



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TEMA:

Estudio de factibilidad para la implementación de herramientas de calidad en la empresa Trans AM para mejorar la eficiencia de sus servicios enfocado en el talento humano

AUTORES:

Briones Sandoval, Nathalie

Ramírez Armijos, Kristell Nicole

IDENTIFICACIÓN DEL TÍTULO:

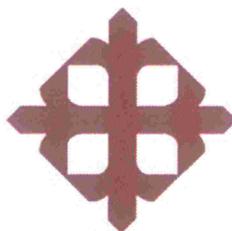
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TUTOR:

Ing. Sánchez Parrales, Carlos Eduardo

Guayaquil, Ecuador

2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Briones Sandoval, Nathalie y Ramírez Armijos, Kristell Nicole** como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional.

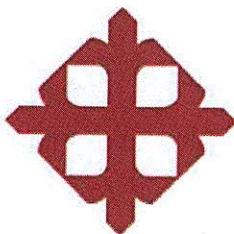
TUTOR

Ing. Sánchez Parrales, Carlos Eduardo

DIRECTORA (e) DE LA CARRERA

Lcda. Isabel Pérez Jiménez M.Ed.

Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Nathalie, Briones Sandoval

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **Estudio de factibilidad para la implementación de herramientas de calidad en la empresa Trans AM para mejorar la eficiencia de sus servicios enfocado en el talento humano.** Previa a la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015

LA AUTORA

Nathalie Briones Sandoval



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Kristell Nicole, Ramírez Armijos

DECLARO QUE:

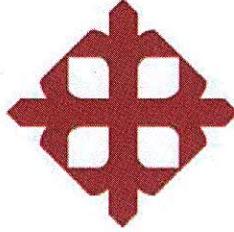
El Trabajo de Titulación **Estudio de factibilidad para la implementación de herramientas de calidad en la empresa Trans AM para mejorar la eficiencia de sus servicios enfocado en el talento humano**. Previa a la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015

LA AUTORA

Kristell Nicole Ramírez Armijos



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Nathalie, Briones Sandoval**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Estudio de factibilidad para la implementación de herramientas de calidad en la empresa Trans AM para mejorar la eficiencia de sus servicios enfocado en el talento humano**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015

LA AUTORA:

Nathalie Briones Sandoval



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

AUTORIZACIÓN

Yo, Kristell Nicole, Ramírez Armijos

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Estudio de factibilidad para la implementación de herramientas de calidad en la empresa Trans AM para mejorar la eficiencia de sus servicios enfocado en el talento humano**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015

LA AUTORA:

Kristell Nicole Ramírez Armijos

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la oportunidad de continuar viviendo la linda experiencia de aprender en el presente proyecto de titulación, y en la vida personal, agradezco a la empresa Aero Express del Ecuador Trans AM por brindar información sustancial para la realización de este proyecto, y a mi compañera Kristell Ramirez por su dedicación en cada detalle a lo largo del proyecto.

NATHALIE BRIONES SANDOVAL

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente proyecto de titulación a Dios por la increíble oportunidad, a mi familia por el apoyo incondicional, a mis profesores que contribuyeron con sus conocimientos, a la Universidad Católica, por la formación profesional que ha instruido, y a mi estimada compañera Kristell Ramírez por su merecido esfuerzo en el presente proyecto.

NATHALIE BRIONES SANDOVAL

AGRADECIMIENTO

Me gustaría agradecer primeramente a Dios por bendecirme y guiarme a alcanzar mis metas más anheladas, a mis padres por su apoyo incondicional, porque gracias a su amor y dedicación han sido fuente de inspiración para ayudarme a crecer tanto personal como profesionalmente, a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional, a mi tutor de tesis Carlos Eduardo Sánchez Parrales por su dedicación, experiencia y conocimientos han logrado que pueda culminar mi proyecto de tesis con éxito, a la empresa Aero Express del Ecuador Trans AM por ser participe en nuestro proyecto de titulación. De igual forma, me gustaría agradecer a mis profesores durante toda mi carrera profesional que me han inculcado conocimientos en base a sus enseñanzas.

KRISTELL NICOLE RAMÍREZ ARMIJOS

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de titulación principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre, por su inmenso amor y cariño, por brindarme su apoyo incondicional y estar presente en cada uno de los momentos más importantes de mi vida.

A mi padre, por ser el hombre más importante de mi vida, por su amor y dedicación, por enseñarme fortaleza e inculcarme siempre buenos valores.

A mi abuela América, a quien quiero como a una madre, por siempre estar dispuesta a ayudarme, aconsejarme, escucharme y apoyarme en mis decisiones.

A mi compañera de tesis Nathalie Briones, porque sin el equipo que formamos no habríamos alcanzado esta meta.

KRISTELL NICOLE RAMÍREZ ARMIJOS

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN

ABSTRACT

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I	1
1. El Problema	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Justificación	2
1.3. Objetivo General	4
1.4. Objetivos Específicos	4
1.5. Hipótesis.....	5
1.6. Premisas	6
CAPÍTULO II	8
2. Marco Teórico.....	8
2.1. Antecedentes de la Investigación	8
2.2. Herramientas de la calidad	10
2.3. Pioneros de la calidad total	11
2.4. Edward Deming	12
2.4.2. Efectividad de los métodos de Deming	14
2.5. Walter A. Shewhart.....	19
2.6. Joseph Juran	23
2.7. Armand Feigenbaum	29
2.8. Philip B. Crosby	35
2.9. Kaoru Ishikawa	40
2.10. David Van Roy	44
2.11. El Factor Humano	47
2.15. Seguridad Organizacional	52
2.16. Satisfacción laboral	53
2.18. Marco referencial	59
2.18.1. Caso de estudio AlzoNobel 2012	59
2.19. Marco Legal	63

2.19.3. Las Resoluciones del Servicio de Rentas Internas (SRI)	66
2.19.4. Ley de Compañías	66
2.19.5. La Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad (LSEC)	66
2.19.6. Código de trabajo ecuatoriano	67
CAPÍTULO III	68
3.1. Metodología	68
3.1.1. Tipo de investigación	68
3.1.2. Enfoque de la investigación	68
3.1.4. Población	70
3.1.5. Técnicas de Recolección de Datos	71
3.1.6. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	75
3.1.7. Herramientas de Análisis	76
3.1.8. El método Delphi	79
3.1.8.1. Condiciones del método Delphi	81
3.1.9. Análisis Delphi de encuestas a Expertos	83
3.1.11. Análisis de Resultados de la prueba piloto	87
3.1.12. Alcance del Proyecto	89
CAPÍTULO IV	91
4. Identificación y procedimiento de la herramienta EOS para la empresa	
.....	91
4.1. Descripción de la Organización Aéreo Express del Ecuador Trans	
AM	91
4.1.2. Misión, visión y objetivos de la empresa	94
4.1.4. Análisis FODA de la empresa Trans AM	96
4.1.5. Ventajas competitivas sostenibles	98
4.1.6. Indicadores medibles para la empresa Trans AM	98
4.2. Descripción general del proceso	99
4.3. Condiciones de seguimiento para el proceso de implementación	102
4.4. Consideraciones generales sobre la evaluación	104
4.5. Previo análisis de las 38 preguntas	104
4.6. Efectos de los resultados de las encuestas	
EOS	133
CAPITULO V	120
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	120

5.1. Conclusiones.....	120
5.2. Recomendaciones.....	122
BIBLIOGRAFÍA.....	123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Subsistemas del enfoque de la calidad.....	9
Tabla 2: Relación Proveedores y Clientes.	28
Tabla 3: Formato para validar criterios en el instrumento de validación. .	78
Tabla 4: Resultados de la prueba piloto.....	88
Tabla 5: FODA de la empresa Trans AM.....	97
Tabla 6: Preguntas y Reflexión de la encuesta EOS	105

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Variables dependientes e independientes de EOS.	5
Gráfico 2: Principios del sistema de Gestión de calidad.	10
Gráfico 3: Ciclo de Deming.	16
Gráfico 4: Las seis C de la Calidad.	23
Gráfico 5: Espina de Pescado.	44
Gráfico 6: Fases del método Delphi.	80

RESUMEN

Hoy en día las empresas buscan ser más competitivas, los clientes exigen un buen servicio, y las empresas deben saber utilizar las herramientas correctas para cumplir las expectativas de los clientes. Las herramientas de calidad están enfocadas a todas las partes de una empresa, y este proyecto se enfoca en el factor humano, como el motor y pieza fundamental de toda empresa que busca estrategias para ser productivos y competitivos.

El presente proyecto tiene como objetivo implementar un sistema de encuestas llamado EOS (Employee Opinion Survey) en la empresa Trans AM, EOS, mide el nivel de satisfacción de los empleados, enfocados en los indicadores tales como, el liderazgo activo, la promesa al cliente, la cooperación, la comunicación, el seguimiento a las actividades, el uso de herramientas de calidad, el desarrollo y aprendizaje, el conocimiento de las estrategias, las condiciones laborales y compromiso del empleado, con la finalidad de detectar los problemas que acontecen a la compañía e implementar nuevas ideas que les permitirán ser parte de mejoras continuas.

Se realizó una encuesta a expertos en manejo de personal, la cual nos indica ciertamente que es importante medir el nivel de satisfacción de los empleados. También se realizó la encuesta EOS de treinta y ocho preguntas a los empleados de la empresa, la misma demostró porcentajes bajos en cuanto al aprendizaje y desarrollo, la cooperación y el conocimiento de la estrategia, los cuales permitirán a la empresa plantear un plan de trabajo a corto plazo para las mejoras y cambios. Los resultados siempre se verán reflejados en el bienestar de los empleados, la calidad de los servicios, los clientes fieles y la red rentable de la compañía.

Palabras clave: EOS, satisfacción de los empleados, indicadores, liderazgo activo, herramientas de calidad, mejoras continuas, encuestas.

ABSTRACT

Nowadays, enterprises are looking forward to becoming competitive, customers demand good services, and companies must know how to use the right tools to meet the customer expectation. Quality tools accomplished all parts of a company and this project focuses on the human resources as the key of any company that is looking for strategies to be productive and competitive.

This project aims to implement a survey system called EOS (Employee Opinion Survey) in the company Trans AM. EOS, measures the employee satisfaction level, and it is focused on indicators such as, customer promise, cooperation, communication, EOS feedback, the use of quality tools, development and learning, strategies, working conditions, and employee engagement. Indicators are useful to detect real problems in the company, and settle new goals to achieve.

A survey was conducted to staff management experts in which it is certainly indicate that it is important to measure the employee satisfaction level. Also, EOS survey was made of thirty eight questions to employees of the company. The results show lower percentages in learning and development, cooperation, and strategy knowledge. EOS results allow the company to propose an action plan of new improvements and changes in a short-term. Improvements will be reflected in a new survey that should be taken the following year. Successful will always be reflected in a positive way through welfare of employees, quality of service, customer loyalty and profitable network.

Clue words: EOS, employee satisfaction level, indicators, customer promise, quality tools, goals to achieve, surveys.

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Aujourd'hui, les entreprises cherchent à devenir plus compétitives, les clients exigent un bon service, et les entreprises doivent savoir comment utiliser les bons outils pour attirer et satisfaire les demandes des clients. Des outils de qualité sont concentrés sur toutes les parties d'une entreprise, et ce projet considère comme important le facteur humain, l'homme est le moteur et la pierre angulaire de toute société qui cherche des stratégies pour être productif et compétitif.

Ce projet vise à mettre en œuvre un système d'enquête appelé EOS (Enquête d'opinion des employés) dans la Entreprise Trans AM. EOS qui mesure le niveau de satisfaction des employés, porté une analyse sur des indicateurs tels que, l'actif leadership, la promesse offerte au client, la coopération, la communication, l'EOS feedback, l'utilisation d'outils de qualité, le développement et l'apprentissage, la connaissance des stratégies, les conditions de travail et l'engagement des employés. Ainsi on peut être en mesure de détecter les problèmes qui l'Entreprise présente, et propose la mise en place de nouvelles idées qui leur permettent de faire partie de l'amélioration continue.

Une enquête a été menée aux experts en gestion du personnel, ils indiquent certainement qu'il est très important de mesurer le niveau de satisfaction des employés. Le sondage EOS est composé de trente-huit questions ont aussi été posées aux employés de l'entreprise. Ce sondage a montré des pourcentages faibles dans l'apprentissage et le développement, la coopération, et la connaissance de la stratégie. Les résultats seront toujours pris en compte dans le bien-être des employés, la qualité du service, les clients fidèles et le réseau rentable de l'entreprise.

Mots-Clés: EOS, niveau de satisfaction des employés, indicateurs, actif leadership, outils de qualité, améliorations continues, enquêtes.

INTRODUCCIÓN

Toda empresa tiene como propósito general alcanzar el éxito, ser altamente competitiva en el mercado e incrementar su nivel de productividad, por ello, se toma en cuenta el factor humano como clave para alcanzar dichos objetivos.

A lo largo del tiempo ha perdurado un extenso patrimonio humano, gracias a la preocupación por la calidad inherente en la búsqueda de la perfección por parte del hombre.

El presente trabajo de investigación estudia las herramientas de calidad con el fin de seleccionar la más adecuada para el desarrollo de la empresa, la cual permita lograr la satisfacción del empleado.

Los cambios frecuentes de la demanda y la fuerte competencia obligan a buscar nuevas estrategias que permitan una adaptación más flexible a la evolución del mercado, en esta situación se observa el acelerado crecimiento del fenómeno de la calidad, aplicado a los procesos, productos y servicios.

La implementación de nuevas herramientas de calidad permitirá realizar una evaluación de capacidad a nivel organizacional que cumpla con los reglamentos internos, además de prevenir desperfectos en el sistema.

En los últimos años, la calidad ha surgido como un factor clave para el éxito competitivo de los negocios (Van Der Wiele, 2004). La calidad ya no es una ventaja competitiva, es una necesidad, ya que afecta a todos los procesos en la organización. Son innumerables las ventajas competitivas que ofrece la calidad, por lo que ahora tener las mejores herramientas de calidad va ayudar a que la empresa mejore su competitividad en el mercado mundial. Van Ham (1991) afirma que la gestión de calidad total se ha convertido en prioridad estratégica para las organizaciones en todo el

mundo, debido a su alta importancia como medio para adquirir y mantener una posición de liderazgo.

Las herramientas de calidad enfocadas al talento humano contribuirán de manera especial a la empresa al proveer información necesaria para conocer acerca de lo que piensa y como se siente cada empleado respecto a su trabajo, esto puede ayudar a incrementar los niveles de eficiencia, ya que al implementarse correctamente se considera que toda opinión es válida, la importancia de cada integrante y el desarrollo de la empresa en conjunto con sus colaboradores.

El estudio del comportamiento organizacional es de vital importancia para las empresas, la gestión administrativa debe conocer el comportamiento de los empleados y su relación con la empresa. Las teorías humanistas afirman que el empleado más productivo es aquel que satisface mayores necesidades tanto psicológicas como sociales en su entorno laboral, este suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción laboral tiende a relacionarse con resultados positivos y de mayor productividad, lo cual lleva al desarrollo de la empresa.

