del mantenimiento. **Real 55%.**
- f. Aplicar correctamente los cobros del servicio incluyendo la mano de obra y las piezas de repuesto. **Este indicador mejoró, al tener solo 5 quejas por este concepto.**
- g. Mantener el costo por peso de la actividad en 0.97 centavos. **Real 0.95⁶⁵**

⁶⁴ Este incremento considerable se produce por los altos niveles del servicio de mantenimiento en las viviendas.

⁶⁵ Con el incremento del servicio de mantenimiento, la aplicación de tasas de pago vinculadas al resultado del trabajo y una buena organización del servicio, se logra disminuir este indicador.

Resumen de los principales resultados de la implantación del modelo en el Taller

1. Se creó el Comité de Calidad al tiempo que se definieron su composición y funciones.
2. Se diseñó un Sistema de Reaprovisionamiento para lograr mejores resultados en cuanto al abastecimiento de piezas.
3. Se diseñó un Sistema de Reorganización que tiene los siguientes objetivos:
 - Reorganizar la fuerza técnica en función de lograr el aumento del mantenimiento en el domicilio del cliente, lo que contribuirá a disminuir los niveles de rotura y a alargar la vida útil del equipo.
 - Implementar un Sistema para la Recuperación de Piezas de Repuesto, lo que implica una disminución de importaciones por concepto de piezas para el país.
 - Aplicar un nuevo Sistema Salarial que tiene como objetivo estimular el trabajador en la recuperación y el mantenimiento de los equipos.
4. Se elaboró un Plan de Capacitación para contribuir a superar las deficiencias detectadas en el análisis de la situación del cliente interno.
5. A partir del estudio realizado se elaboraron los siguientes *documentos*
 - La misión, la visión y los valores para el Taller.
 - El Manual de la Calidad.
 - Los procedimientos específicos para la actividad de Reparación de equipos electrodomésticos
 - El Mapa de Procesos del Taller.
 - Los Diagramas de Flujo para los distintos servicios.
 - Las encuestas aplicadas antes de la aplicación del Modelo fueron enriquecidas con nuevos atributos de este servicio.
 - Los Boletines Técnicos para la divulgación del sistema de la calidad.
 - El Sistema de comunicación a través de los diferentes medios de difusión radial y televisiva al contribuir que la misma llegue con inmediatez y veracidad.
 - El Código de los Servicios del Taller, el cual puede ser perfectamente aplicado en cualquier unidad de servicios.

Conclusiones del capítulo

El modelo aplicado con sus adecuaciones contribuyó en gran medida a:

- La aplicación de un enfoque más integral en la gestión de la calidad en el Taller.
- Conjugar adecuadamente el liderazgo, el personal, los procesos y el enfoque al cliente en función del aumento de la eficacia de la gestión de la calidad.
- Crear las bases para el tránsito del Taller hacia una organización que aprende mediante la determinación de necesidades de aprendizaje a nivel de toda la organización, los métodos aplicados para satisfacerlas, y el registro de los resultados mediante el desarrollo del SGC.
- Elevar notablemente la satisfacción tanto del cliente externo, como del interno.
- Desempeñar el objeto social establecido para los Talleres del PAEC con más eficiencia y eficacia.
- Definir nuevas adecuaciones que permiten la aplicación del modelo en otras unidades de servicios de reparación de equipos electrodomésticos.

Conclusiones

Conclusiones

1. La caracterización del modelo de gestión de la calidad basado en el Liderazgo como valor instrumental de la Dra de la Nuez Diana,(2005) , demuestra que el mismo, teniendo en cuenta uno de sus principios, la flexibilidad, necesita de adecuaciones que le permitan tener en cuenta las particularidades de la organización donde se vaya a implementar , lo que ayudará a integrar la calidad a la gestión empresarial mediante la involucración del personal, el enfoque de procesos y la orientación al cliente y sentar las bases para adoptar la calidad como valor cultural.
2. Los resultados de los instrumentos aplicados en el diagnóstico de la situación en el taller demuestran que la calidad está desarticulada del resto de las funciones, lo que no contribuye al diseño y ejecución del servicio en los talleres de reparación electrodoméstica, con la concepción de valor percibido por el cliente.
3. El modelo implementado contribuyó a la creación de las bases para el tránsito del taller hacia una organización en aprendizaje, al aumento de la satisfacción del cliente externo e interno e influyó significativamente en el perfeccionamiento del estilo de dirección.
4. La implementación del modelo con base en las normas ISO 9000 contribuyó a realizar toda la documentación y preparación para solicitar en el 2011 la certificación del SGC.

Recomendaciones

Recomendaciones

- Preservar la vinculación del modelo con las NC-ISO 9000 y el proceso de perfeccionamiento empresarial, pues todos estos sistemas persiguen un mismo objetivo y ello facilitaría la adopción de un enfoque integral de la gestión de la calidad al sentar las bases para la concepción de un sistema único de gestión de los servicios de reparación de equipos y enseres menores.
- Generalizar la aplicación del modelo a otras unidades de la empresa de servicios, ya sean pertenecientes a la dirección del PAEC o a la dirección de servicios personales.

Bibliografía

Bibliografía

1. AGÜERO TORRES, M.T. (2003). Acerca de una cultura orientada a la calidad: objetivo de todo empresario cubano.. Disponible en <http://www.calidad.org>
2. ALBRECHT, KARL(1992). La revolución del servicio. -La Habana: Serie empresarial, Impreso por el Dpto. de BME, Capacitación INTUR, 218 p.
3. ANDERSEN, A.(1995) Marco de la gestión de la calidad. La calidad en España. Rev. Cinco Días, No. 7, Argentario, España.
4. .BASS, B.M. (1990).Handbook of Leadership. Research and managerial applications. EE.UU.;The Free Press.
5. BERRY, L. (1988) The Service quality puzzle/ Berry, L., Parasuraman, A., Zeithaml, V.A.- Business Horizons, Jul –Aug.-. Pág.24.
6. BROOKING, A.(1998) Intellectual capital, International Thomson Publishing Education Group. EE.UU.,.
7. BUENO. C. E.(1993) Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos. España:-Ed. Pirámide,
8. CALERO VINERO, ARÍSTIDES.(1997) Estadística I.- Habana: Ed. Pueblo y Educación,.—248 p.
9. CANTÚ, D.H (1997) Desarrollo de una cultura de calidad. México: Ed. McGraw-Hil.
- 10.CASTRO ABRALDES, D.(1998) La calidad del producto como categoría socioeconómica. Trabajo presentado para el examen de mínimo de Economía Política.
- 11.CHIAVENATO, IDALBERTO. (2002) Administración estratégica. México: Ed. McGraw-Hill Interamericana.
- 12.CODINA JIMÉNEZ, ALEXIS. (1999) Compendio de temas gerenciales. -La Habana: Ed. Prever.- 130 p.
- 13.COMPANYNS, P. R. (1989) Planificación y rentabilidad de proyectos industriales/ Companyns, P. R., Coromias Subias, R.-Barcelona: Ed. Marcombo, (Col. Productica No. 17).
- 14.COMPANYNS, P. R. (1989) Planificación y programación de la producción.- Barcelona: Ed. Marcombo, (Col. Productica No. 24).