En esta línea de interés se sitúa el presente estudio sobre las herramientas para la calidad y satisfacción a los empleados, que se espera identificar en la empresa Trans AM para el año 2015, y a su vez aportar a que la empresa sea reconocida como uno de los mejores lugares para trabajar.

Esta investigación puede ser fundamental para la empresa Trans AM y sus colaboradores, ya que una vez realizado el estudio de las herramientas de calidad aplicadas a la empresa será posible dar paso a la aplicación de nuevas iniciativas.

El capital humano es uno de los principales recursos para que una empresa tenga éxito, de ahí, radica la importancia de conocer más a fondo lo que los motiva, sus fortalezas y debilidades. Usando el análisis de datos al

medir la satisfacción laboral en la empresa se puede obtener sugerencias para la mejora de las condiciones de trabajo, lo que significa que el uso de los resultados puede ser beneficioso para la sociedad.

Las personas necesitan tiempo para adaptarse a los cambios, cuando los líderes toman tiempo para construir relaciones de alta confianza con los colaboradores permite que ellos se adapten más rápido a los cambios (Robin, 2014). De hecho, si un suceso considerado dañino ha creado un ambiente de incertidumbre, hacer un esfuerzo para construir confianza durante este periodo de tiempo es una de las mejores estrategias que se puedan utilizar.

Por otro lado, Frauenheim (2014) acota 5 razones que consideran los trabajadores debería tener el trabajo ideal, las cuales son: que sea divertido, nutra el alma, bueno para la salud, los considere ganadores y esté a la vanguardia. Un empleado reprimido o desmotivado aporta poco a los objetivos estratégicos de una organización y no puede desarrollar completamente todo su potencial. Estos factores determinan que el clima organizacional sea agradable y bien percibido por los empleados.

Se entiende como clima organizacional al conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de la realidad del trabajo y de la empresa (Toro, 1992). El clima organizacional es responsable de consecuencias muy diversas sobre la eficiencia, efectividad, productividad y competitividad del empleado en la empresa (Toro, El clima organizacional: perfil empresas colombianas, 2001).

La gestión de calidad implica un importante cambio cultural en la empresa, que requiere un alto grado de liderazgo para lograr el debido ajuste entre cultura y la estrategia, y la liberación de todo el potencial del personal de la empresa.

Estructura del proyecto de titulación

El trabajo está estructurado en cuatro capítulos. El capítulo I incluye el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación, la hipótesis y las premisas, en este capítulo resaltaremos la importancia del conocimiento de las herramientas de calidad enfocadas en el talento humano para que se implemente en la empresa Trans AM en el año 2015.

El capítulo II contiene los antecedentes de las herramientas de calidad, una breve descripción sobre los autores que han influido históricamente en el éxito de muchas empresas con sus teorías sobre calidad y técnica, también veremos los términos que hemos considerado, además de información acerca de la empresa estudiada.

El capítulo III refiere al marco metodológico, el cual comprende el enfoque y diseño de la investigación, la población que en este caso es la empresa Trans AM, las fuentes de información, procesamiento y análisis de datos.

El capítulo IV comprende el desarrollo que se llevaría cabo con la implementación del sistema escogido esto se verá reflejados en pasos y normas a seguir que serían aplicados en un futuro en la firma Trans AM.

Finalmente, en el capítulo V se presentan las conclusiones y recomendaciones de este proyecto de investigación. En la bibliografía se hace referencia a los autores, publicaciones, revistas y libros consultados, así como a las direcciones de internet en aquellos casos que se utilizó ese medio de información. Los anexos recogen el formato de las encuestas utilizadas para la toma de datos y resultados obtenidos.

CAPÍTULO I

1. El Problema

1.1. Planteamiento del problema

La relación que existe entre la satisfacción laboral y la productividad es un tema enormemente estudiado, debido a la importancia que tiene para las organizaciones (Hellriegel, Slocum, & Wodman, 1999).

El factor humano es considerado como la parte esencial de una organización, pues estos son los que con su conocimiento, habilidades y destrezas racionalizan la utilidad de los recursos materiales, tecnológicos y financieros (Castillo, 1993). Debido a ello, podemos decir que la productividad de una empresa depende de los factores que afectan la salud emocional de cada empleado, es necesario que el personal se encuentre motivado, la empresa debe proveer de los medios necesarios para desarrollar al máximo el potencial de cada individuo, es decir, que sientan que su esfuerzo será recompensado por la organización. En este sentido, Chiavenato (2005) plantea que las personas satisfechas con su trabajo son más productivas que las insatisfechas.

Al conocer los problemas que existen dentro de la empresa y mejorar la gestión de calidad se logrará incrementar la productividad de cada empleado, es de mucha importancia el conocimiento de las falencias que impiden el correcto desarrollo de la empresa, de ahí, la decisión de implementar herramientas de calidad tan efectivas que puedan ser útiles en la medición de la satisfacción laboral permitiendo mejorar la calidad de vida del empleado sin comprometerlo de manera directa.

Si un trabajador esta desmotivado no podrá desarrollarse de manera óptima así tenga un salario representativo. No se puede ser exitosos como empresa, ni mantener el liderazgo en la industria, ni continuar sirviendo de la mejor manera a los clientes, si no existe compromiso, dedicación y participación completa por parte de sus colaboradores, por ello, la importancia de enfocarnos en el desarrollo del empleado que a futuro será el desarrollo de la empresa.

Trans AM es una empresa altamente enfocada en dar el mejor servicio, con competidores a nivel mundial, por lo que exige un cambio de mentalidad enfocada a la maximización de la calidad y compromiso por parte de todos sus colaboradores, para continuar su misión de ser líderes en el sector logístico.

1.2. Justificación

La creciente competencia por parte de empresas tanto nacionales como extranjeras, lleva a buscar mejorar todos los aspectos que se consideren imprescindibles, como lo es la gestión de calidad, la gerencia moderna está más enfocada en responder a un entorno cada vez más dinámico e impredecible. Todo ello, hace necesario la adopción de un sistema de calidad que favorezca a los logros, objetivos establecidos y haga aún más competitiva a la empresa.

En este sentido, el aumento de la complejidad administrativa, una importante disminución de la capacidad de predicción de los individuos, y una mayor frecuencia con que estas organizaciones se alejan de su punto de equilibrio, hace necesario una revisión o adecuación de las principales herramientas de calidad desarrolladas para la dirección de las organizaciones.

El propósito de este trabajo es dar a conocer las herramientas de calidad que se pueden utilizar en una empresa para mejorar su productividad y nivel competitivo. A partir de este estudio se espera contribuir en la toma de decisiones para la herramienta más adecuada.

Tomando en cuenta la importancia que existe sobre el factor humano en la empresa Trans AM, al ser líder en el sector logístico global, implementar una herramienta de calidad aplicada al factor humano con la finalidad de brindar un buen servicio puede incrementar significativamente su productividad. Esto se podrá lograr al implementar la gestión de calidad en la cual estarán involucrados todos los miembros de la empresa Trans AM durante el año 2015, y una vez logrado continuar con el seguimiento del proyecto.

Los resultados de este proyecto de investigación podrán servir de apoyo a la gerencia de la empresa para establecer recomendaciones otorgadas por los mismos empleados y reconocer las falencias que existen dentro de la organización. Se pretende además que esta investigación puede ayudar a empresas locales y extranjeras que tengan interés en el tema propuesto.

1.3. Objetivo General

El presente proyecto se centra en el análisis de la efectividad de las herramientas de calidad y establecer metas para la mejora de sus procesos. En concreto, la investigación tiene por objeto realizar un proyecto de factibilidad para la implementación de una herramienta de calidad enfocada al factor humano y seguridad organizacional en la empresa Trans AM para poder actuar según las falencias que tiene la entidad y construir un plan de acción que ayude a obtener mejoras continuas.

1.4. Objetivos Específicos

Para lograr el correspondiente objetivo general, se intentará alcanzar cada uno de los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los factores determinantes en la empresa DHL del sector de Guayaquil.
- Servir de instrumento de análisis y evaluación de las herramientas investigadas para el desarrollo de la empresa.
- Realizar el análisis cualitativo de la satisfacción laboral dentro de la empresa.
- Identificar los indicadores claves del éxito para la empresa.
- Analizar cada una de las falencias existentes que tienen distintos departamentos.
- Mejorar la participación activa y la comunicación que se tiene dentro de la organización.
- Dar seguimiento al proyecto una vez identificados los problemas, y así aplicar las medidas correctoras que fuese necesarias.

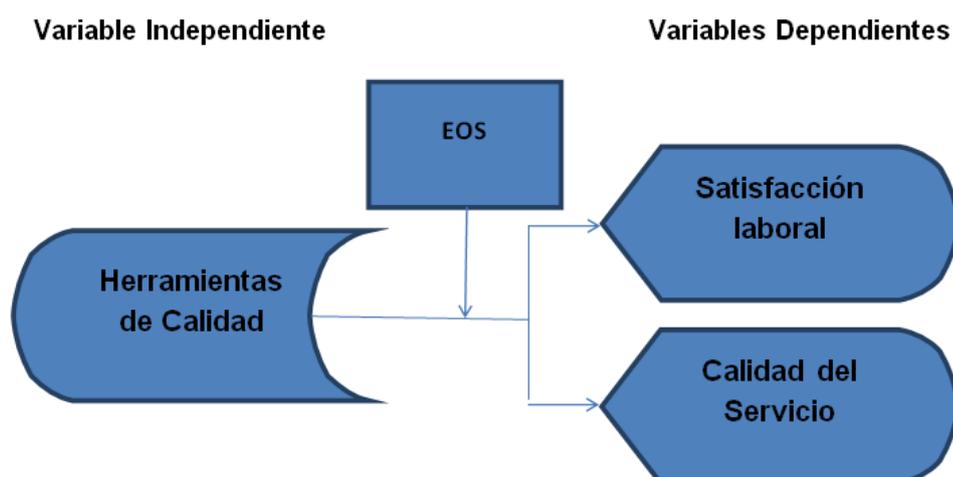
- Proveer los medios necesarios para que el personal se encuentre motivado y llegar a ser una de las empresas en las que más se desea trabajar.
- Presentar las principales proposiciones y conclusiones de dichos resultados, destacando las contribuciones, limitaciones, y futuras líneas de investigación que se derivan de los mismos.

1.5. Hipótesis

Según Sampieri la hipótesis indica lo que se está buscando o tratando de probar y puede definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, formulas a manera de proposiciones. Dentro de la investigación científica, las hipótesis son proposiciones tentativas acerca de las relaciones entre dos o más variables y se apoyan en conocimientos organizados y sistematizados. Por lo que la presente investigación sugiere:

La implementación de Herramientas de Calidad mejorará la satisfacción laboral de los empleados y la calidad de los servicios de la empresa TRANS Am.

GRÁFICO 1: VARIABLES DEPENDIENTES E INDEPENDIENTES DE EOS.



Fuente: Empresa Trans AM del Ecuador.

Elaboración: Propia

1.6. Premisas

Locke (1984) cimentó las premisas básicas para el trabajo adecuado a la persona al afirmar que el trabajo debe de representar un desafío mental con el cual el empleado convive; y a su vez, lo motiva, lo desarrolla, y aporta a elevar su autoestima, no debiendo ser ni fatigante ni aburrido.

Dejours (1987) infiere el trabajo como ocasión privilegiada para el sujeto a negociar su historia, preocupaciones y su deseo con la realidad y la sociedad. Es decir, auto descubrirse como persona y afirmarse socialmente.

Cuanto mayor es la relación entre la participación deseada y la percepción de la participación efectiva, mayor es la satisfacción (Goetsch, 1986). Por ello, al implementar una herramienta de calidad se incentiva la participación efectiva de cada miembro de la organización. Para el desarrollo del tema exponemos las siguientes condiciones que constituyen nuestras premisas:

1. Reconocimiento de la necesidad de una nueva dirección.
2. Orientación fundamental.
3. Liderazgo.
4. Eficacia.
5. Integración.

Siendo posible establecer las siguientes premisas:

- Cuanto mayor es la percepción que tienen los empleados de su participación para la toma de decisiones dentro de la empresa, mayor será su satisfacción laboral.
- Cuanto menor sea la distancia entre la participación deseada y la apreciación de la participación actual, mayor será la satisfacción laboral de la gestión de la empresa.
- Cuanto mayor es el control que percibe el gestor sobre la situación de trabajo, mayor será su satisfacción.

CAPÍTULO II

2.Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la Investigación

La Gestión de la Calidad Total se refiere a una estrategia de gestión que fue desarrollada por los años 1950 y 1960 por las industrias japonesas, a partir de las prácticas que fue construida por los expertos en los asuntos de control de calidad.

Uno de los expertos en calidad total son los occidentales, los cuales han creado modelos de referencia para la calidad total, esto es un hecho que resalta mucho sobre la cultura occidental y tiene tendencia al razonamiento de acuerdo a los modelos. Este es un enfoque japonés basado en los valores fundamentales y el uso de las herramientas simples. Estos modelos presentan la experiencia occidental y se basan en la jerarquía de sistemas.

Juran (1951), Feigenbaum (1951) y Crosby (1979), señalan la importancia que tiene la gestión de las personas para contribuir a la mejora de la efectividad de la organización y así cumplir con los requisitos de calidad. La calidad es fruto del trabajo de los empleados formados y motivados, por lo que la inversión en formar a los empleados para aumentar sus capacidades y evitar errores adquiere una importancia fundamental. Es esencial que los empleados adopten las aptitudes necesarias a través de la formación para llevar a cabo su trabajo de forma eficiente, cumpliendo con los estándares establecidos por la organización.

James (1997) aseguraba que para formar en calidad deben tenerse en cuenta los aspectos humanos, técnicos y de liderazgo. Otro gurú de la calidad, Ishikawa (1988), destacaba que para lograr una participación de todos los miembros de una organización, hay que dar educación en calidad a todo el personal. Para que la formación tenga éxito debe ser transmitida a

través de una filosofía de mejora continua, además debe planificarse de forma sistemática y objetiva. En el momento de realizar los planes de formación la empresa tiene que ajustarlos a las necesidades de cada trabajador para que la formación sea efectiva. Y a su vez, debe evaluarse que la formación ha sido correcta y se han obtenido los frutos esperados.

La formación para la calidad total, se trata del cambio de actitudes y de comportamientos y no del mero hecho de adquirir nuevos conocimientos. Por ello, debe ser un conjunto de formación tanto teórica como práctica, para reforzar el aprendizaje en la práctica que se vincula al trabajo. El órgano encargado de todo el proceso de formación respecto a la gestión de la calidad, será el que actúe como asesor y promotor en la implantación de todo este sistema de calidad total.

Existen tres subsistemas básicos del enfoque de la calidad como herramienta de una empresa, los cuáles se explican en la siguiente tabla:

Tabla 1: Subsistemas del enfoque de la calidad.