Bibliografía

15. CORNEJO Y ROSADO, MIGUEL ÁNGEL. (2003) Cómo desarrollar líderes y culturas corporativas de clase mundial.-México: Coordinadores editoriales Miguel Ángel Cornejo de la Peña e Isabel Loya. Disponible en www.cornejonline.com
16. CROSBY, PH.(1987) La Calidad no cuesta. –México: Ed. CECSA.
17. CROSBY, PH.(1996) Los principios absolutos del liderazgo. Ed. Prentice Hall Hispanoamérica.
18. CUATRECASAS, (2000, 2001) Gestión integral de la calidad. Implantación, control y certificación. - España: Ed. Gestión. -353 p.
19. CUESTA, S.A. (2001) Gestión de competencias. Cuba Ed. Academia.-93
20. D'ELIA GUSTAVO, EDUARDO. (1999) Como hacer indicadores de calidad y productividad en la empresa. –Argentina: Editorial Alsiva, -59 p.
21. DECRETO LEY 186: Bases del Perfeccionamiento Empresarial, Gaceta Oficial de la República, Noviembre, (1998).
22. DECRETO-LEY 182. De Normalización de la calidad.
23. De la Nuez, Diana (2005). Tesis en opción al Grado Científico de Dr. Disponible en www.monografias.com/.../gestion-calidad.../gestion-calidad-empresas-servicios.shtml-En caché-Similares
24. DEMING, W. E. (1989) Calidad, Productividad y Competitividad, -España: Ed. Díaz de Santos.
25. DEMING, W. E. (1950) Conferencia en el Club de los Industriales de Tokio en julio de. Publicado 15/10/2003 en: <http://www.guronline.tv/es/contenidos/drucker4.asp>.
26. DENTON. K. D.(1991) Calidad del servicio a los clientes. – España: Ediciones Díaz de Santos.
27. DÍAZ LLORCA, CARLOS. Los valores compartidos. Publicado 19/9/2003. Disponible en : <http://calidad.org>
28. Diccionario ilustrado Aristos de la Lengua Española. (1997) Edit. Científico-Técnica. La Habana,- Pág. 574.
29. DOLAN S. (2002) La construcción del alma de la empresa: visión, misión, y valores compartidos / García S. Navarro C. Management español: los mejores textos. Barcelona, Ariel Empresa.- 247-265.

Bibliografía

30. DOMINGO AJENJO, A. (2000) Dirección y gestión de proyectos: un enfoque práctico.-España: Editorial RA-MA.
31. DRUCKER, (1993) Gerenciar para el futuro. Colombia: Ed. Norma.
32. EDVARDSSON, BO. (1997) Quality in new service development: Key concepts and a frame of reference”, - Pág. 31-46. En International Journal of Production economics, Elsevier science B. V. –no. 52. –Sweden.
33. EDVINSON, LEIF. (1999). El capital humano. - España: Ed. Gestión 2000, 255 p.
34. EDWARDS, A. H. (1968) El significado de la Calidad. –Ed. Quality Progress.
35. FEIGENBAUM, A. V. (1989) Control total de la Calidad.- México: Ed. CECSA.
36. FERNÁNDEZ, JOSÉ ENEBRAL. (3 Mar 2005) El directivo, la eficacia, el tiempo y la gestión de la conciencia. Disponible en [www.monografias.com/trabajos17/ reloj-directivos/reloj-directivos.shtml](http://www.monografias.com/trabajos17/reloj-directivos/reloj-directivos.shtml).
37. FERNÁNDEZ DE CÓRDOBA, P(2006). Estudio estadístico sobre los factores de riesgo en la formación de cataratas/ Fdez de Córdoba, P. Guillamón, L. Y Sancho, R.- Valencia, España: Ed. Servicio de Publicaciones de la Universidad Politécnica de valencia. 54 p.
38. FISHER, R. (1994) El Desafío del Servicio, Chile, Pág. 40
39. FLEITMAN, J (1995) Evaluación integral. México. Ed. McGraw-Hill.
40. GALE, B.T. (1996) Descubra el valor de su cliente. Edit. Prentice-Hall.
41. GALLEGO, J. F. (1996) La dirección estratégica en los servicios del siglo XXI.- España: Ed. Mc Graw-Hill.
42. GALLOWAY, DIANNE. (2001) Mejora continua de procesos con diagrama de flujos y análisis de tareas. - España: Ed. Gestión 2000.
43. GARCÍA GÓMEZ JUAN. (2003) Gestão da qualidade: princípios y métodos. Rev. Pesquisa & Desenvolvimento Engenharia de Produto No. 03.
44. GARCIA S. (2002) La Dirección por valores (DpV) como herramienta de Liderazgo Postconvencional . Management español: los mejores textos. Barcelona, Ariel Empresa, p. 225-246.
45. HALL, RICHARD, H. (1996) Organizaciones estructurales, Procesos y Resultados. -México: Ed. Prentice Hall, Sexta edición.

Bibliografía

46. HAYES, BOB E. (1999) Cómo medir la satisfacción del cliente, - España: Ed. Gestión 2000, 197 p.
47. HERAS, M. (1993) Calidad de servicios. Papers Evade. No. 102, mayo.
48. Hernández P., (2005). Calidad Total. Universidad de Alicante, España. Pág. 15.
49. ISHIKAWA, K. (1989) ¿Qué es el control total de la calidad?. La modalidad japonesa. -Cuba: Ed. Ciencias Sociales, 209 p.
50. ISO 9000:2000. (2001) Guía para las pequeñas empresas. Colombia. División de Publicaciones de INCOTEC, Pág. 7.
51. IVANOVICH, J.M. y PETER L.(1996).: "Gestión: Calidad y Competitividad". Copyright Mosby-Doyma Libros, S. A.
52. JAMES, P. (1997) La gestión de la calidad total. España:- Ed. Prentice-Hall, 341 p.
53. JURAN, J. M. (1989) Aproximación Universal a la Administración de la Calidad, Executive Excellence, mayo.
54. JURAN, J. M. (1991) Estrategias para el progreso del mundo. Quality Progress, Marzo.
55. JURAN, J. M. (1991) Hecho en los EUA, El surgimiento de la Calidad,-En Journal of Quality and Participation, Marzo.
56. JURAN, J.M. (1993) Manual de Control de Calidad. 4ta. Edición (Vol 1) Madrid,España
57. KAST, F. ROSENWEIG, J. (1999) Administración de las organizaciones. México: McGraw-Hill. Cuarta edición.
58. KOONTZ H. (1989) Elementos de administración.- La Habana: Ed. MES.
59. KOTLER, PH. (1995) Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control.- Tomo I. Reproducciones MES, Pág. 5.
60. KOTLER, PHILIP. (1996) Dirección de Mercadotecnia. - México: Ed. Prentice-Hall, 829 p.
61. KREITNER, KINICHI, A.(1996) Comportamiento de las organizaciones. España: Ed. Irwin.

Bibliografía

62. LEWIN, K. Groups, experiential learning and action research. Smith, M. K. (2001) Disponible en <http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm>.
63. LOCK, DENNOS. (1994) Gestión de proyectos.- México: Ed. DEUSTO. .
64. MARIÑO, H. (1993.) Planificación estratégica de la calidad. Colombia: -Editores T/M.
65. MILCOVICH G. BORDREAU, J. (1994) Dirección y administración de recursos humanos EE.UU.: Addison Wesley Interamericana, S.A.
66. MOÑINO, M. (1999) Asignatura Liderazgo y Participación. Fundación Politécnica. Diplomado DEADE, Cuba.
67. OMACHORIU, VINCENT. (1995) Principios de la calidad total/ Vincent Omachoriu, Yoel Ross.- México: Ed. Diana.
68. ONN (NC)- ISO 9000:2001. (2001) Sistemas de Gestión de la Calidad- Fundamentos y Vocabulario. ISO 9000:2000 (Traducción certificada) IDT). 1ra edición, junio.
69. ONN (NC)- ISO 9001:2001. (2001) Sistemas de Gestión de la Calidad- Requisitos. ISO 9001:2000 (Traducción certificada), IDT) 1ra edición, junio.
70. ONN (NC)- ISO 9004:2001.(2001)Sistemas de Gestión de la Calidad- Directrices para la mejora del desempeño. ISO 9004:2000 (Traducción certificada), IDT) 1ra edición, junio.
71. Pala, Maseda Angel. (2003). Gestion de la Calidad. Editorial Alfaomega. México. p 13.
72. PEREZ BETANCOURT, ARMANDO. (2000) Lo que todo empresario cubano debe conocer/ Armando Pérez Betancourt, Carlos Díaz Llorca. -La Habana: Edit. Ciencias Sociales.
72. PÉREZ RODRÍGUEZ, GASTÓN. (1983) Metodología de la Investigación pedagógica.-La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 116 p.
73. PETERS, T. (1982) En busca de la excelencia. Lección de las compañías mejor dirigidas de América/ Peters Thomas J, Waterman Jr., Robert H.-New York: - Barcelona: Ed. Folio S.A. Pág. 10.
74. PLATAFORMA PROGRAMÁTICA DEL PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. (1976) –La Habana: Ed. Ciencias Sociales.

Bibliografía

75. PORTER, M. (1998) Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. – México: Compañía Editorial Continental, S.A., p. 52-69.
76. RAMÍREZ, DAVID P. D. (1996) Empresas Competitivas.-México: Ed. Mc Graw-Hill.
77. RODRÍGUEZ GLEZ, ERNESTO. (2001) Medición de la calidad en el enfoque al cliente. –p. 10-17. – En rev. Ingeniería Industrial, CUJAE. –Vol. XVII, no. 1. –Ciudad de La Habana.
78. ROURE, JUAN. (1999) Aprendiendo de los mejores. El modelo EFQM y el proceso de autodiagnóstico en la práctica/ Juan Roure, Miguel A. Rodríguez. – España: Gestión 2000.
79. RUFINO RUS, JOSE IGNACIO. (1995) Gestión de la calidad en las empresas de servicios. -. Sevilla Jerez: Ed. Caja San Juan.
80. SABADI, C. L. (1996) Comités De calidad: la continuidad de un movimiento. Rev. Normalización, No. 2, Pág. 19-23, Cuba.
81. SCHEIN, EDGAR. (1985.) La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Editorial Plaza y Janes Editores, S. A. Barcelona. España.
82. SENLLE, A. (1996) ISO 9000 en empresas de servicios/ Senlle, A., Vilar Joan.- España: Ed. Gestión 2000, S. A., Pág. 25
83. SHAW. J. G. (1997) El cliente quiere calidad. México: Ed. Prentice-Hall. 126 p.
84. SHEIN, E. H. (1985) Organizational Culture and Leadership. USA.: Ed. Jossey-Bass Inc.
85. SHEWART, W. (1980) Economic control of Quality manufactured product. ASQC. EE.UU.: Quality Press.
86. STEPHEN C. L, (2001) Fish! La eficacia de un equipo radica en la motivación/ Harry P., Christensen. –Barcelona, España: Ed. Urano, S.A.,-121 p.
87. STOGDILL, RALPH M. (1974) Handbook of leadership: A survey of theory and research New York: Free Press Disponible en www.getcited.org
88. STONER, J. (1995,) Administración Quinta edición, Reproducciones del MES, Pág. 7.
89. TAGUCHI, G.(2003) System of experimental design. EE.UU:- Kraus. Vol I y II.

Bibliografía

90. TITO GONZÁLEZ S. (5/03/2004) Dificultades en la certificación de calidad Normas ISO. Publicado en www.monografias.com
91. TREACY, MICHAEL. (1996) La disciplina de los líderes del mercado/ Michael Treacy, Fred Wiersema. - Colombia: Grupo editorial Norma S.A.
92. UDAONDO, DURÁN M. (1992) Gestión de Calidad. España:- Ed. Díaz Santos.
93. UTRICH, D. (1999) Liderazgo basado en resultados. España: Ed. Gestión 2000, - 276 p..
94. WALTON, MARY. (1993) El método Deming en la Práctica. Colombia: Grupo Editorial Norma.- 258 p.
95. ZARATIEGUI, J.R. (1999) Gestión por procesos. Su papel e importancia en la empresa. Rev. Economía Industrial, No. 230.
96. ZEITHAML, (1990) La calidad total en la gestión de servicios. / Zeithaml, V. A., Parasuraman, Berry, L. – España: Ed. Díaz de Santos.

Principales sitios de Internet consultados:

- www.tqm.es
- www.monografias.com
- www.calidad.org
- www.clubcalidad.es
- www.compettividad.net
- www.deming.org
- www.juran.com
- www.philipcrosby.com
- www.iso.chhttp
- www.aqp.org
- www.elprisma.com
- www.mujeresdeempresa.com
- www.intermangers.com.
- www.calidad.org
- www.9000-000.com

Anexos

Anexo 1

Conceptos importantes relacionados con la calidad.

- Real Academia de la Lengua Española : “*Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie* Philip Crosby : “Calidad es cumplimiento de requisitos”
- Según de la Nuez Diana, “La Calidad es la medida en que la organización se prepara constantemente para satisfacer las necesidades y exceder las expectativas de sus clientes en función de la mejora continua”.
- Al definir la calidad como valor de la cultura organizacional, de la Nuez sostiene que es aquella finalidad a alcanzar que se traduce en una convicción apreciable en todos los miembros de la organización mediante comportamientos consecuentes con la orientación hacia la satisfacción de las necesidades del cliente. Tales comportamientos pueden ser evaluados a través de los resultados de la medición del nivel de satisfacción del cliente, del número de reclamaciones que se reciben, de la cantidad de no-conformidades detectadas en los procesos de auditoría y revisión del SGC, mediante la valoración del impacto en la eficacia y eficiencia de la gestión empresarial en general.
- De la Nuez Diana considera que el liderazgo, como valor ético-instrumental, debe ejercerse por parte del directivo que gestiona la calidad al desarrollar habilidades personales, tales como: el poder de estructurar una visión y compartirla con el resto de la organización, capacidad para entrenar seguidores y habilidad de negociación que se traducen en capacidad para establecer la comunicación y el empuje necesario para promover los cambios dentro de la organización basado en la incorporación de unos y la modificación de otros valores.