Factores humanos		
Aseguramiento de la calidad		
Políticas Estrategias Gestion	Organización Operativa	Elementos Básicos

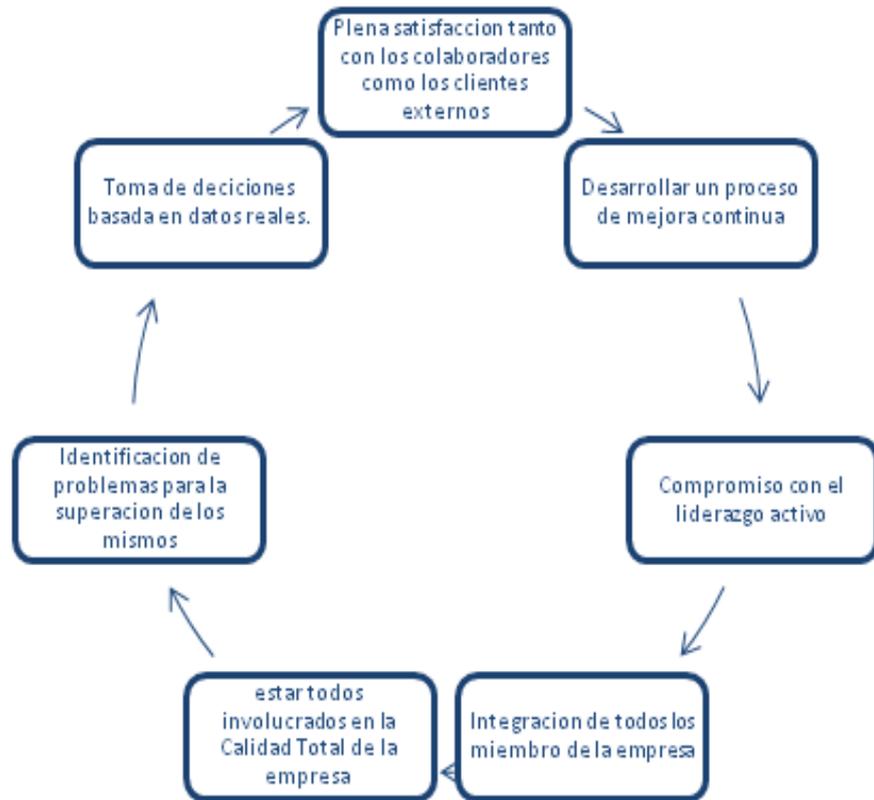
Fuente: Libro El enfoque de análisis de sistemas y la administración para la calidad.

Elaboración: Propia.

Existen 7 principios importantes para el sistema de gestión de calidad, los mismos son aplicables y han dado efectivos resultados en las diferentes

empresas, estos principios son importantes para un sistema de gestión de calidad total.

GRÁFICO 2: PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.



Fuente: Libro El enfoque de análisis de sistemas y la administración para la calidad.

Elaboración: Propia.

2.2. Herramientas de la calidad

Las herramientas de calidad son métodos que actúan sobre las acciones que toman los directivos de las empresas, estas herramientas facilitan la manera de tomar decisiones, actualmente el factor humano está muy involucrado con el desarrollo y productividad de la empresa, es por esto

que no le pueden faltar las herramientas que van a calificar en el trabajo la calidad de los productos o del servicio que las empresas desean reflejar.

Estas herramientas son instrumentos visibles y utilizables aplicados a procesos, su efectividad tiene hasta un 95% de efectividad para resolver los problemas estos son:

1. Diagrama de Pareto
2. Diagrama de Causa Efecto
3. Gráficas y Cuadros de Control
4. Diagrama de Dispersión.
5. Estratificación.
6. Hojas de Verificación o Comprobación.
7. Histogramas.

2.3. Pioneros de la calidad total

La calidad total no es un concepto individual, es un conjunto de conceptos que juntos crean un enfoque integral para hacer negocios. Muchas personas han contribuido al desarrollo de varios conceptos conocidos colectivamente como calidad total. Los tres más importantes contribuyentes han sido Edward Deming, Joseph M. Juran y Philip Crosby.

En adicción a estos tres también están Armand V. Feigenbaum y un gran número de expertos japoneses como Shigeo Shingo. Los primeros pioneros del movimiento desarrollaron teorías de calidad que eran muy similares en los principios básicos, pero todos se centraron en la adopción de un enfoque holístico de la calidad de la organización.

2.4. Edward Deming

2.4.1. Reseña histórica

Edward Deming nació el 14 de Octubre de 1893 en Sioux City, estado de Iowa, Estados Unidos, y fallece el 20 de Diciembre de 1993 en Washington D.C., fue el pensador que más influencia ha tenido sobre *Management*, sus procesos se han tomado en cuenta de manera muy certera para las grandes empresas e incluso naciones enteras.

Deming fue formado como físico-matemático, estudió un doctorado en la Universidad de Yale, fue conocido como un buen físico y un renombrado hombre estadístico. Sus teorías son basadas mundialmente en calidad y profundos pensamientos sobre *Management*, sus prácticas tuvieron gran impacto en Japón, su precisión matemática hacía de sus teorías una ciencia basada en el factor humano, la que permite entender actualmente las organizaciones empresariales. Fue precursor de la calidad total, sus estudios contribuyeron al desarrollo de grandes industrias Japonesas, de tal manera que Japón atribuye su éxito mundial a Deming.

Grandes compañías americanas buscaron su asesoría, corporaciones como Ford, General Motors, Dow Chemical, entre otras, sus conocimientos ayudaron al crecimiento de diversas empresas y aún continúan haciéndolo. La filosofía de Deming fue de gran aporte para la sociedad, por ello es considerado como el padre de la tercera revolución industrial.

Deming con ayuda de Walter Shewhart, que es el inventor del Control Estadístico de Procesos (SPC), pudo desarrollar los métodos estadísticos de calidad durante 1920 y 1930 sobre control estadístico de la calidad, así se pudo ver el resultado de la mejora en la calidad del trabajo basada en la capacidad que tenían los colaboradores para fabricar materiales en las industrias americanas.

En 1950, después de la II guerra mundial, "Made in Japon" era conocido como sinónimo de mala calidad, a pesar de que algunos líderes

habían leído sobre calidad necesitaban a un experto que los guiase, es así como el nombre de Deming aparecía en importantes publicaciones dando a conocer que trabajaba en el equipo de General McArthur fue llamado a dar conferencias en Japón. A partir de entonces, Deming siguió dando conferencias sobre estadística y Management, obtuvo importantes ingresos después de la publicación de su libro “Principios elementales del control Estadístico de Calidad”, la cual donó a la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE), usando esos fondos se creó el premio Deming para el reconocimiento de los logros obtenidos en la práctica del control de calidad. El premio llegó a ser el más deseado por especialistas de calidad e importantes empresas, fue logrado por grandes compañías reconocidas por su calidad, como Toyota, Nissan, Honda, entre otras.

Deming fue llamado por la industria japonesa para dar capacitaciones sobre calidad. Hoy en día sus ejemplares conferencias dirigidas a estadísticos y directivos, han contribuido de manera notable a los resultados en distintas empresas, así también, los seminarios a altos directivos que ayudan de manera directa y sin precedentes de la calidad.

La industria japonesa tiene potencial global y la segunda mayor economía del mundo, aparte de todos los agradecimientos que recibió Deming por sus logros obtenidos en Japón, fue premiado y agasajado con “La Medalla de Segundo Orden del Tesoro Sagrado”, el más alto alago que Japón puede conceder a un extranjero.

En el año 1970, en Japón predominaban los amplios sectores industriales y las empresas trabajaban con teorías de *Management* que no eran efectivas para la competencia en los mercados demandantes. Es importante resaltar que la calidad en Estados Unidos caía en comparación a Japón, fue tanto el impacto de estas teorías que apoyaron el desarrollo, entonces fue así que en los Estados Unidos también decidieron seguir las teorías de Deming que fueron explicadas en un programa de televisión de la NBC en 1980, entonces ellos pensaron que “*Si los japoneses pueden, ¿Por qué nosotros no?*”.

2.4.2. Efectividad de los métodos de Deming

Las primeras empresas americanas que Deming empezó a asesorar fueron Ford y General Motors, estas empresas experimentaron grandes cambios y mejoras en su calidad, teniendo como resultado unos estados financieros favorables. Deming desarrollo un método muy conocido que comprendía seminarios de 4 días, algunos fueron dados únicamente a grandes corporaciones, aunque también existían otros que eran abiertos para el público en general.

Además existieron otras empresas y grandes compañías que habían experimentado grandes cambios y mejoras continuas, tales como: Colgate Palmolive, Intel, Proctor & Gamble, Harley Davison, Industrias Marshall y muchas otras, grandes y pequeñas, cuyo resultado fue adoptar algunas o muchas de las ideas de dirección y administración de Deming.

Actualmente en las empresas la influencia de Deming es primordial e influye en el pensamiento de las personas sobre la calidad para que las empresas estén mejor gestionadas, como en la importancia de la calidad, en el trabajo en equipo, en trabajar con clientes o proveedores, en la selección de clientes externos o internos bajo la base de la fidelidad de los consumidores y de confianza, para de esta manera, pensar de una forma diferente sobre inversión en talento humano o gasto en el talento humano, que es el motor de cada empresa.

Se debería preguntar que desearía un cliente, *¿un buen servicio o un buen precio?* Hay que elevar al cliente a el escalón más importante del proceso de producción, la mejora continua del producto y de los procesos, la confianza que no se debe perder en los empleados o hacer las cosas que sean realizables para los colaboradores y se sienten orgullosos y encantados de conocer una persona que disfrute su trabajo. Deming es

conocido principalmente por tres contribuciones: El Ciclo de Deming, Catorce Puntos y Siete Enfermedades Mortales de Deming.

2.4.3. KAIZEN - Ciclo de Deming

Kaizen es conocido como un método de mejoramiento continuo, tiene su origen en Japón tras la Segunda Guerra Mundial, fue desarrollado para vincular la producción de un producto con las necesidades de los consumidores y concentrarse en los recursos de todos los departamentos (administrativo, financiero, producción, marketing) en un esfuerzo cooperativo para conocer dichas necesidades. Su aplicación ayuda a mejorar los estándares al ser un método para la eliminación de excesos de los sistemas productivos. Su filosofía se basa en tener una mejor calidad y reducción de los costos de producción con sencillas modificaciones diarias.

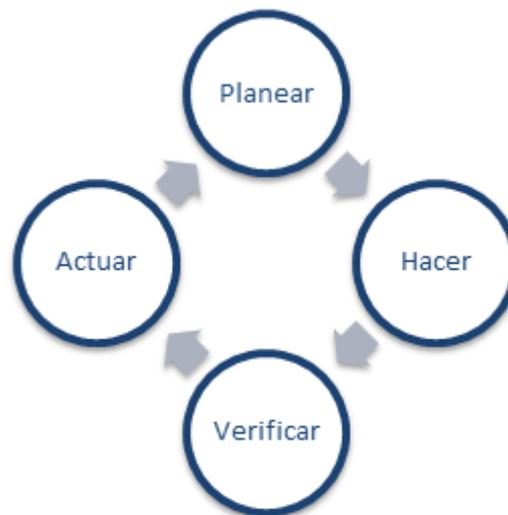
El Kaizen retoma las técnicas de Control de calidad creadas por Deming pero adiciona la idea de que se puede mejorar la calidad de vida de manera constante. Su concepción de mejoramiento continuo se enfoca en la gestión y desarrollo de procesos haciendo énfasis en las necesidades que tienen los clientes de reducir los desperdicios y maximizar el tiempo. Al igual que Just in Time, para el Kaizen el tiempo es un factor estratégico. Empresas japonesas como Toyota, Hitachi o Sony han sido desde los años ochenta un buen ejemplo de mejoramiento continuo.

El Kaizen toma el Ciclo de Deming de mejora continua, también conocido como PDCA por sus siglas en inglés:

1. Plan (Planear): en esta etapa el equipo propone su meta, analiza el problema y define un plan de acción.
2. Do (Hacer): Una vez que se tiene el plan de acción, este se efectúa y se registra.

3. Check (Verificar): Después de cierto tiempo se analiza el resultado obtenido.
4. Act (Actuar): Al momento que se obtienen los resultados se decide si se requiere de alguna modificación.

GRÁFICO 3: CICLO DE DEMING



Fuente: Libro Quality Management for Organizational Excellence.

Elaboración Propia.

2.4.4. Catorce Puntos de Deming

La filosofía de Deming es resumida y operacionalizada en sus catorce puntos:

1. Crear constancia de propósito hacia la mejora de los productos y servicios, con el objetivo de ser competitivos y permanecer en el negocio, y para proveer puestos de trabajo.

2. Adoptar la nueva filosofía. Estamos en una nueva era económica. Gestión occidental debe despertar al reto, deben aprender sus responsabilidades, y asumir el liderazgo para el cambio.
3. Cese dependencia de inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección de forma masiva mediante la construcción de la calidad en el producto, en primer lugar.
4. Poner fin a la práctica de hacer negocios sobre la base de la etiqueta del precio. En lugar de ello, minimizar el costo total. Avanzar hacia un solo proveedor para cada artículo, en una relación a largo plazo de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y de servicios, para mejorar la calidad y la productividad, y por lo tanto disminuir constantemente los costos.
6. Instituto de formación en el trabajo.
7. Liderazgo Instituto. El objetivo de la supervisión debe ser ayudar a las personas y las máquinas y aparatos para hacer un mejor trabajo. Supervisión de la gestión está en la necesidad de revisión, así como la supervisión de los trabajadores de producción.
8. Conducir fuera el temor, por lo que todo el mundo puede trabajar con eficacia para la empresa.
9. Romper las barreras entre departamentos. La gente en la investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar como un equipo, para prever los problemas de producción y en el uso que se pueden encontrar con el producto o servicio.
10. Eliminar eslóganes, exhortaciones y metas para la fuerza de trabajo pidiendo cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones sólo crean relaciones adversas, como la mayor parte de las causas de la baja calidad y baja productividad pertenecen al sistema y por lo tanto se encuentran más allá del poder de la fuerza de trabajo.
11. Eliminar las normas de trabajo (cuotas) en la fábrica. Eliminar la gestión por números, metas numéricas. La responsabilidad de los supervisores debe ser cambiado de números absolutos de calidad.

12. Eliminar las barreras que roban a la gente en la gestión y en la ingeniería de su derecho a la mano de obra. Esto significa, entre otras cosas, la abolición de la calificación anual o mérito y de la gestión por objetivos.
13. Instituir un programa vigoroso de educación y auto-mejora.
14. Ponga todo el mundo en la compañía a trabajar para lograr la transformación. La transformación es trabajo de todos.

2.4.5 Las Siete Enfermedades Mortales de Deming

Deming no se detuvo en la elaboración de directrices para ayudar a las organizaciones a mejorar la calidad. También jugó un papel decisivo en la identificación de elementos críticos que inhibirían la meta de una organización a adoptar iniciativas de calidad. Estos son conocidos como sus Siete Enfermedades Mortales:

1. La falta de constancia en el propósito de planificar el producto y servicio que tendrá un mercado, mantener la empresa en el negocio, y proporcionar puestos de trabajo.
2. Énfasis en los beneficios a corto plazo: el pensamiento a corto plazo (todo lo contrario de la constancia en el propósito de permanecer en el negocio), alimentado por el miedo de adquisición hostil, y por empujón de banqueros y dueños de dividendos.
3. La evaluación del desempeño, valoración de méritos o revisión anual.
4. La movilidad de la gestión.
5. Gestión por uso exclusivo de figuras visibles, con poca o ninguna consideración de las figuras que son desconocidas o incognoscible.
6. Gastos médicos excesivos.
7. Costos excesivos de la responsabilidad, hinchadas por los abogados que trabajan en los honorarios de contingencia.