Eficacia: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se

Anexos

alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y el recurso utilizado.

Organización: Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

Cliente: Organización o persona que recibe.

Proveedor: Organización o persona que proporciona un producto

Proceso: Cumplimiento de Actividades mutuamente relacionados o que interactúan, los cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Producto: Resultado de un proceso.

Sistema: Cumplimiento de elementos mutuamente relacionados a que interactúan.

Gestión _Actividades coordinados para dirigir y controlar una organización.

Sistema de Gestión: Sistema para establece la política y los objetivos, para lograr dichos objetivos.

Sistema de Gestión de la Calidad.: Un **sistema de gestión de la calidad** es el conjunto de normas interrelacionadas de una [empresa](#) u organización por los cuales se administra de forma ordenada la [calidad](#) de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes

Procesos: responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico.

Recursos: no solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, deben estar definidos de forma estable y circunstancial.

Anexos

Servicio: Resultados generados por las actividades en interfaz entre el suministrador y el cliente y por las actividades de suministradores internos para satisfacer las necesidades del cliente.

Procedimientos: Descripción formal de la manera que deben realizarse las tareas que componen un proceso y la secuencia que deben seguirse.

Liderazgo :

- Es la capacidad de influir en el comportamiento de otras personas
- Se buscan líderes que sean capaces de traer formar las organizaciones actuales en empresas del futuro.
- Es la capacidad de ejercer influencia sobre el individuo o grupo a través de la comunicación, guiándolo y motivándolo para el logro de una meta específica.

Liderazgo para la calidad: Un estilo de dirección que otorga a las personas el conocimiento, el entrenamiento la posibilidad continuamente su trabajo, a fin de que de desarrollo de la creatividad, la responsabilidad, la autoridad, la orientaciones, la retroalimentación, el soporte y la motivación necesaria para auto controlar y mejorar continuamente su trabajo, a fin de que pueda satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos.

Administración: Valerse del control fijando la vista en utilidades, concentrándose en sistemas y estructuras.

Alto Estándar: Logro de establecer en algún ámbito metas, desafíos y normas

Calidad de decisiones: Eficiencia en el logro de repuestas.

Democrático: Dirigir dando amplia oportunidad a la opinión y participación de los subordinados.

Diversidad: Cualidad que implica una gran variedad de valores, formación y metas.

Anexos

Pensamiento Proactivo: Capacidad para inventar, tener visión de futuro, tomar y asumir decisiones.

Percepción: Característica propia de cada persona de interpretar la realidad.

Política: Manera o estilo que se posee en la dirección o forma de llevar a cabo las tareas corporativas.

Statu Quo: Se refiere a lo común, lo que debe ser, lo que es normal, lo más práctico o seguro

El servicio de calidad al cliente

Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o el servicio básico. Para dar el mejor servicio se debe considerar el conjunto de prestaciones que el cliente quiere:

- El valor añadido al producto.
- El servicio en sí.
- La experiencia del negocio.
- La prestación que otorga al cliente.

Necesidades básicas del cliente

Las principales necesidades básicas de un cliente son:

- Ser comprendido.
- Sentirse bienvenido.
- Sentirse importante.
- Sentir comodidad.
- Sentir confianza.
- Sentirse escuchado.
- Sentirse seguro
- Sentirse valioso.

La importancia de la gestión de la calidad del servicio

Anexos

La importancia de la calidad en el servicio se puede entender por las siguientes razones:

- Crecimiento de la industria del servicio.
- Crecimiento de la competencia.
- Mejor conocimiento de los clientes.
- Calidad de servicio hacia el cliente, quedando satisfecho según su perspectiva.

El servicio de atención al cliente

Para poder realizar una adecuada atención al cliente se debe:

- Identificar quienes son los clientes.
- Agruparlos en distintos tipos.
- Identificar las **necesidades** de los clientes, así como **saber** dónde y cómo lo quieren los clientes además del aumento en cuanto a la productividad, es esencial para toda empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir de varios autores.

Anexos

Anexo 2 Premisas, objetivo y principios del modelo

Premisas:

1. Compromiso formal y real de la alta dirección de involucrarse personalmente en la gestión de la calidad.
2. Evidencias de despliegue de la Dirección Estratégica.
3. Considerar la función de calidad como una función general de la dirección en toda la organización.
4. Conocimiento actualizado del contenido de las normas ISO 9000 del 2000.
5. La asignación de los recursos necesarios para la aplicación del modelo.
6. Aplicable preferentemente en empresas de proyectos o del sector de los servicios.

Objetivo del modelo:

Contribuir al desarrollo de la gestión integral de la calidad sobre la base de la consolidación del liderazgo como valor instrumental para adoptar la calidad como valor de la cultura organizacional.

Principios en los que se basa el modelo:

1. Proactividad: analizar el entorno para adaptarse o anticiparse a él y las condiciones internas de la organización para identificar capacidades distintivas.
2. Mejora continua: mejorar los resultados obtenidos al basarse en el ciclo de Shewart (al cual se hizo referencia en el epígrafe 2.1.1 del capítulo 2).
3. Aprendizaje: desarrollar conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes, que modifiquen el comportamiento de las personas y de la organización.
4. Polivalencia: aumentar las potencialidades de las personas en las decisiones para mejorar su desempeño y el de la organización.
5. Creatividad: formar un ambiente que propicie el desarrollo de la creación y la innovación.
6. Flexibilidad: lograr su implementación según el estadio en que se encuentre la organización con respecto a la GC.

Anexos

Anexo No.3 Descripción del contenido de las etapas, fases y actividades que sustentan el Modelo.

Etapa 1- **Descongelamiento.**

Identificación del problema: Se detecta la necesidad de resolver una situación problemática y se determina cómo enfrentarla.

Explicación del problema a los trabajadores.

Recolección de datos y diagnóstico.

Información al Grupo gestor sobre los resultados obtenidos.

En esta etapa se realizarán las actividades 1 y 2.

Etapa 2- **Cambio.**

Análisis conjunto del problema: El equipo de diagnóstico y el Grupo gestor de calidad analizan los resultados obtenidos.

Planeación de las estrategias para resolver los problemas detectados. En esta etapa se llevan a cabo las actividades 3 y 4.

Etapa 3- **Recongelación.**

Se llevan a cabo las acciones necesarias para llegar al estado deseado.

Recogida de datos. Proceso cíclico para determinar la eficacia de los cambios realizados. En esta etapa se realiza el resto de las actividades.

Contenido de las fases que sustentan el Modelo.