2.5. Walter A. Shewhart

2.5.1. Reseña histórica

Walter Shewhart nació el 18 de marzo de 1891 en Illinois, Estados Unidos y falleció el 11 de marzo de 1967 en Nueva Jersey, Estados Unidos. Fue un físico, ingeniero y estadístico, conocido como el padre del control estadístico de la calidad.

Asistió a la Universidad de Illinois antes de obtener un doctorado en física de la Universidad de California, Berkeley en 1917. Cuando Shewhart se unió a la Western Electric Company Inspection Engineering Department en Hawthorne Works en 1918, la calidad industrial estaba limitada a la inspección de productos terminados y la remoción de artículos defectuosos. En 1924 Shewhart preparó un pequeño memorandum a su jefe George Edwards, de sólo una página de longitud. Casi un tercio de la página lo ocupaba un sencillo diagrama que todos reconocemos hoy en día como un diagrama de control esquemático. Ese diagrama, y el corto texto que lo precedía y lo seguía, establecen todos los principios esenciales y consideraciones de lo que conocemos como Control Estadístico de Procesos.

El trabajo de Shewhart recalca la importancia de reducir la variación en un proceso de manufactura y comprender que el continuo proceso de ajuste en reacción a no-conformidades en realidad incrementaba la variación y atenuaba la calidad. Shewhart enmarcó el problema en términos de variación por Causas Normales o Aleatorias, y Causas Especiales o Asignables, e introdujo las gráficas de control como una herramienta para distinguir entre las dos. Shewhart enfatizaba que traer un proceso de producción a un estado de control estadístico, donde solo hay variación por Causas Normales o Aleatorias, y mantenerlo controlado, es necesario para predecir futuros resultados y administrar un proceso económicamente.

Shewhart creó las bases para el gráfico de control y el concepto de un estado de control estadístico por medio de experimentos diseñados

cuidadosamente. Aunque Shewhart se basó en teorías estadísticas matemáticas puras, él entendió que los datos de un proceso físico nunca producen una "*curva de distribución normal*" (una distribución Gaussiana, conocida también como una "curva de campana"). Shewhart concluyó que aunque todo proceso muestra variación, algunos procesos muestran variación controlada que es natural al proceso, mientras que otros muestran variación sin control que no está presente en el sistema causal de proceso todas las veces.

Shewhart trabajó para mejorar las ideas en los Laboratorios de la Telefónica Bell desde su fundación en 1925 hasta su retiro en 1956, publicando una serie de artículos en Bell System Technical Journal. Su trabajo fue incluido en su libro *Economic Control of Quality of Manufactured Product* en 1931.

Los gráficos de Shewhart fueron adoptados por la Sociedad Americana de Pruebas y Materiales conocida como American Society for Testing and Materials (ASTM) en 1933 y abogó para mejorar la producción durante la Segunda Guerra Mundial en los Estándares Americanos de Guerra.

En 1938 su obra capta la atención de los físicos Edward Deming y Raymond Birge. Ambos estaban profundamente intrigados por la medición del error en ciencia y habían publicado un artículo semanal en *Reviews of Modern Physics* en 1934. Al leer las ideas de Shewhart, escribieron al periódico para cambiar totalmente su enfoque con los términos que Shewhart utilizaba. A partir de aquel suceso comenzó una larga colaboración entre Shewhart y Deming que incluyó trabajos sobre la productividad durante la Segunda Guerra Mundial y Deming promovió las ideas de Shewhart en Japón desde 1950 en adelante. Deming desarrolló algunas de las propuestas metodológicas de Shewhart acerca de la inferencia científica y llamó a su síntesis el ciclo de Shewhart.

Se propusieron los métodos estadísticos de muestreo con el objeto de reducir los altos costos de inspección, a cuenta de asumir un cierto riesgo de cometer un error en la decisión relacionada con las condiciones de calidad que realmente presentara un lote de producto, y aunque si bien es cierto que los costos totales se reducían en promedio, el principio aún seguía siendo el mismo: detectar problemas de calidad en un producto que ya había sido manufacturado.

Poco después Walter Shewhart desarrolló el Control Estadístico de Procesos y el concepto de la prevención para el “*control económico de la calidad de productos manufacturados*”, con lo que la calidad avanzó a su segunda etapa.

2.5.2. El concepto de control

En esta fase Shewhart introduce el concepto de “*control*” que define de la siguiente manera:

Un fenómeno se dirá que está controlado cuando, a través del uso de experiencias previas, podemos predecir cómo se espera que dicho fenómeno varíe en el futuro. Aquí se entiende por predicción dentro de ciertos límites, que podamos asegurar, al menos en forma aproximada, que el fenómeno observado ocurrirá dentro ciertos límites dados.

2.5.3. El control estadístico de procesos

Se fundamenta en tres postulados que giran alrededor de la idea de que los sistemas no se comportan de acuerdo con un patrón exacto, sino más bien probable, es decir, tienen que ser explicados en términos estadísticos. Dichos postulados son:

- Las causas que condicionan el funcionamiento de un sistema son variables, por lo cual no sirven para predecir exactamente el futuro.
- Los sistemas constantes existen únicamente en la naturaleza, no así en el ámbito de los sistemas de producción industrial, en donde las

causas de variación siempre están presentes en la calidad de las materias primas, en los equipos de producción.

2.5.4. Las causas de variación pueden ser detectadas y eliminadas

Shewhart entendía la calidad como un problema de variación que puede ser controlado y prevenido mediante la eliminación a tiempo de las causas que lo provocaban, de tal forma que la producción pudiese cumplir con la tolerancia de especificación de su diseño. Para lograr este objetivo ideó las gráficas de control, que es un tema que será explicado posteriormente.

2.5.5. Gráficas de control

Una de las herramientas estadísticas más importantes en el Control Estadístico de Procesos son los Gráficos de Control. Un gráfico de control es un gráfico sobre el que se hace corresponder un punto a cada uno de los valores de un estadístico calculados sobre muestras sucesivas, en general del mismo tamaño, tomadas durante la fabricación.

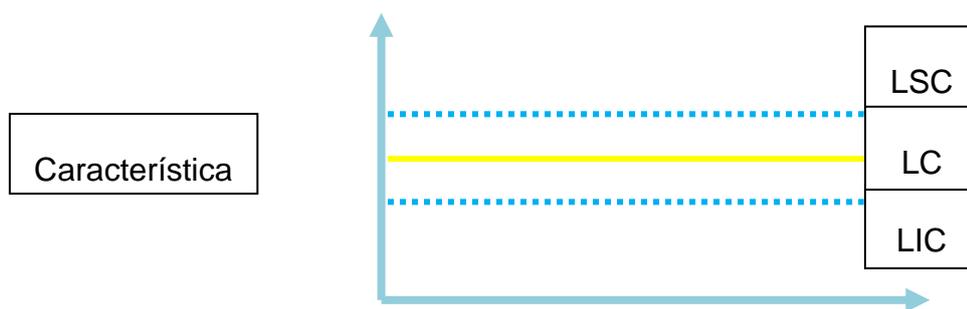
En un gráfico de control se representan los valores de algún tipo de medición realizada durante el funcionamiento de un proceso continuo, y que sirve para controlar dicho proceso. La finalidad de los gráficos de control es monitorizar una situación para controlar su buen funcionamiento, y detectar de la forma más rápida posible cualquier anomalía, ya que ningún proceso se encuentra de forma espontánea bajo control y conseguir y mantener esto supone llegar al éxito. El interés de los gráficos de control radica en que:

- Son fáciles de usar e interpretar, ya que este análisis se efectúa de forma visual.
- La utilización de criterios estadísticos permite que las decisiones se basen en hechos y no en intuiciones o apreciaciones subjetivas.

En un gráfico de control se representa una característica, ya sea, media, rango, proporción o número de defectos, en función del tiempo o número de

muestra con unos límites establecidos, denominados límites de control. De esta forma, cada uno de estos puntos tiene por abscisa el número de muestra, o la hora de la toma, y por ordenada el valor estadístico calculado con esta muestra. El gráfico de control consiste, gráficamente, en una línea central denominada de forma abreviada LC, y dos pares de líneas, por encima y debajo de la línea central que se denominan:

GRÁFICO 4: LÍMITES DE CONTROL



Fuente: Fuente: Libro Quality Management for Organizational Excellence.

Elaboración: Propia

- LSC: límite superior de control.
- LC: línea central.
- LIC: límite inferior de control.

2.6. Joseph Juran

2.6.1 Reseña histórica

Joseph Juran, de origen rumano, nació el 24 de diciembre de 1904, se radicó en Estados Unidos en 1912 y falleció el 28 de febrero del 2008 en Nueva York. Obtuvo el título de ingeniero en 1924 en la Universidad de Minnesota, ocupó el puesto de gerente de calidad en la Western Electric Company, fue funcionario del gobierno, además de trabajar como profesor

de ingeniería en la Universidad de Nueva York, antes de iniciarse en la carrera de consultor en 1950.

Juran fue considerado como uno de los gestores de la revolución de la calidad en Japón, donde dictó conferencias, y a partir de 1954 asesoró a varias empresas. No obstante, Juran cree que los principales responsables de la revolución de la calidad en Japón han sido los propios gerentes de operaciones y los especialistas japoneses. En 1979, fundó el Instituto Juran, donde se dictan seminarios y se publican trabajos sobre la materia.

En 1984 fue premiado por el emperador japonés Hiri Hito con la orden del tesoro sagrado. Finalmente, después de una serie de lecturas triunfantes en 1993 y 1994, después del tour *"The Last World"*, él optó por dedicarse a escribir proyectos y dedicar tiempo a sus obligaciones familiares.

Juran considera que la calidad consiste en dos conceptos diferentes, aunque relacionados entre sí:

- Una forma de calidad está orientada a los ingresos, y consiste en aquellas características del producto que satisfacen necesidades del consumidor, y como consecuencia se producen los ingresos. En este sentido, una mejor calidad por lo general cuesta más.
- Una segunda forma de calidad estaría orientada mayormente a los costes y consistiría en la ausencia de fallas y deficiencias. En este sentido, una mejor calidad por lo general cuesta menos.

Juran es conocido por sus tres pasos básicos para el Progreso, sus Diez pasos para el Mejoramiento de Calidad, su Trilogía de la Calidad y su Espiral del Progreso de la Calidad.

2.6.2. Los Tres pasos básicos de Juran al progreso

Juran desarrolló tres grandes pasos para que las organizaciones se comprometen si quieren implementar la calidad de clase mundial. También

creía que existían rendimientos decrecientes en cuanto a calidad y competitividad. Sus tres pasos básicos para el Progreso son:

1. Lograr mejoras estructurados en base continua combinada con dedicación y un sentido de urgencia.
2. Establecer un amplio programa de formación.
3. Establecer el compromiso y liderazgo por parte de la alta dirección.

2.6.3. Los Diez Pasos para el Mejoramiento de la Calidad

Los Diez pasos de Juran tienen una buena cantidad de superposición con los catorce puntos de Deming. Es difícil determinar el grado de influencia que Deming tenía sobre sus diez pasos, pero el resultado final determina la importancia de algunas de estas ideas, son entonces los Diez pasos de Juran bastantes simplificados:

1. Crear conciencia tanto de la necesidad de mejora como de oportunidades de mejora.
2. Establecer metas para la mejora.
3. Organizar para cumplir con las metas que se han fijado.
4. Proporcionar capacitación.
5. Implementar proyectos destinados a resolver los problemas.
6. Informar sobre la marcha.
7. Dar reconocimiento.
8. Comunicar los resultados.
9. Mantener buena puntuación.
10. Mantener el impulso mediante la construcción de la mejora en los sistemas regulares de la compañía.

2.6.4. Trilogía de Juran

Juran es posiblemente más conocido por su trilogía de la Calidad. Estas tres áreas se centran en las funciones de gestión, en lo que respecta a

la mejora de la calidad: planeación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad.

Planeación de calidad.

Planificación de la calidad implica el desarrollo de los productos, sistemas y procesos necesarios para cumplir o exceder las expectativas del cliente. Se requieren los siguientes pasos:

- Determinar quiénes son los clientes.
- Identificar las necesidades de los clientes.
- Desarrollar productos con características que responden a las necesidades del cliente.
- Desarrollar sistemas y procesos que permitan a la organización para producir estas características.
- Implementar los planes a niveles operativos.

Independientemente del tipo de organización, producto o proceso de planeación de calidad se puede generalizar en una serie universal de pasos de entrada - salida llamado "*mapa de planeación de la calidad*".

Control de calidad.

El control de calidad implica los siguientes procesos:

- Evaluar el desempeño real de la calidad.
- Comparación de rendimiento con objetivos.
- Ley sobre las diferencias entre el desempeño y las metas.

La alta administración debe utilizar un proceso universal para controlar los procedimientos. Las actividades de control son:

- Establecer un vínculo de retroalimentación en todos los niveles y para todos los procesos.

- Asegurarse de que cada empleado se encuentre en autocontrol.
- Establecer objetivos de calidad y una unidad de medición para ellos.
- Proporcionar a las fuerzas operativas los medios necesarios para ajustar el proceso conforme a los objetivos.
- Transferir la responsabilidad de control a las fuerzas operativas, para mantener el proceso en su nivel planeado de capacidad.
- Evaluar el desempeño del proceso y la conformidad del producto, mediante análisis estadísticos.
- Aplicar medidas correctivas para restaurar el estado de conformidad con los objetivos de calidad.

Mejoramiento de la calidad.

La mejora de la calidad debe ser permanente y continua. Este proceso se basa en los siguientes conceptos fundamentales:

- Desarrollar la infraestructura necesaria para realizar mejoras de calidad anuales.
- Identificar las áreas específicas en necesidad de implementar proyectos de mejora.
- Establecer un equipo de proyecto con la responsabilidad de completar cada proyecto de mejora.
- Proporcionar a los equipos con lo que necesitan para ser capaz de diagnosticar problemas para determinar las causas profundas, desarrollar soluciones, y establecer controles que permitan mantener los logros alcanzados.
- Establecer un consejo o comité de calidad. La responsabilidad básica de este consejo es lanzar, coordinar e institucionalizar la mejora de calidad anual.
- Otorgar reconocimiento y premios públicos para destacar los éxitos relacionados con mejoras de calidad.

- Aumentar el peso del parámetro de calidad en la evaluación del desempeño en todos los niveles organizacionales.
- Participación de la alta gerencia en la revisión del progreso de las mejoras de calidad.

2.6.5. Espiral del progreso de la calidad

La espiral muestra una secuencia de actividades utilizadas para poner un producto en el mercado. En las grandes empresas se dividen las actividades, como consecuencia cada departamento realiza un proceso operativo, fabrica un producto y suministra dicho producto a otros departamentos receptores conocidos como “*clientes*”, los cuales reciben los productos precedentes de los departamentos proveedores.