Fase 1.- Planificación estratégica de la calidad

Para definir el <<compromiso estratégico> de la organización se parte del análisis del entorno y de la organización con respecto al conocimiento de dos tipos de clientes (externo e interno) y del mercado en sentido general; se analizan el liderazgo, la estructura organizacional, la misión y visión y el cumplimiento de los requisitos de la NC-ISO 9000:2001 y a partir de aquí la organización elabora un programa de cambio que le permite alcanzar el estado deseado para poder aplicar el modelo propuesto.

El objetivo de esta etapa es definir los objetivos de la organización respecto a la calidad, a partir de la declaración de la misión, visión y política organizacionales

Anexos

formuladas y el sistema de valores que hace consistente esta declaración durante el ejercicio de la planeación estratégica.

Si se tiene en cuenta que la calidad se puede percibir desde diferentes puntos de vista: uno basado en las características del producto, otro que se fundamenta en la ausencia de no conformidades y un tercero en tres categorías del servicio: calidad técnica, calidad funcional (acerca de las cuales se hizo referencia en el primer capítulo) y la calidad ética o social; se sugiere integrar esos cinco componentes en el Sistema de Gestión de la Calidad

Esta fase se corresponde con el nivel estratégico y en ella se establece el compromiso de la organización con respecto a su orientación estratégica.

Fase 2. Organización de la Calidad

Se redefinen la estructura organizativa y las funciones de cada componente a partir de la identificación de los procesos y la designación de un líder (responsable) por cada uno, lo que no necesariamente significa que estos se constituyen en unidades estructurales. La función de la estructura es garantizar la coordinación de las actividades en torno a la gestión de la calidad, lo que incluye dotarla del personal calificado requerido y la definición de los incentivos necesarios para delegar la autoridad requerida.

Fase 3. Implementación de la Calidad

Se refiere básicamente al proceso en el cual el liderazgo con más énfasis se expresa como valor instrumental que, al influir en los motivos del personal a partir del conocimiento profundo de sus necesidades, establece el sistema de relaciones y adopta las medidas que aseguren el cumplimiento de la visión; se centrará fundamentalmente en la gestión de los procesos y en el desarrollo de una cultura orientada al cliente, todo lo cual contribuye a asegurar que la calidad se adopte como un valor de la cultura organizacional. Corresponde esta fase al nivel *táctico* para gestionar la calidad.

Anexos

Fase 4. Control de la Calidad

El control del sistema se desarrolla mediante la medición de los procesos para traducir lo definido en los niveles estratégico y táctico en acciones operativas que aseguran la mejora continua. Este nivel operativo incluye:

La valoración de la *eficacia* del modelo que incluye: el control de cada proceso según requisitos de las NC- ISO 9000:2001, la medición de la satisfacción del cliente, tanto externo como interno, los resultados de las auditorias y revisiones practicadas al SGC; aquí se trata de desarrollar el ciclo de Shewhart (PHVA). Se valora del cambio que se produce en el comportamiento de directivos y trabajadores con respecto a la adopción de la calidad como valor de la cultura organizacional.

El impacto de la implantación del SGC en los resultados económicos de la organización (valoración de la eficiencia).

Anexo 4 Encuesta aplicada al cliente externo.

EMPRESA PROVINCIAL DE SERVICIOS TÉCNICOS PERSONALES Y DEL HOGAR DE PINAR DEL RÍO. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. ENCUESTA A LOS CLIENTES EXTERNOS.

Es interés constante ofrecer a nuestros clientes un servicio que satisfaga sus necesidades y gustos. La opinión de un cliente como usted nos resulta imprescindible para llevar a feliz término este propósito, le pedimos unos minutos de su tiempo para contestar el presente cuestionario.

1. ¿Es UD. cliente asiduo de esta Unidad?

___ SI

___ NO, lo visito a veces

___ NO, es la primera vez

2. ¿Cuales de los servicios son los que ha utilizado usted en la Unidad?

3. ¿Cómo catalogaría UD. la ambientación de este establecimiento? (Marque con una X)

	E	B	R	M
a) Imagen				
b)informaciones				
c)exhibiciones de productos				
d)organización				
e) confort				
f) limpieza				

4. Del personal que lo atiende, valore:

(Marque con una X)

Anexos

	E	B	R	M
a)recibimiento				
b)identificación				
c)presencia				
d) cortesía				
e)rapidez				
f)orientación				
g)Buen trato				

5. ¿Cómo UD valora los servicios en cuanto a:

	E	B	R	M
a) variedad				
b) calidad				
c) calidad-precio				
d)presentación				
e) señalización por área de servicios.				

6.¿Cómo considera la protección al consumidor en cuanto a:

	E	B	R	M
a) Información sobre el servicio				
b) conocimiento del personal sobre el servicio				
c) Presencia ante el servicio.				
d) Realización de los servicios.				
e) derecho a reclamar				
f) Garantía				

Anexos

7. Exponga algunas sugerencias u opiniones que nos ayuden a mejorar la calidad de los servicios que le brindamos.

GRACIAS POR SU COOPERACIÓN.

Anexos

Anexo 5 Encuesta para conocer la satisfacción del cliente interno.

ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO.

Nos complace mucho la seriedad y objetividad con que usted responda a la siguiente encuesta, ya que de eso depende la posibilidad de acercarnos con un mayor nivel de precisión a la valoración del clima laboral en nuestra entidad.

Para conocer el criterio que tiene sobre el nivel de satisfacción de los aspectos abajo relacionados marque con una cruz si considera que el aspecto es Excelente en E, Bien en B, Regular en R y Mal en M.

ASPECTOS A EVALUAR	NIVEL DE SATISFACCIÓN			
	E	B	R	M
Satisfacción con la información que recibe acerca de los resultados de su trabajo				
Satisfacción con la participación en las decisiones que se toman para solucionar los problemas que se presentan				
Satisfacción con los ingresos que recibe y la estimulación material general				
Satisfacción con la estimulación moral				
Satisfacción con las condiciones de trabajo				
Satisfacción con el régimen y horario de trabajo				
Satisfacción con los servicios de salud que recibe en la unidad				
Satisfacción con el nivel de alimentación y la calidad de los mismos				
Satisfacción con los servicios con que se ofertan los alimentos				
Cómo considera su nivel de preparación en la actividad que realiza				
Cómo considera su nivel de preparación con respecto a las disposiciones establecidas por la Empresa y el Sistema de Gestión de la Calidad				

Anexos

Cómo considera el nivel de preparación para las actividades que realiza el personal de la unidad.				
En que grado considera que el precio y la calidad de los servicios que realiza son adecuados.				
En que grado se considera que se siente en disposición de satisfacer a los clientes				
En general cómo considera el grado de satisfacción de su unidad				

Expresa cualquier opinión que tenga para ampliar cualquier aspecto relacionado con la encuesta:

Estimado trabajador una vez más agradecemos su colaboración.

GRACIAS

Anexos

Anexo 6 - Encuesta realizada a clientes durante el diagnóstico de la situación actual.

Estimado Cliente:

El objetivo de la presente encuesta es obtener información acerca de la calidad de nuestro servicio en aras de mejorarlo.