A continuación se presenta una tabla que muestra algunas de las relaciones evidentes de la espiral:

Tabla 2: Relación Proveedor - Cliente.

Proveedor	Producto (bienes y servicios)	Cliente
Cliente	Información sobre las necesidades	Desarrollo del producto
Desarrollo del producto	Diseño del producto	Operaciones
Operaciones	Bienes y servicios	Marketing
Marketing		Clientes

Fuente: Fuente: Libro Quality Management for Organizational Excellence.

Elaboración: Propia

2.7. Armand Feigenbaum

2.7.1. Reseña histórica

Armand Feigenbaum nació el 6 de abril de 1922 en Berkshires, Massachusetts, Estados Unidos, y fallece el 13 de noviembre en Massachusetts, fue un reconocido empresario estadounidense y experto del control de calidad.

En 1944 fue contratado por General Electric en New York para trabajar en el área de calidad, como director de las operaciones de manufactura y control de calidad. Creó la teoría del Control de Calidad Total luego conocido como Administración de Calidad Total. Obtuvo el título de postgrado académico en el Instituto Tecnológico de Massachusetts en 1951. Ha recibido numerosas medallas y honores por parte de asociaciones de calidad alrededor del mundo.

En 1956 creó la filosofía "*Control de calidad total*". La cual está basada en un modelo de vida corporativa, un modo de administrar una organización. Control total de calidad es un concepto que abarca toda organización e involucra la puesta en práctica de actividades orientadas hacia el cliente. Así mismo, señala que para que el control de calidad sea efectivo, se debe de iniciar con el diseño del producto y terminar sólo cuando se encuentre en manos de un consumidor satisfecho.

La alta administración, es la responsable de la efectividad de todo el sistema de calidad. Sin embargo, todos los departamentos intervienen en la calidad, de acuerdo con el grado de participación que tengan en el proceso. De esta forma definió el Control total de calidad como un sistema efectivo para la integración de los esfuerzos de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento que los diferentes grupos de una organización realizan para poder proporcionar un producto o servicio en los niveles más económicos para la satisfacción de las necesidades del usuario.

En 1961, Feigenbaum publicó su libro *"El control total de la calidad"*, el cual considera la calidad como una herramienta de administración estratégica que requiere que todo el personal de una compañía este informado de la misma forma y tengan conocimiento acerca de lo que son herramientas estratégicas de los costes y los planes de la mayor parte de las empresas actuales. La calidad va mucho más allá del control de las fallas a nivel de planta, es una filosofía y un compromiso con la excelencia.

El control de la calidad total (CCT) afecta a toda la organización e incluye la implementación de actividades de calidad orientadas al consumidor (Feigenbaum, 1961). Esta es una responsabilidad fundamental de la dirección general, así como las principales operaciones de marketing, ingeniería, producción, relaciones industriales, finanzas y servicios, y la función de control de la calidad en sí misma en los niveles más económicos. La definición de Feigenbaum acerca del control de la calidad total es: la calidad total significa estar orientados hacia la excelencia, antes que hacia los defectos.

Su principal contribución a la gestión de calidad en los Estados Unidos era que toda la organización debe participar en la mejora de la calidad. Sus puntos de vista trajeron la calidad de las oficinas de especialista de espaldas al suelo operativo (Foster, 2004). Propuso un proceso de tres pasos para mejorar la calidad que implicó un liderazgo de calidad, tecnología de calidad y compromiso con la organización.

Una visión general del enfoque de Feigenbaum está dada por los tres pasos hacia la calidad y los cuatro pecados capitales. Estas y otras ideas se analizan mejor y más detalladamente en las 19 pautas para el mejoramiento de la calidad, los cuales resultan de un resumen de los trabajos de Feigenbaum.

2.7.2. Tres Pasos hacia la Calidad

2.7.2.1. Liderazgo de Calidad.

Se debe poner mayor énfasis en la administración y el liderazgo en calidad. La administración debe basarse en una buena planeación, manteniendo un esfuerzo constante hacia la calidad. Esta propuesta está más orientada a la excelencia que el tradicional enfoque hacia las fallas o defectos. Lograr excelencia en calidad significa mantener un enfoque constante en la conservación de la calidad. Este estilo de enfoque continuo es muy exigente con la dirección.

2.7.2.2. Técnicas de calidad modernas.

Los problemas de calidad no pueden ser atendidos sólo por el departamento de calidad. No se requiere fomentar una integración de todos los que participan en el proceso para que evalúen e implementen nuevas técnicas para satisfacer a los clientes. En una empresa todos los miembros de la organización deben ser responsables de la calidad de su producto o servicio, es decir integrar en el proceso tanto al personal de oficina, así como a los ingenieros y a los operarios de planta. La meta debería ser un rendimiento libre de fallas o defectos. Las nuevas técnicas deben ser evaluadas e implementadas según resulte adecuado. Lo que hoy puede ser para el consumidor un nivel aceptable de calidad mañana puede no serlo.

2.7.2.3. Compromiso de la organización.

La motivación permanente es más que necesaria. La capacitación que está específicamente relacionada con la tarea es de vital importancia. Hay que considerar a la calidad como un elemento estratégico de planificación empresarial, debe de llevarse a cabo una capacitación y una motivación constante para toda la fuerza laboral que participan en la organización dentro del proceso. Esto acompañado de una integración de la calidad en la planeación de la empresa.

2.7.3. Los Cuatro Pecados Capitales

La calidad es una filosofía y un compromiso con la excelencia, es decir, un estilo de vida empresarial. Para ello, Feigenbaum define 4 pecados capitales referentes a la calidad:

- **Calidad de invernadero.** La calidad despierta un alto interés en los altos niveles directivos. Estos programas se dejan de lado cuando es necesario aumentar la producción, u otra novedad despierta el interés de la dirección.
- **Actitud anhelante.** El gobierno nacional no puede tener el poder absoluto, ni trasladarlo a las operaciones, ni desplazar a las importaciones, tampoco debería involucrarse en una actividad proteccionista. Esta complacencia más tarde resultará costosa.
- **La producción en el exterior.** Una ventaja competitiva no se puede conseguir si existen más empresas compitiendo por la misma. Una prueba de ello es lo que ha ocurrido con las industrias automotriz, de los televisores, el audio y los productos electrónicos norteamericanos.
- **Confinar la calidad a la fábrica.** El mejoramiento de la calidad es responsabilidad de todos en cada sector de la compañía.

2.7.4. Diecinueve Pautas para el Mejoramiento de la Calidad

1. **Definición del control de la calidad total.** Puede ser definido como un sistema eficaz para integrar el desarrollo de la calidad, el mantenimiento de la calidad y los esfuerzos de mejoramiento de la calidad de los diferentes grupos de una organización, a fin de lograr la satisfacción total del consumidor.
2. **Calidad versus calidad.** Calidad con C mayúscula se refiere a la calidad costosa mientras que calidad con c minúscula hace referencia a la alta calidad, no necesariamente al lujo. Más allá del nicho de una organización, la calidad con minúscula debe ser mantenida y mejorada.

- 3. Control.** En el concepto “*control de calidad*” representa una herramienta de administración que incluye cuatro etapas:
- Establecer estándares de calidad.
 - Evaluar la conformidad con dichos estándares.
 - Actuar cuando los estándares se sobrepasan.
 - Planificar para el mejoramiento en los estándares.
- 4. Integración.** El control de la calidad requiere la integración de actividades con frecuencia no coordinadas dentro de un sistema. Este sistema debería asignar la responsabilidad por los esfuerzos procurando la calidad en todos los sectores de la empresa.
- 5. La calidad incrementa las ganancias.** Los programas de CCT son altamente eficientes en cuanto a los costes, ya que mejoran la utilización de los recursos y los niveles de satisfacción del consumidor, reducen las pérdidas operativas y los costes del servicio.
- 6. Se espera calidad, no se la desea.** La calidad genera calidad. Cuando un proveedor se oriente hacia la calidad, los demás proveedores tratarán de superar este nuevo estándar.
- 7. Los seres humanos influyen en la calidad.** Los más grandes progresos en la calidad suelen provenir de seres humanos que mejoran el proceso y no que agregan máquinas.
- 8. El CCT se aplica a todos los productos y servicios.** Ninguna persona ni departamento está exento de ofrecer servicios y productos de calidad al consumidor.
- 9. La calidad abarca todo el ciclo de vida del producto.** El control de la calidad incluye todas las fases del proceso de producción industrial, desde la especificación del consumidor, al diseño y el montaje hasta el envío del producto y su instalación, además del servicio post-venta para el cliente que está satisfecho con el producto.
- 10. El control del proceso.** Estos controles se divide en cuatro categorías: control de los nuevos diseños, control del material que ingresa, control del producto y estudios de procesos especiales.
- 11. Un sistema de CCT puede ser definido como:** la estructura de trabajo operativo ordenada en procesos técnicos y administrativos integrados, a fin de orientar las acciones coordinadas del personal, las

máquinas y la información, de la compañía y la planta de una manera eficaz. El sistema de CCT proporciona un control permanente e integrado de todas las actividades clave, que alcanza verdaderamente a toda la organización.

12. **Beneficios.** Los beneficios que a menudo resultan de la implementación de los programas de calidad total son el mejoramiento en el diseño y la calidad del producto, la reducción de los costos operativos y de las pérdidas, el incremento en la moral del personal y la disminución del número de dificultades en la línea de producción.
13. **El coste de la calidad.** Es un medio para evaluar y optimizar las actividades del control de la calidad total. Los costes operativos de la calidad se clasifican diferentes categorías: costes de prevención, costes de evaluación, costes por fallas internas y costes por fallas externas.
14. **Organice para el control de la calidad.** Es necesario demostrar que la calidad es una tarea de todos. Cada integrante de la empresa tiene una responsabilidad con relación a la calidad, esta responsabilidad debe ser explícita y tangible.
15. **Facilitadores de la calidad, no policías de la calidad.** La organización del control de la calidad actúa como mediador, no como supervisor.
16. **Compromiso permanente.** La dirección debe reconocer desde el comienzo de su programa de control de la calidad total que este no es un programa temporal de mejoramiento de la calidad, ni un proyecto para la reducción de los costes de la misma.
17. **Uso herramientas estadísticas.** Las estadísticas se utilizan en todo el programa de control de calidad, cuando y donde quiera que resulten útiles, pero las estadísticas constituyen sólo un aspecto del modelo de control de la calidad total. No son el modelo en sí mismo.
18. **La automatización no es una panacea.** La automatización es compleja, y su implementación puede resultar una difícil. Las empresas deben de asegurarse de que se hayan implementado debidamente las mejores actividades orientadas a los recursos humanos antes de considerar que la automatización es la respuesta.

- 19. El control de calidad en las fuentes.** El creador del producto o el prestador del servicio deben ser capaces de controlar la calidad de su producto o servicio.

2.7.5. Los diez principios fundamentales de la filosofía de Feigebaum acerca de la Calidad

- La calidad es un proceso que afecta a toda su compañía.
- La calidad es lo que el cliente dice que es.
- Calidad y costo son una suma, no una diferencia.
- La calidad requiere tanto individuos como equipos entusiastas.
- La calidad es un modo de administración.
- La calidad y la innovación son mutuamente dependientes.
- La calidad es una ética.
- La calidad requiere una mejora continua
- La mejora de la calidad es la ruta más efectiva y menos intensiva en capital para la productividad.
- La calidad se implementa con un sistema total conectado con los clientes y los proveedores.

2.8. Philip B. Crosby

2.8.1. Reseña histórica

Philip Bayard Crosby, nacido en Wheeling, Virginia, Estados Unidos en 1926 y falleció Winter Park el 18 de Agosto del 2001, influyente empresario estadounidense, contribuyó a las prácticas de la gestión de calidad, su carrera profesional comenzó en una planta industrial, fue allí donde decidió que su propósito sería estudiar administración, creía que prevenir los problemas era mejor que buscar solucionarlos.

Fue un conocido técnico para la Crosley Corporation en Richmond, Indiana en 1952. En 1957 trabajó para Martin Marietta y después entre 1965 a 1979 para ITT, empresa en la cual surgió una tendencia muy importante para la calidad conocida como Cero Defectos, la cual tenía como objetivo

elevant las expectativas de la administración, motivar y concientizar a los empleados acerca de la importancia de la calidad. Esto, lo llevó a ser gerente del control de calidad en el Programa de misiles Pershing.

En 1979 publicó su primer libro *La calidad no cuesta* y en 1984 *La calidad sin lágrimas*, muchos gerentes optaron por seguir sus estudios, lo que ayudó a comunicar la importancia de la calidad.

En 1979 organizaba cursos educativos acerca de la gestión de calidad en su despacho de consultoría llamado *Philip Crosby Association, Inc.*, además de los cursos que daba en el extranjero. Este mismo año publicó su libro de negocios *Quality is Free*, el cual fue muy popular debido a la crisis de calidad en Norte América, en la que estaban perdiendo muchos mercados frente a los productos japoneses. Ante este problema de calidad la respuesta de Crosby fue el principio de "*hacerlo correctamente la primera vez*" (doing it right the first time), no añade costo extra en la producción del producto, sin embargo si el producto es elaborado con defectos o no se fabrica bien a la primera, habrá que hacer correcciones, gastos en materiales, lo que representa un costo extra a la producción.

No creía que los trabajadores deben tener la responsabilidad principal de la calidad, sino que las iniciativas de mejora de calidad deben venir de la parte superior. Su acercamiento a la mejora de la calidad era crear un núcleo de especialistas en calidad dentro de la organización y en última instancia para capacitar al personal en las herramientas de mejora de la calidad. Creía en el enfoque basado en procesos para mejorar la calidad, este enfoque se basa en lo que él llama las Cuatro Absolutos de Gestión de la Calidad.

2.8.2. Cuatro Absolutos de la Gestión de Calidad

- La calidad se define como la conformidad con los requisitos, no como "*bondad*" o "*elegancia*".
- El propósito de buscar la calidad es la prevención, no valoración.

- El estándar de desempeño debe ser cero defectos, *no "que es lo suficientemente cerca"*.
- La medición de la calidad es el precio de la no-conformidad, no los índices.

2.8.3. Cero Defectos

Para Crosby Cero Defectos era más que un eslogan, se orientaba en una filosofía de elevar las expectativas de la administración, por ello la gerencia debía responsabilizarse de educar y motivar a los trabajadores para alcanzar este objetivo.

A menudo las empresas despilfarran recursos usando procesos inadecuados y repetitivos, en los años setenta algunas empresas japonesas aplicaron correctamente la filosofía de Cero Defectos usándolo como una herramienta para mejorar la calidad en sus procesos, por otro lado Estados Unidos usó este principio como un mecanismo motivador, y la responsabilidad en caso de encontrar desperfectos recaía en el empleado.

2.8.4. Los absolutos de la gestión de calidad

Existen cuatro principios absolutos y fundamentales para la calidad:

1. Se habla de calidad al cumplir con las demandas del cliente.
2. El correcto uso de la calidad es la prevención.
3. El común del desempeño es cero defectos.
4. El costo del incumplimiento es la medición de la calidad.