Para ello le pediríamos fuera tan amable de contestar el siguiente cuestionario. No le tomará mucho tiempo. La información que nos proporcione será manejada con la más estricta confidencialidad. Muchas Gracias por su colaboración.

Instrucciones para responder el cuestionario:

1. Marque con una (X) la opción que refleje su respuesta.
1. Por favor, es muy importante que conteste todas las preguntas.
2. Le agradecemos sinceramente por haberse tomado el tiempo para contestar este cuestionario.

CUESTIONARIO

Empresa

PROVEEDORA:

Empresa CLIENTE:

1. ¿En qué medida nuestros servicios han satisfecho sus expectativas?
 - () En gran medida
 - () Medianamente
 - () En alguna medida
 - () En ninguna medida
2. ¿Cuáles son las razones que lo han inducido en alguna oportunidad a contratar los servicios a otra empresa?
 - 1) () Porque ofrecen mejor calidad del servicio.
 - 2) () Porque cumplen las fechas de entrega.
 - 3) () Porque fijan mejores precios.
 - 4) () Porque se siente bien atendido.

Anexos

- 5) Porque ofrecen más opciones
6) Otra.

Especificar: _____

3. ¿Cree Usted que los precios de los servicios que contrata están acorde con la calidad entregada?

- En gran medida
 Medianamente
 En alguna medida
 En ninguna medida

4. ¿Conoce a otros proveedores del servicio?.

- Si
 No

Anexo 6 – (Continuación)/2

5. ¿Participa de algún modo en el mejoramiento de la calidad de su proveedor?

- 1) Si
2) No
3) En alguna medida.

5. Exprese su valoración sobre las siguientes afirmaciones relativas a su proveedor:
Marque una sola opción en cada afirmación.

a) La empresa proveedora ha evolucionado en los últimos 5 años:

- 1) Muy de acuerdo.
2) Simplemente de acuerdo.
3) En desacuerdo.
4) No sé.

b) La introducción de nuevas tecnologías ha incrementado la calidad de sus servicios:

- 1) Muy de acuerdo.

Anexos

2) Simplemente de acuerdo.

3) En desacuerdo.

4) No sé.

c) El grado de preocupación en el cuidado y atención al cliente ha aumentado en los últimos años:

1) Muy de acuerdo.

2) Simplemente de acuerdo.

3) En desacuerdo.

4) No sé.

d) Estoy más satisfecho con los servicios de la empresa que lo que estaba hace unos 3 años:

1) Muy de acuerdo.

2) Simplemente de acuerdo.

3) En desacuerdo.

4) No sé.

e) El nivel de calidad de los servicios es cada vez mayor:

1) Muy de acuerdo.

2) Simplemente de acuerdo.

3) En desacuerdo.

4) No sé.

Anexos

Anexo 7 - Cuestionario utilizado en la entrevista a directivos de la empresa para obtener información sobre el servicio al cliente.

1. ¿Cuáles son los servicios que ofrece la organización?
2. ¿Quiénes son los clientes fundamentales?
3. ¿Cómo se establecen los contratos?
4. ¿Cómo es el sistema de pago?
5. ¿Existen quejas por parte de los clientes?
6. ¿Son escuchadas las sugerencias de los clientes? ¿Se ponen en práctica?
7. En caso de no poder satisfacer al cliente en el momento en que éste lo desee, ¿se analizan otras posibilidades con el fin de brindar el servicio?

Anexos

Anexo 8 Funciones del Comité de Calidad del Taller.

- * Definir estrategias para el desempeño eficiente y con calidad de los procesos del Taller.
- * Garantizar el cumplimiento de las políticas y estrategias con relación a la calidad.
- * Definir responsabilidades en cada proceso, de forma tal que se cree un ambiente movilizador en lo referido al cambio cultural de los recursos humanos de la unidad.
- * Identificar y analizar problemas relacionados con la implementación, aplicación y mantenimiento del SGC.
- * Recomendar a la dirección del Taller las posibles soluciones.
- * Promover la prevención de problemas de calidad.
- * Colaborar e implementar soluciones de problemas presentados.

Anexos

Anexo No. 9 Situación de equipos pendientes al cierre de Octubre en la Empresa.

20359 Equipos Pendientes por piezas de ellos

8886 Olla de Presión Eléctrica

9776 Cocina Eléctrica

608 Olla Arrocera

367 Olla de Presión Normal

64 refrigeración

5 aires acondicionados

653 ventiladores

Piezas Pendientes

En el modelo de Cocción hay 19 637 pendientes de ellos

Olla de Presión Eléctrica 8886

- (1488) Borde superior de la Olla Multipropósito TL
- (2984) Localizadores de la Olla Multipropósito TL
- (3117) Cubierta interior de la Olla Multipropósito TL
- (141) Placa de Apoyó de la Olla Multipropósito TL
- (92) Junta de cocción de la Olla Multipropósito TL
- (181) Bordes superiores de la Olla Multipropósito CGT
- (163) Cubierta interior de la Olla Multipropósito CGT
- (55) Bordes Superiores de la Olla Multipropósito YDB
- (192) Junta de cocción de la Olla Multipropósito YDB
- (368) Cuerpo de Válvula
- (105) Interruptor Limite de Temperatura

Olla Arrocera 608

- (235) soporte de la Resistencia MGTP 035
- (157) Termostato con muelle
- (148) cristal D55

Anexos

- (68) Placas de resistencia D55

-

Cocina Eléctrica 9776

- ♦ (9776) resistencia de la Cocina Eléctrica

Olla de Presión Normal 367

- ♦ (367) Junta de Olla Alegrete

Refrigeradores 64 Equipos

- ♦ (34) Motocompresores de 1/8
- ♦ (23) Junta de puerta de conservación del LG
- ♦ (7) Termostato LG con solución en ECEPAE

Además existen 44equipos que trabajan con dificultad:

- (29) Por cristal Separador del refrigerador Haier 08 no tiene solución en ECEPAE que aunque no para el equipo pero son importantes para la conservación de los productos. La Palma
- (15) bombillos Samsung RA -20 esta pendiente en el municipio La Palma

Aires Acondicionado 5 pendientes con solución en ECEPAE

5. Moto compresor de 8500BTU
6. Capacitador de Aceite doble de 12000 BTU
7. moto compresores de 12000BTU

Ventilador sin solución 653 pendientes

(653) Hélice

Anexos

Anexo 10 Cuestionario de entrevista al cliente externo acerca de la calidad del módulo⁶⁶ entregado por la dirección del país.

1. Diga su opinión respecto a la calidad del módulo entregado por la dirección del país.
2. ¿La utilización de los equipos del programa ha sido beneficiosa para Ud.?
3. Emita sus criterios sobre la información recibida en el Taller y en su domicilio sobre la manipulación correcta de los equipos.
4. Opine sobre la atención que le brindan en los talleres de servicio.

⁶⁶ Los equipos como ollas arroceras, hornillas eléctricas, olla multipropósito y todo lo demás que le fue vendido a la población como parte de la Revolución Energética.

Anexos

Anexo 11-Indicadores para evaluar el estilo de dirección en el Taller de

Indicadores	Aspectos	Valoración del indicador	Estilo de dirección
De la administración	Confianza en sus trabajadores	Alta (30.2%)	
		Nula (67.7 %)	Autoritario
	Seguridad en sí mismo	Alta (33%)	
		Nula (67%)	Autoritario
	Valores humanos	Alta (83%)	Democrático
		Nula (17%)	
De la situación	Tipo de empresa	Conservadora	
		Flexible	Democrático
	Problemas a resolver	Organizacionales	Autoritario
		Departamentales	

Anexos

	Presión de tiempo	Alta	Autoritario
		Baja	
De los trabajadores	Responsabilidad	Alta (22%)	
		Nula (78%)	Autoritario
	Dependencia	Alta (76%)	Autoritario
		Nula (24%)	
	Conocimiento	Bastante	Democrático
		Poco	
	Experiencia	Bastante	Democrático
		Nula	

Reparación de Equipos y Enseres Menores de Pinar del Río.

Fuente: Adaptado de David N. Ramírez. Empresas Competitivas. .-México: Ed. Mc

Anexos

Cuestionario de la entrevista a realizar a la dirección del Taller.

Anexo 12 -

Objetivos.

1. Conocer cuáles son los estilos de dirección que emplean los directivos de la organización y su incidencia en el proceso de gestión de la calidad
2. . Conocer cómo se realiza el análisis de la situación del taller respecto a sus competidores, los clientes externos y sus clientes internos.
3. Conocer las consideraciones de los directivos acerca de los recursos necesarios para llevar a término un buen procesote gestión de la calidad, así como la disponibilidad real de estos en el taller.

Cuestionario.

- ¿Cómo define la *misión* de su unidad?
- ¿Qué hacen para que sea conocida por todos?
- ¿Cuáles son las principales organizaciones competidoras del sector?
- ¿Qué participación (cuota) de mercado domina su taller?
- ¿Considera que su unidad es líder en el servicio que presta?
- ¿Cuáles son los índices de satisfacción de cada uno de sus clientes?
- ¿Cuál es su rentabilidad / costo por peso de ingreso?
- ¿Qué hace para mantener o aumentar su cuota de mercado?
- ¿Cuáles son las principales barreras para la entrada de nuevos competidores en el sector?
- ¿Existen diferencias entre el producto que oferta su organización y el de los competidores?; de existir, ¿favorecen esas diferencias a su organización?
- ¿Existe un área de la unidad que tenga asignada la función de la calidad?
- ¿Se realizan todas las funciones que abarca la calidad (planificación, organización, liderazgo, control)?
- ¿Está previsto que los trabajadores participen en la gestión de la calidad?. ¿Cómo?.
- ¿Cómo se estimula al trabajador para aumentar la incentivación por el logro de la calidad?
- ¿Cuáles son los planes de reconocimiento y estimulación que ustedes tienen implantados?

Anexos

Anexo 13 - Análisis DAFO en el Taller de Reparación de Equipos y Enseres Menores de Pinar del Río..

AMENAZAS

1. Inestabilidad para adquirir materias primas y piezas de repuesto.
2. Aumento de los precios de las piezas de repuesto.
3. Crisis actual de la economía mundial.
- .
- .

FORTALEZAS

1. Personal calificado para afrontar los nuevos cambios de la técnica.

OPORTUNIDADES

1. Demanda de servicios.
2. La determinación del país de desarrollar el PAEC⁶⁷ y darle prioridad.
3. Perfeccionamiento empresarial en el entorno.
4. Política del país de revisar las tarifas de precio de la reparación.
5. El suministro por parte del MINCIN⁶⁸ de los recursos necesarios para la recuperación de las unidades.

DEBILIDADES

1. Obsolescencia tecnológica en las investigaciones.

⁶⁷ Programa de Ahorro Energético en Cuba

⁶⁸ Ministerio de Comercio Interior

Anexos

2. Estabilidad de la fuerza laboral.
 3. Nivel de calidad del servicio comparado con la media nacional.
 4. Autonomía financiera.
 5. Contabilidad certificada.
 6. Implementación de Sistemas de Pago vinculados a los resultados.
 7. Espíritu creador de los trabajadores y su disposición a resolver los problemas que se presenten.
1. Comunicación interna y externa.
 2. La organización de los aseguramientos y el transporte no responde a una política eficiente de los recursos..
 3. Deterioro del parque de equipos de transporte y otros.
 4. Dispersión de los locales.
 5. Carencia de un sistema de gestión de la calidad.
 6. Subutilización de las computadoras en función del cumplimiento de la misión.
 7. No existe reserva laboral.

Anexos

12. Anexo 14 Código de Servicio del Taller de Reparación de Equipos y Enseres menores.

La instalación cuenta con un Código de Servicio que plantea:

1. El objetivo del Taller es satisfacer las necesidades y expectativas, que son muchas y muy variadas, de sus CLIENTES. Nuestro principal Objetivo es que el CLIENTE se marche satisfecho. Tratamos no solo de satisfacer sus necesidades, sino de superar sus expectativas y darles, a nuestros CLIENTES, el mejor servicio.
2. El CLIENTE para nosotros es lo primero. Es ante todo un Ser Humano. Él es la persona más importante en nuestro establecimiento. No interesa la cuantía de su compra, lo único que nos importa es que se marche complacido.
3. Nuestro trabajo es en Equipo. El Equipo está formado por Colaboradores. Cada colaborador es responsable de la gestión de su puesto de trabajo. Todos estamos integrados en función de un objetivo común: “La satisfacción de CLIENTES internos y externos”. La creatividad, calidad y comunicación son atributos permanentes de nuestra gestión.
4. Nuestro servicio tiene que ser profesional y respetuoso y a la misma vez amable y humano. “Somos Seres Humanos al servicio de Seres Humanos”.
5. Todos debemos practicar los tres pasos del Servicio, siempre con una sonrisa: Bienvenida, Servicio y Despedida. La Sonrisa transmite seguridad y confianza. Crea un ambiente positivo. Demuestra que disfrutamos nuestro trabajo. Debemos mantener siempre un contacto visual positivo. Sonrisa + Amabilidad + Eficiencia = Calidad.
6. Sirviéndole a nuestros CLIENTES no le hacemos un favor. Es él quién nos favorece seleccionándonos entre los demás talleres.
7. No seamos nunca hirientes, impertinentes, indiferentes o fríos ante nuestros CLIENTES. El CLIENTE paga tu salario y el mío. Tenemos que agradecerlo. Utilicemos un vocabulario correcto. Nunca responder con un “No”. Usar frases como: “Claro que Sí”, “Con mucho gusto”, “Encantado”, “Por favor”. Llamarlo por su nombre siempre que podamos. Siempre sonreír.