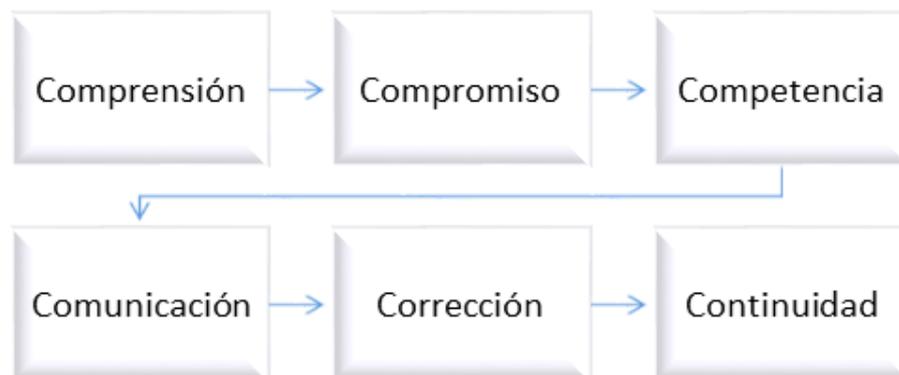
2.8.5. Catorce pasos de la mejora de la calidad

1. Compromiso con la dirección administrativa.
2. Trabajo en equipo para mejorar la calidad.
3. Medición de la calidad, actual y potencial.
4. Evaluación del costo de la calidad y su utilización.

5. Concientizar a todo el personal sobre la calidad.
6. Corrección de los problemas identificados.
7. Establecer un comité para el programa.
8. Entrenamiento de los supervisores para su participación en el programa.
9. Inauguración del día Cero Defectos para dar a conocer los cambios.
10. Fijación de nuevos objetivos.
11. Eliminación de las causas de los errores.
12. Reconocimiento por mayor participación.
13. Consejo de calidad con el fin de mantener informado al personal.
14. Repetir el proceso.

2.8.6. Las seis C de la calidad

GRÁFICO 4: LAS SEIS C DE LA CALIDAD.



Fuente: Fuente: Libro Quality Management for Organizational Excellence.

Elaboración: Propia

- La comprensión empieza a nivel gerencial, con la identificación y comprensión total de los cuatro principios fundamentales de la administración por calidad, y termina con la comprensión de todo el personal.

- En el compromiso, la empresa dirigida por la administración, establece un compromiso con la calidad y con sus cuatro principios fundamentales.
- Para la competencia, se define un método en la organización que garantice que todos entiendan y tengan la oportunidad de participar en los procesos de mejoramiento de la calidad.

La empresa tiene la responsabilidad de promover un plan de comunicación que ayude a documentar y difundir las historias de éxito.

- La corrección supone detallar un procedimiento formal que incluya a todos los departamentos y personal de la empresa, para que solucionen todos los problemas de incumplimiento.
- Para hacer efectiva la continuidad se debe promover a la calidad como prioridad número uno entre los aspectos fundamentales en la empresa.

2.8.7. La vacuna pro calidad

Toda empresa tiene objetivo principal la satisfacción del cliente y obtener su fidelidad, la empresa que desee evitar conflictos, gastos innecesarios, ahorrar dinero, mantener satisfechos a sus clientes deberá vacunarse. Los componentes básicos de esta vacuna son:

1. Integridad, la dirección de la empresa debe comprometerse a que el cliente reciba todo lo que le corresponde.
2. Sistemas, su elemento principal es el sistema de educación de calidad que garantiza que todos los empleados mantengan una buena comunicación y comprendan que su misión dentro de la empresa es lograr calidad.
3. Comunicaciones, emprende programas de reconocimiento y un método que permita a cada miembro de la empresa identificar posibles errores.

4. Operaciones, se establece la importancia de capacitar a los proveedores para que para que entreguen los insumos apropiados en el proceso de cero defectos.
5. Políticas, deben de ser claras y concisas para lograr la función de calidad que es la prevención y cero defectos.

2.9. Kaoru Ishikawa

2.9.1. Reseña histórica

Karou Ishikawa nacido en Japón el 13 de julio de 1915 y fallecido el 16 de abril de 1989, fue un químico industrial, considerado como precursor de la calidad total y padre del análisis científico de las causas de procesos en programas industriales, de ahí nace el conocido diagrama Ishikawa, su filosofía esencialmente se basaba en tener buenos productos a bajo costo.

En 1949 participó en la promoción del control de calidad, desde ahí empezó a trabajar con diversas empresas japonesas comprometidas con el desarrollo de las estrategias. Obtuvo un doctorado de ingeniería en la ciudad de Tokio, en la misma donde más adelante fue profesor en 1960. En 1952 ingresó en la ISO (*International Organization for Standardization*), asociación cuyo objetivo principal es el de fijar estándares para distintas empresas y productos, incorporándose en 1960, siendo desde 1977 presidente de la delegación de Japón. Además presidió el Instituto de Tecnología Musashi de Japón.

Ishikawa fue quien destacó las diferencias entre los estilos de calidad japoneses y occidentales, debido a sus diferencias culturales. Su hipótesis principal fue que aspectos como en su país constan de una sociedad vertical, además de no haber sido influenciados por el taylorismo, diferencias de escritura, educación y religión fueron claves en el éxito japonés en el control de calidad.

Las principales ideas de Ishikawa se encuentran en su libro *¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa*. En él indica que el CTC (Control Total de Calidad) en Japón se caracteriza por la participación de todos, desde los más altos directivos hasta los empleados más bajos.

Puso especial atención en el desarrollo del uso de métodos estadísticos prácticos y accesibles para la industria. Desarrolló el primer diagrama para asesorar a un grupo de ingenieros de una industria japonesa. El Diagrama de Causa-Efecto se utiliza como una herramienta sistemática para encontrar, seleccionar y documentar las causas de la variación de la calidad en la producción, y organizar la relación entre ellas.

Ishikawa definió la filosofía administrativa que se encuentra detrás de la calidad, los elementos de los sistemas de calidad y lo que él denomina, las "*siete herramientas básicas de la administración de la calidad*", donde se le considera una fuerte inclinación hacia las técnicas estadísticas. También fue el encargado de desarrollar el proceso de auditoría utilizado para determinar si se selecciona una empresa para recibir el Premio Deming, la solución de problemas con base en equipos.

2.9.2. Las 7 herramientas básicas para la administración de la calidad

El proceso es un diagrama, identificados de la manera más simplificada posible, utilizando varios códigos necesarios para su entendimiento. Su aporte fue simplificar los métodos estadísticos para el control de calidad industrial.

1. Hojas de control (implican la frecuencia utilizada en el proceso, así como las variables y los defectos que atribuyen).
2. Histogramas (visión gráfica de las variables).

3. Análisis Pareto (clasificación de problemas, identificación y resolución).
4. Análisis de causa y efecto o Diagrama de Ishikawa (busca el factor principal de los problemas a analizar).
5. Diagramas de dispersión (definición de relaciones).
6. Gráficas de control (medición y control de la variación).
7. Análisis de estratificación.

2.9.3. Principios de calidad de Ishikawa

Algunos de los elementos clave de sus filosofías se resumen de esta manera:

1. La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
2. El primer paso en la calidad es conocer lo que el cliente requiere.
3. El estado ideal del control de calidad ocurre cuando ya no es necesaria la inspección.
4. Eliminar la causa de raíz y no los síntomas.
5. El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y en todas las áreas.
6. No confundir los medios con los objetivos.
7. Poner la calidad en primer término y poner las ganancias a largo plazo.
8. El comercio es la entrada y salida de la calidad.
9. La gerencia superior no debe mostrar enfado cuando sus subordinados les presenten hechos.
10. 95% de los problemas de una empresa se pueden resolver con simples herramientas de análisis y de solución de problemas.
11. Aquellos datos que no tengan información dispersa (es decir, variabilidad) son falsos acontecimientos.

2.9.4. Diagrama de Ishikawa

El Diagrama de Ishikawa fue concebido en el año 1943, es también conocido como diagrama espina de pescado, diagrama causa - efecto, diagrama de Grandal. Se usa para facilitar el análisis de problemas y soluciones en materias de calidad de procesos, productos y servicios.

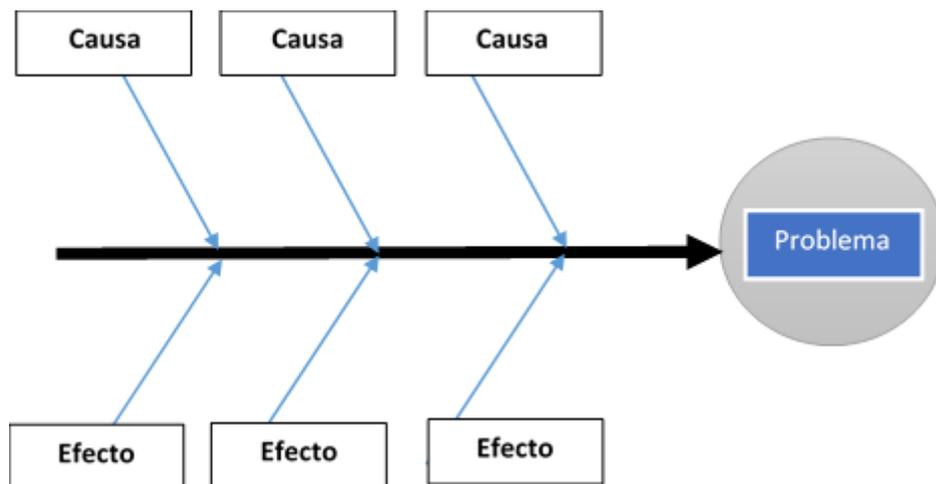
Por la forma en que está compuesto este diagrama se lo puede visualizar de forma similar a una especie de espina central, la cual es una línea horizontal que representa el problema a analizar que se escribe a su derecha, a esta línea horizontal se forman líneas oblicuas similares a las espinas de un pez que representan las causas, y a su vez cada línea que se forma recibe otras líneas perpendiculares que representan causas secundarias. Esta herramienta permite mayor participación mediante grupos de análisis, ya que provee un resultado óptimo en el entendimiento de las causas que originan un problema, lo que hace llegar a la solución del mismo. Para comenzar se decide que característica de calidad se desea analizar, luego de eso se establecen los siguientes pasos:

1. Crear un diagrama en blanco.
2. Escribir de forma precisa el problema.
3. Escribir las características del problema a máquina, mano de obra, métodos, que son algunos de los más comunes y se aplican a muchos procesos.
4. Crear una lluvia de ideas (*brainstorming*) y a su vez, establecer relación con las distintas categorías.
5. Comenzar por guiar las modificaciones en las causas establecidas como fáciles de implementar y de alto impacto.

Para crear y organizar las espinas de un diagrama se debe de considerar lo siguiente:

- Todas las espinas deben ser posibles causas.
- Cada causa debe ser exhibida en las vías que indiquen cómo se relacionan con el problema.
- El orden de las espinas debe reflejar la relación que tiene con las causas.

GRÁFICO 5: ESPINA DE PESCADO



Fuente: Fuente: Libro Quality Management for Organizational Excellence.

Elaboración: Propia

2.10. David Van Roy

2.10.1. Reseña histórica

David Van Rooy, Director de Efectividad Organizacional en Walmart, es el responsable de la gestión y el rendimiento más grande del mundo, de programas de participación para los empleados, que cubren cerca de 2,2 millones de empleados en todo el mundo. Antes de Walmart su papel más reciente fue como Director Senior HR Business Process Gestión de Marriott International, donde dirigió las operaciones y sistemas de recursos humanos globales durante varios Centros de Experiencia (COE), incluyendo la

compensación, beneficios, mano de obra, planificación, gestión del desempeño, compromiso asociado, y el aprendizaje. Recibió su doctorado en Psicología Industrial y Organizacional en la Universidad Internacional (UIF).

Ha publicado más de 20 revistas científicas, artículos de negocios y capítulos de libros. La mayoría de ellos han sido altamente reconocidos y ha sido abordado por muchos medios nacionales e internacionales, entre ellos EE.UU. Hoy en día, CNN y HR Asia. Esto se ha complementado con más de 30 presentaciones en conferencias internacionales. Además de la gestión del rendimiento y selección de empleados, es un experto reconocido en el campo de la inteligencia emocional y compromiso del empleado. Él es también el autor del libro *Trayectoria: Seven Career Strategies to Take You from Where You Are to Where You Want to Be*, el cual fue publicado por la American Management Association en mayo 2014.

2.10.2. Employee Opinion Surveys (EOS)

Employee Opinion Surveys (EOS) provee a la empresa del conocimiento y las herramientas necesarias para construir una mejor relación laboral y crear un buen ambiente de trabajo. Conocer las aptitudes de cada empleado, lo que los apasiona, sus destrezas, y la lealtad que tienen hacia la empresa son factores claves para la retención, productividad y satisfacción en el trabajo.

EOS por medio de un cuestionario que contiene 42 preguntas claves proporciona esta información, además de poder llevar las respuestas a valores numéricos para ser más fáciles de entender.

La encuesta se centrará en la identificación de fortalezas y áreas críticas en los siguientes campos:

- Percepción de la empresa.
- Comunicación interna.
- Gestión y dirección de personas.
- Condiciones de trabajo.
- Las relaciones de trabajo.
- La evaluación del desempeño y la remuneración.
- Beneficios de los empleados actuales y futuros.
- La participación en la encuesta fue apoyada por una amplia campaña de comunicación y la motivación.

Se recogen los datos utilizando una combinación de métodos, dependiendo del grupo objetivo, en este caso encuestas web. Para determinar las causas de los problemas en áreas críticas, la dirección de la empresa llevará a cabo discusiones en grupo con participantes de diversos niveles de la organización. Estas discusiones de grupo serán facilitadas por consultores KNO, que junto con oradores de los grupos completaran una propuesta de posibles soluciones y medidas para mejorar las áreas críticas.

Sobre la base de los resultados del grupo de discusión, el equipo de implementación autorizado por la dirección elaborará un plan de acción con medidas concretas para aumentar la motivación y mejorar la comunicación interna y la orientación al cliente de la compañía.

Todos los empleados de la compañía serán informados de las principales conclusiones de la encuesta y las medidas de mejora específicas propuestas en el plan de acción. La aplicación continua del plan será evaluado por un miembro autorizado de la alta dirección de la empresa en las reuniones periódicas con el equipo de implementación.

2.10.3. Importancia de la implementación de EOS

EOS es utilizado como una estrategia de recursos humanos para mejorar la calidad, eficiencia y productividad en la empresa, los resultados proporcionan información de cómo el empleado se siente y percibe la organización a lo largo de diferentes dimensiones. Es necesario para facilitar el desarrollo y cambio organizacional, proporciona una gestión con comentarios tanto positivos como negativos sobre la salud interna de la organización, además de permitir a la empresa conocer las necesidades de cada miembro y aprovechar sus puntos fuertes.

2.11. El Factor Humano

El capital humano y la gestión por competencias en la empresa de hoy no es la misma, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en la diaria gestión de las organizaciones, con esto, cada miembro de la empresas debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada colaborador debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan, es así como se llega a realizar el estudio del factor humano como talento humano, este factor se debe considerar de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal que se encuentre capaz de valerse por sí mismo y entregar lo mejor de su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza.

Se considera que la mayor fortaleza que el talento humano posee son: el conocimiento, las habilidades, la salud y la calidad de los hábitos de trabajo, además se considera importante para la productividad de las economías modernas, ya que esta se basa en la creación, difusión y utilización del saber. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el

desarrollo económico hoy es diferente, ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial. La importancia creciente del talento humano se ha convertido en una estrategia para las empresas.

El talento, es una representación de competencias, logros y habilidades que identifica a las personas como especiales y diferentes que va de la mano con innovaciones y nuevos retos. Los expertos se centran en identificar y lograr estimular el talento y todo lo que envuelve esas habilidades en las personas. Estas habilidades o talento tienen la finalidad de ampliarse en el momento de actuar individual y socialmente, también que sea siempre creativo y capaz de innovar, de tal manera que sea de fácil adaptación en todos los lugares y enfoque su talento a las necesidades y requerimientos de la empresa y su entorno. Vale la pena iniciar un proceso de manera oportuna y necesaria con el reconocimiento de cada uno de los integrantes de la empresa.

Un negocio enfocado a la explotación del talento humano genera una mentalidad positiva. Como dicen Ed Michaels, Jones Beth y Helen Handfield en el libro la "Guerra por el talento" esta idea se relaciona con la manera que concebimos, desde la interesante creencia para alcanzar las aspiraciones en una compañía que cuenta con grandes talentos, en la época de los 90 la Guerra habla de muchas empresas que tenían decenas de vacantes, buscaban a las personas que quieran trabajar y se muestren responsables para las vacantes, estas personas ofrecían los puestos de trabajo con bonos y beneficios para conseguir trabajadores fieles y productivos.

Los líderes de la empresa se ven comprometidos con sus objetivos, estos líderes deben contar con talentos excepcionales que implica que las instituciones trabajen con un enfoque donde las personas no sean recursos sustituibles. Los líderes se ven obligados a exigir un trabajo más dinámico donde las habilidades e intereses puedan contribuir de manera directa con las exigencias de la empresa apoyando siempre al desarrollo y los

conocimientos que tienen cada uno de los empleados aprovechando las oportunidades de la mejora continua.

2.12. La gestión del talento humano.

La gestión del talento humano ha ido evolucionando a medida que la globalización avanza, investigando y acumulando experiencias que contribuyen de forma especial a la formación de un conjunto de conocimientos que ayudan a quienes dirigen al personal, para hacerlo más eficiente y efectivo. Entonces, la gestión del talento humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez de incentivar su talento humano no únicamente en el ámbito profesional y económico, sino también en las áreas sociales, culturales, turísticas y deportivas, ya que son parte de sus vidas, los mismos tendrán un mejor rendimiento ya que un empleado que se siente a gusto en su ambiente laboral trabajara mucho mejor con una gran calidad de trabajo.

2.13. La ética en las empresas.

Por ética se entienden los problemas, decisiones o actos que contienen temas como el bien frente al mal, imparcialidad frente a la parcialidad o la justicia frente a la injusticia, es decir en esas discrepancias respecto a la cual es el curso de acción o decisión correcto, o ético, por seguir. Se definen dos clases de éticas: la ética descriptiva, que detalla lo que los gerentes hacen efectivamente en función de su ética o de sus actos y decisiones respecto a su carácter ético; y la ética normativa, que es lo que los gerentes deberían estar haciendo para fortalecer su propia ética, a su vez ser motivo de inspiración para que los colaboradores puedan aprender de ella, e inculcar un ambiente ético en su entorno laboral.

Se debe mencionar las cuatro responsabilidades sociales de las compañías que son las siguientes: ser rentables, acatar la ley, tener prácticas éticas y ser filantrópicas o ser buenas ciudadanas corporativas. La sociedad espera que las organizaciones de negocios sean rentables, es decir lo que la empresa hace por ella misma, mientras que acatar la ley, ser ético y buen ciudadano es mostrarse receptivo a las expectativas de la sociedad y de sus propios participantes, y así mantener su legitimidad como agentes de la sociedad, es decir la sociedad y las personas tienen un vínculo directo con la compañía. La sociedad y los participantes en la empresa esperan que los gerentes hagan lo que es correcto y justo.

Desde la perspectiva moral, los gerentes deben ser éticos por algunas razones:

- Los valores compartidos crean confianza.
- La congruencia conduce a lo predecible en la planificación y lo predecible es esencial para el manejo de la crisis.
- Las compañías valen lo que vale su personal.
- La seguridad genera lealtad.
- A los consumidores les importan los valores.
- El liderazgo ético impide la reglamentación opresiva.
- Las sociedades eficaces dependen de los valores en común.

Ser ético conviene a los intereses de las organizaciones y los gerentes. Tiene beneficios a largo plazo, evita que los gerentes y la empresa tengan problemas de litigios costosos y duraderos o una intervención del estado en disposiciones reglamentarias, son razones importantes para que se comporten éticamente.

2.14. La ética y los procesos humanos.

Proceso que pretende entender las fortalezas y limitaciones de la empresa en contraposición con las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno, es necesario que la empresa defina quien es, a donde desea llegar y el camino para lograrlo, el resultado demanda establecer la forma de desarrollar la estrategia para lograrlo a través de cuatro elementos relacionados con la gestión de recursos humanos, liderazgo y dirección, diseño de la organización del trabajo, asignación de recursos, y sistemas de gestión.

Los procesos de recursos humanos deben responder no solo a la demanda de la organización sino a las necesidades individuales de los miembros de la empresa, es decir que el sistema de gestión del talento humano debe estar constituido por una serie de procesos que sirva de enlace entre los requisitos de la organización y las necesidades individuales.

Se debe incorporar una serie de consideraciones pertinentes para el responsable de la gestión de procesos humanos en la empresa como los principios de perfecta equidad, necesidad, mérito, logros, contribución y esfuerzo. En forma adecuada al enfoque tradicional de administración de recursos humanos basado en el mérito, la contribución actual y potencial del individuo. Incorporar la dimensión de la responsabilidad social de la empresa en donde la necesidad y el esfuerzo sean elementos sobresalientes.

El gerente de recursos humanos es quien hace efectiva las prácticas responsables, su compromiso fundamental consiste en alinear las necesidades de la empresa expresadas en la estrategia de negocios con las necesidades del personal y empleados a través de los procesos de gestión.

La responsabilidad social y el comportamiento ético de las empresas pertenecen al gerente de recursos humanos y su agenda debe incluir un

cambio permanente de la cultura organizacional, reforzado por los procesos y prácticas de personal con el fin de evolucionar hacia una corporación éticamente responsable.

2.15. Seguridad Organizacional

El concepto de cultura de seguridad organizacional está recibiendo una ampliación del número de factores considerados, atención por parte de teóricos y profesionales, los de nivel grupal y organizacional (Cabrera, Isla, y Vilela, 2007).

En una organización saludable, el ambiente de trabajo permite al trabajador utilizar plenamente todo su potencial. Esto implica no solo una gestión responsable de los riesgos para la salud y la seguridad, sino también una posibilidad para el trabajador de desarrollarse y crecer hasta su máximo potencial. Es esencial mantener un equilibrio adecuado con relación al clima laboral, formación, estilo de gestión, así como asegurar una buena comunicación, buen comportamiento y una actitud de apoyo en la organización. Esto requiere un trabajo de equipo y el asesoramiento de expertos en salud y seguridad laboral.

Bennís (1966), propone entonces, tres criterios para determinar la salud organizacional:

- Adaptabilidad: que se refiere a la habilidad para resolver los problemas que afronta la organización y para oponerse a las modificaciones en las demandas ambientales, con una actitud de flexibilidad
- Sentido de identidad: es la identificación de la organización con ella misma, conocimiento y comprensión, sobre los que es, cuáles son sus metas y lo que debe hacer.

- Capacidad para percibir la realidad: habilidad para procurar conoce, percibir con exactitud e interpretar correctamente las condiciones reales del medio externo e interno, principalmente las relevantes para el funcionamiento de la organización.

2.16. Satisfacción laboral

El estudio de la importancia de la satisfacción laboral dentro de una organización ha sido objeto de estudio a través de los años para muchos, debido al grado de importancia que estos factores representan en la calidad del desempeño de trabajo. Conscientes de ello, se ha decidido hacer un estudio al respecto en la empresa Trans AM con el objetivo de contribuir a la mejora de la calidad del trabajo dentro de la organización.

El presente proyecto analiza el rol de los empleados dentro de la organización, enfocado en las grandes empresas y en cómo han implementado sistemas en los cuales los empleados puedan expresar sus inquietudes, y de la misma forma se pueda resolver los problemas que se han presentado dentro de la empresa.

Los estudios realizados por Elton Mayo en la Wester Electric Company fueron los primeros en considerar el estudio de esta variable organizacional y sus resultados evidenciaron una correlación entre el tipo de supervisión y las actitudes que tenían los trabajadores. A partir de la aplicación de un conjunto de cuestionarios, se logró identificar los aspectos que más representaban fuentes de satisfacción e insatisfacción y utilizaron estos conocimientos con el objetivo de mejorar las relaciones humanas.

Hoppock (1935) realizó las primeras investigaciones sobre la satisfacción laboral, lo que se ha modificado al pasar el tiempo es la forma de percibir la relación que existe entre el empleado y su actividad laboral, de tal manera que el estudio de esta variable sea convertido en un tema

recurrente en el ambiente laboral según el funcionamiento de las organizaciones y en función de la calidad de vida que tenga cada empleado.

Si una persona se encuentra satisfecha con su trabajo responderá adecuadamente a las exigencias de este, ya que se refleja en sus actitudes, sentimientos y estado de ánimo, por el contrario cuando no se encuentra satisfecha ello se ve reflejado en todos los aspectos de su vida, y no será capaz de realizar sus labores de manera ágil y eficiente.

El presente proyecto estará dirigido a la identificación de las características de cada empleado, se pretende conocer el perfil, intereses, opiniones, aptitudes, entre otros.

Hoy en día existen empresas que se han enfocado netamente en el desarrollo del personal, lo cual ha hecho crecer sus utilidades de manera considerada. La inversión en conocimiento representa una ganancia tanto para los empleados como para la empresa.

Maslow (1954) afirma que la satisfacción de las necesidades da como resultado una actitud positiva de los trabajadores, por lo tanto, establece que este es uno de los factores esenciales relacionados con su motivación.

Por otro lado, Herzberg (1959) señala que existen factores de motivación peculiar del trabajo, vinculada de forma directa con la satisfacción laboral, tales como el trabajo, los logros y el reconocimiento recibido por el desempeño, la responsabilidad y los ascensos.

Otras investigaciones señalan, la existencia de un frecuente denominador en los siguientes factores:

- Existe una relación negativa entre la satisfacción laboral y las posibilidades de abandono del empleo.
- Existe una relación negativa entre la satisfacción laboral y el ausentismo.
- La satisfacción laboral presenta una correlación representativa, aunque inestable, con el desempeño del trabajador.

Se han realizado otras investigaciones destinadas a establecer la relación entre la edad y las distintas formas de satisfacción laboral; Clark, Oswald, & Warr (1996) dicen que los empleados más viejos tienden a reportar más satisfacción que los jóvenes y esta relación es más fuerte que la asociada al género, educación, etnia o ingresos. Algunas de las variables a tomar en cuenta en el incremento de la satisfacción de los empleados en este estudio son:

- Muchas personas mayores se han movido a trabajos con características más deseables de aquellos iniciales, lo que aumenta la satisfacción.
- Los empleados mayores poseen ciertos valores hacia el trabajo (disminución de las oportunidades de promoción y de aumentos de sueldo) que hacen más atractivas las características de su empleo que la de los empleados menores.
- Es más probable que los trabajadores con mayor antigüedad tengan menos expectativas con respecto a su trabajo, por lo que la distancia entre su trabajo real y el ideal es menor, generando actitudes más positivas hacia el trabajo.
- Es posible que la más alta satisfacción laboral en los empleados de mayor antigüedad tenga relación con variables no relacionadas con el trabajo, tales como los niveles de satisfacción general y salud mental; estas diferencias probablemente estén asociadas a variaciones en la composición familiar, expectativas personales, normativas y roles

sociales en diferentes años, variables cuyos efectos pueden ser controlados a través de estudios de regresión.

Concretamente se considera que existen al menos cuatro habilidades esenciales, que hacen "bueno" un lugar de trabajo: seleccionar personal con base en su experiencia, liderazgo y determinación; establecimiento de expectativas o metas claras; motivar a las personas ayudándoles a identificar y superar sus debilidades y desarrollar al empleado ayudándole a aprender y a ser ascendido.

2.17. Factores para mejorar la productividad laboral.

La productividad es definida como un indicador que manifiesta que tan bien se están utilizando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios. De esta manera se define a la productividad como la relación que existe entre recursos utilizados y productos obtenidos, evidenciando la eficiencia con la cual los recursos son usados para producir bienes y servicios en el mercado (Levitan, 1984). Su medición a nivel empresarial es, entonces, la cuantificación de la producción obtenida y los insumos realizados en el proceso productivo (Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 2003).

La productividad de una empresa se mide a través de una serie de indicadores tanto cualitativos como cuantitativos, y se evalúa mediante la comparación con otras empresas que producen bienes o servicios similares en relación al sector al cual pertenece.

En términos generales existen dos formas de medición de la productividad: las mediciones parciales que relacionan la producción con un insumo (trabajo o capital), y las mediciones multifactoriales que relacionan la

producción con un índice ponderado de varios insumos utilizados (Martinez, 1998).

La productividad total de los factores no es directamente observable en una industria, por ello, el desarrollo de teorías para su estimación ha sido un tema constante en la literatura económica. Existen dos clases de factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad (Bain, 2003).

2.17.1. Factores internos.

Algunos factores internos resultan más fáciles de modificar que otros, estos incluyen los productos, la tecnología, el equipo, la materia prima, fuerza de trabajo, el procedimiento de la organización, los estilos de dirección y métodos de trabajo.

2.17.2. Factores externos.

La productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, por tales motivos que las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del aumento o disminución de la productividad. Por ello, se consideran factores como ajustes estructurales, cambios económicos, cambios demográficos y sociales, recursos naturales, administración pública e infraestructura.

La productividad es la relación insumos - producto en cierto período con especial consideración a la calidad (Koontz & Weigrich, 2004). La calidad del trabajo también es uno de los indicadores que influyen en el comportamiento de la productividad (Chiavenato, Gestión el Talento Humanos, 2002).

Rafael Picolo, CEO de Hewlett Packard define la calidad no como un concepto aislado, ni que se logra de un día para otro, descansa en fuertes

valores que se presentan en el medio ambiente, así como en otros que se adquieren con esfuerzo y disciplina.

Edward Deming, consultor en administración y experto en calidad, señaló 14 puntos para mejorar la productividad de la gerencia (Deming, 1982):

- Constancia en los propósitos de mejora del producto.
- Adoptar una nueva filosofía que lidere el cambio.
- Finalizar con la dependencia de conseguir calidad.
- Eliminar la práctica de comprar dependiendo del precio.
- Buscar la mejora continua del proceso de producción y servicio.
- Construir liderazgo para ayudar al equipo a mejorar su trabajo.
- Erradicar temores e implantar eficacia.
- Mayor trabajo en equipo para así romper barreras entre departamentos.
- Eliminar eslóganes y amonestaciones a la calidad.
- Eliminar todo aquello que sustituya al liderazgo como objetivos numéricos y cuotas.
- Descartar aquello que cause disputas.
- Tomar acciones para lograr la transformación.
- Remover barreras para apreciar la mano de obra.
- Instruir programas de educación y auto mejora.