Anexos

8. Debemos dar las “Gracias”, con una Sonrisa, a nuestros CLIENTES (Internos y Externos), cada vez que nos den la oportunidad de hacerlo. Al cobrar, al recibir un elogio, al despedir, , nunca debe faltar la Sonrisa Sincera.
9. Ningún colaborador nuestro puede permitirse discutir con un CLIENTE. Evitemos dificultades. Por el contrario, debemos ponernos inmediatamente en función de satisfacer a este CLIENTE, y en caso que no se logre, hacer intervenir a un superior. Debemos ser capaces de accionar eficazmente, para convertir un error o una queja en el servicio, en un oportunidad para ganar un CLIENTE fiel....”.
10. Cada Colaborador que recibe una queja es propietario de la misma hasta que le haya dado una respuesta al CLIENTE. Para ello tiene la autoridad necesaria. Los pasos a seguir son Cada Colaborador que recibe una queja es propietario de la misma hasta que le haya dado una respuesta al CLIENTE. Para ello tiene la autoridad necesaria. Los pasos a seguir 5:

PASOS:

- 1- Escuchar atentamente,
 - 2- Concretar,
 - 3- Dar plazo para responder
 - 4- Accionar: solucionando la situación o consultando con un superior
 - 5- Responder al CLIENTE siempre antes del plazo pactado
11. Nuestra presencia debe ser impecable. Cuidar nuestra imagen. Usar correctamente el uniforme.
 12. Nuestro trabajo es en equipo. De colaboración lateral para crear un clima positivo de trabajo. Todos damos servicio, a CLIENTES externos e internos. Nuestro producto tiene que ser el resultado del trabajo de todos. Entre nosotros no queremos ni podemos ser ni mejores ni peores.
 13. El cuidado y mantenimiento de la higiene es responsabilidad de todos y cada uno de nosotros. Es una garantía de nuestro trabajo y la seguridad de nuestros CLIENTES. Es el respeto al trabajo de nuestros colaboradores y a nosotros mismos.

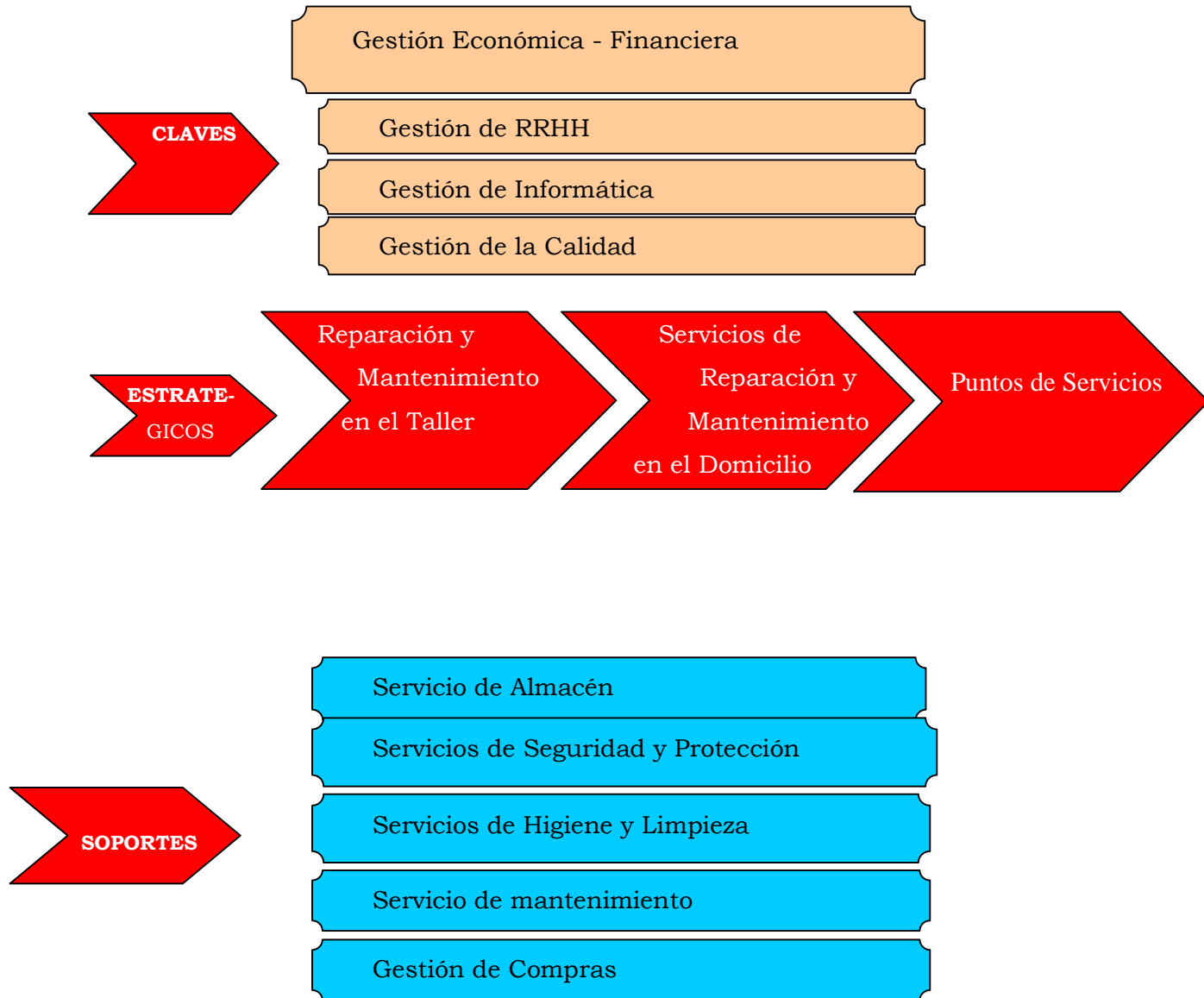
Anexos

14. Debemos velar por el ahorro de energía, el cuidado y uso racional de los recursos y el mantenimiento de la Instalación.
15. Debemos cada día preguntarnos: ¿Qué podemos hacer hoy para mejorar nuestro Servicio? (Mejora continúa).

Proceso 1 Reparación de equipo en el taller

- 1,1 Llegada del cliente a la recepción del taller
 - 1,2 El cliente es atendido por la recepcionista y le confecciona la orden de servicio, asignándoles el mecánico que lo va atender.
 - 1,3 El mecánico realiza la defecación del equipo
 - 1,4 ¿Se necesita piezas para la reparación?
 - 1,5 Se va al almacén con la orden de servicio a buscar la pieza.
 - 1,6 Si existe la pieza se le hace entrega por parte del almacén.
 - 1,7 Se realiza la reparación del equipo
 - 1,8 Si no existe la pieza, se valora la posibilidad de que la pieza defectuosa sea recuperable
 - 1,9 Si no es recuperable, se le cierra la orden.
 - 1,10 El equipo pasa al registro de equipos pendientes
 - 1,11 Se comprueban los parámetros establecidos para el equipo.
 - 1,12 Si no presenta dificultad se pasa a realizar el cobro del equipo.
 - 1,13 Cobro del equipo.
 - 1,14 Despedida del cliente.
- Si tiene dificultad, vuelve otra vez a la etapa de defectación.

Anexo No 16 Mapa de Procesos del Taller de Equipos y Enseres Menores



Anexos