Además señala las reglas para el éxito de la productividad:

- Tratar a todos con el respeto y confianza que merecen.
- Innovar y no imitar, saber ser un líder y no un seguidor.

- Utilizar las 3 P, planeación, preparación y paciencia.
- Implementar un programa de participación en las ganancias en función a los resultados en materia de productividad total.
- Ser optimista y promover el cambio.
- Dar buen uso a la tecnología con sentido total e integrador.
- Enfocarse en aplicar términos metódicos e interdisciplinarios, y no en pensamientos y actitudes cómodas.
- Hacer prevalecer el trabajo en equipo por encima de la conducta individualista.
- Enseñar con el ejemplo.
- Proponerse metas altas.
- Utilizar métodos cualitativos y cuantitativos.

2.18. Marco referencial

2.18.1. Caso de estudio AkzoNobel 2012

AkzoNobel es una empresa situada en Amsterdam, que se dedica a la venta de pinturas, recubrimientos y productos químicos, que se interesó en el compromiso de sus empleados realizando una encuesta para la evaluación del compromiso y conducta a sus empleados, esta actividad se realiza una vez por cada año, y se convierte en fundamental para efectuar mejoras en la participación de recursos humanos y alcanzar las ambiciones que tiene la compañía.

La estrategia de esta empresa era realizar preguntas estructuradas para conocer la gestión de cada empleado y tomar en cuenta las recomendaciones, de esta manera se comprometía la empresa con el empleador y viceversa, los equipos y tanto grandes como pequeños optan por mejorar el compromiso que tienen con la empresa (Gitlow, 1991). El

compromiso de los empleados era importante pero no prioritario, ya que los trabajadores deberían tener su compromiso con la empresa por ninguna acción real.

Es un reto para los gerentes poder dirigir un negocio al éxito por la competencia y las exigencias de la demanda, es por esto que se esfuerzan en aumentar su rendimiento mediante eficiencia y productividad, y este rendimiento se ve reflejado en los empleados competentes que conducen a la organización al éxito, (Bakker 2008). Se ha demostrado que el compromiso de los empleados tiene relación directa con la productividad, rentabilidad, estabilidad laboral, seguridad y satisfacción al cliente (Drucker, 1993).

En el año 2008 Akzonobel perfilado su visión estratégica para convertirse en líderes de su mercado, para demostrar esto ha definido los valores de crecimiento y han acelerado el desempeño financieramente y desarrollo del talento humano, ya que solo podrá cumplir sus objetivos sobrepasando los objetivos de los empleados.

El programa que realiza Akzo nobel se llama View Point y se realiza en esa empresa desde el año 2010, esta encuesta también ayuda a medir el progreso de la empresa y averigua donde se encuentra los puntos en los que debe mejorar, también esta inmiscuido el crecimiento de las personas y el aprendizaje de las mismas. Las opiniones cuentan misión y propósito de los compañeros de trabajo, y ellos se identifican con las preguntas para medir el trabajo en equipo durante el año, la gestión de medida, da oportunidad de tener mejoras continuas y contar con los recursos necesarios.

El cuestionario es de 12 preguntas que están enfocadas en el pensamiento, la integridad y responsabilidad, el coraje y la caridad y finalmente el desarrollo de los talentos personales. El equipo muestra resultados después de pasar por el ViewPoint Survey.

En los siguientes diagramas podemos observar como la empresa puede superar hasta en un 50% el compromiso del empleado, la puntuación global del compromiso es de 3.81.

En Akzonobel eso refleja que los empleados están realmente orgullosos y conectados emocionalmente con la empresa, la comprensión de lo que hay que hacer para ayudar a que la empresa cumpla sus objetivos. El compromiso de los empleados se convirtió en un concepto muy popular, en la última década. Las organizaciones tratan de averiguar si sus empleados están comprometidos por medio de ciertas encuestas y herramientas para mantener a su personal competitivo y comprometido, haciendo un buen trabajo y obteniendo buenos resultados para la empresa.

Azkonobel en la encuesta del año 2012 llevo a cabo en Mayo que el 88% de los empleados participen de la encuesta y la puntuación global subió de un 3.74% en el año 2011 al 3.80 en el año 2012. Los temas que se tomaron en cuenta para estas encuestas fueron el crecimiento, el trabajo en equipo el apoyo a la gestión y las necesidades básicas que involucran al lugar de trabajo. Los gerentes que sirven en última instancia, como la cara de una organización a sus empleados suelen ser los que trabajan o no las herramientas de compromiso (McMullen, 2008).

Según Northcraft y Neale (1996), el compromiso es una actitud que refleja la lealtad y compromiso de un empleado a la organización, y un proceso continuo donde los miembros de la organización expresan su preocupación por la organización y su continuo éxito. Muchas definiciones de compromiso también se refieren a la actitud positiva de la organización y la preocupación de los empleados de la organización. Más que una buena actitud, el compromiso es el grado en que un individuo es atento y participa en el ejercicio de sus funciones (Saks, 2006).

En resumen, las definiciones son utilizadas por los investigadores académicos o de instituciones de consultoría, estas evaluaciones demuestran que los empleados comprometidos se comprometen realmente

con la empresas y sus valores, realizan su trabajo con entusiasmo y los resultados de participación son altamente positivos, los empleados comprometidos entregaran un mejor servicio a los clientes y se reflejará en ellos la inversión que hace la empresa por ellos.

Según la encuesta EOS calificó a DHL Express como uno de los lugares preferidos por los empleados, esta empresa de grupo alemán es caracterizada por el liderazgo y el esfuerzo corporativo en programas de capital humano y de acuerdo a la encuesta de EOS es notable saber que ha incrementado el nivel de satisfacción de los colaboradores en general.

Los KPI's son los que miden el compromiso que tienen los colaboradores, el orgullo de pertenecer a esta entidad tan prestigiosa, la responsabilidad que representa trabajar ahí, el cumplimiento de valores, competencias y logros personales dentro de la organización.

El liderazgo ha incrementado desde el enfoque motivacional donde todos los empleados quieren formar parte y ser partícipes de los procesos de retroalimentación y desarrollo de los talentos, las estadísticas dicen que el 70% de las habilidades en los empleados se adquieren durante la ejecución el 20% en el *feedback* y por último el 10% durante el entrenamiento.

DHL actualmente conoce las opciones que sus colaboradores son capaces de alcanzar para poder generar ingresos y planes de acción orientados a mejorar los procesos y el servicio que poco a poco se va desarrollando un poco más siempre sobrepasando expectativas, la empresa también cuenta con ciertos programas de desarrollo para los líderes, como el certificado internacional de Gerentes, que es usado con los coordinadores, gerentes y directores para lograr lo que actualmente son, que es el lugar 31 y como los primeros en mensajería y paquetería.

DHL tiene como cultura motivar a los empleados a tomar la iniciativa a participar en diferentes áreas o lugares para así poder analizar los impactos que tienen diferencias en los resultados que se espera obtener, existe una

herramienta llamada First Choice que reúne las Herramientas de calidad, esto está enfocado a la estrategia general de DHL, y con el punto de vista a los clientes, ya que la contribución debe ser del equipo a la empresa. Con la Encuesta del EOS que se realiza año a año los empleados tienen la oportunidad de ser escuchados.

2.19. Marco Legal

El marco legal hace referencia a las leyes o reglamentos donde se fundamenta el proyecto de investigación. En todo país existe su constitución o equivalente que rige determinadas normas, de las cuales se deriva una serie de códigos, como el fiscal, sanitario, civil y penal.

El marco legal para empresas de servicio de paquetería y mensajería hace referencia a ciertas disposiciones legales vigentes para las empresas Courier a nivel nacional e internacional, establecidas por organismos y entidades rectoras encargadas del ordenamiento jurídico para el correcto desenvolvimiento de este tipo de actividad en el Ecuador.

Las disposiciones legales vigentes están relacionadas con la Ley Orgánica de Aduanas (LOA), el Reglamento a dicha ley, Resoluciones de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, Servicio de Rentas Internas (SRI), Superintendencia de Compañías y CONSEP. A continuación las disposiciones más relevantes:

2.19.1. Ley Orgánica de Aduanas

Art. 69. Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos.- La importación o exportación a consumo de los envíos o paquetes postales, cuyo valor CIF o FOB, en su caso, no exceda del límite que se establece en

el reglamento de esta ley, transportados por cualquier clase de correo, incluidos los denominados correos rápidos, se despacharán por la aduana mediante formalidades simplificadas. Los envíos o paquetes que excedan el límite establecido, se sujetarán a las normas aduaneras generales.

2.19.2. Trafico postal internacional y correo rápido

Art. 137. Requisitos.- Para acogerse a ese régimen se deberá cumplir con los siguientes requisitos:

a) Tráfico postal internacional: que se trate de documentos o información, como cartas, impresos, periódicos, prensa, fotografías, títulos, revistas, catálogos, libros, tarjetas, chequeras, o cualquier otro tipo de información, contenidos en medios de audio, de video, magnéticos, electromagnéticos, electrónicos, que no sean sujetos de licencias, pudiendo ser de naturaleza judicial, comercial, bancaria, pero desprovistos de toda finalidad comercial. La importación a consumos de los envíos o paquetes postales se despachará por la Aduana aplicando las tarifas del capítulo 98 del Arancel de Importación vigente sobre la base imponible CIF. Que las mercancías no sean de prohibida importación.

b) Correos rápidos o courier: que las mercaderías no sean de prohibida importación.

Art. 138. Sujeción y formalidades.- Las formalidades que deberán cumplir los despachos enviados a través de este régimen, estarán sujetos son las siguientes:

a) Tráfico postal internacional: no se requiere declaración aduanera alguna, la inspección se hará de acuerdo a su valor, consignante, consignatario, naturaleza entre otros. Esta operación no debe entorpecer la fluidez del trámite y su agilidad.

b) Correo rápido o courier: se requiere presentar la declaración aduanera simplificada, la declaración de valor o la factura comercial, si la

hubiere. La inspección se hará de acuerdo a su valor, consignante, consignatario, naturaleza, entre otros. Esta operación no debe entorpecer la fluidez del trámite y su agilidad.

Art. 139. Presentación del manifiesto.- Las empresas autorizadas para realizar tráfico postal internacional y correo rápido, deberán entregar al Distrito Aduanero, el manifiesto de carga antes del arribo del medio de transporte conforme a lo dispuesto en los procedimientos establecidos por la CAE.

Art. 140. Responsabilidades.- La Empresa Nacional de Correos y los correos rápidos autorizados serán responsables ante el Distrito por el pago de los tributos aduaneros que causen el ingreso o salida de los paquetes postales recibidos o expedidos por su intermedio, salvo cuando sean entregados para su almacenamiento temporal a un concesionario autorizado.

Art. 141. Reembarque, destrucción o abandono de los envíos.- En caso de que las mercancías enviadas a través de este régimen sean rechazadas por el destinatario, la empresa de correo deberá optar por una de las siguientes opciones:

a) Reembarque y devolución al remitente por la empresa de correos, de conformidad con la normatividad aduanera.

b) Abandono en forma expresa en favor del Estado. Las mercancías no aptas para el consumo humano serán destruidas bajo supervisión del Distrito Aduanero.

Art. 142. Registro de empresas.- La CAE llevará un registro de las empresas dedicadas al tráfico postal internacional y correos rápidos, y exigirá que éstas cumplan con los trámites aduaneros respectivos.

2.19.3. Las Resoluciones del Servicio de Rentas Internas (SRI)

Las disposiciones que el SRI presenta para este tipo de empresa, se presentara en la siguiente resolución:

Art. 2.- Courier.- Las empresas de Courier, para efectos de la aplicación de esta ley se dividen en dos tipos:

1. Mensajería expresa o correos rápidos: son sociedades reguladas por la Superintendencia de Compañías, que prestan el servicio de envío o traslado de encomiendas, paquetes o sobres al exterior.

2. Courier propiamente dichos: son sociedades reguladas por la Superintendencia de Compañías, que prestan el servicio de transferencias, traslado o envío, y recepción de divisas, paquetes, encomiendas y sobres, desde y hacia el exterior. Las empresas Courier domiciliadas en el Ecuador tienen la obligación de contar con el Registro Único de Contribuyentes (RUC) correspondiente.

2.19.4. Ley de Compañías

Las empresas courier domiciliadas en el país deben constituirse al amparo de esta Ley y presentar sus balances de situación a la Superintendencia de Compañías, se encuentran explícitamente autorizadas para realizar transferencias y giros, además de transportar mercancías, lo que les habilita realizar actividades de recepción y envío de dinero hacia y desde el Ecuador.

2.19.5. La Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad (LSEC)

Se publica en el suplemento del Registro Oficial No. 26 el 22 de Febrero del 2007, cuyo objetivo es establecer el marco jurídico del sistema

ecuatoriano de la calidad, destinado a regular los principios, políticas y entidades relacionados con las actividades vinculadas con la evaluación de la conformidad, que facilite el cumplimiento de los compromisos internacionales en ésta materia; garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos relacionados con la seguridad, la protección de la vida y la salud humana, animal y vegetal, la preservación del medio ambiente, la protección del consumidor contra prácticas engañosas y la corrección y sanción de estas prácticas; y, promover e incentivar la cultura de la calidad y el mejoramiento de la competitividad en la sociedad ecuatoriana.

2.19.6. Código de trabajo ecuatoriano

Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo.- El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Art. 4.- Irrenunciabilidad de derechos.- Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

Art. 5.- Protección judicial y administrativa.- Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar a los trabajadores oportuna y debida protección para la garantía y eficacia de sus derechos.

CAPÍTULO III

3.1. Metodología

3.1.1. Tipo de investigación

De acuerdo a la metodología a utilizar, se realizará una investigación cualitativa de tipo descriptiva, puesto que se parte del análisis de la selección de la herramienta de calidad más apropiada para la empresa Trans AM, la cual pueda utilizarse para beneficio de esta.

Una vez establecidas las razones por las cuales se realizará la investigación y resultados, se puede proceder a determinar el tipo de estudio que se llevará a cabo, basado en una encuesta de 42 preguntas de satisfacción al empleado.

Se utilizarán técnicas estadísticas debidamente estructuradas para la recolección de la información. Los datos obtenidos se relacionarán con el estado actual de la población de estudio. Al utilizar este tipo de investigación se espera determinar los conceptos y variables planteadas, además de determinar la forma de mejorarlas.

3.1.2. Enfoque de la investigación

El presente proyecto de investigación presenta un enfoque cualitativo, ya que se estudia la eficiencia de cada empleado a través del análisis de instrumentos de recolección de información para la interpretación de los datos, como son: la observación, las encuestas virtuales y entrevistas realizadas.

Hernández, et al., (2003), afirman que el enfoque cualitativo es el que utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar

preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación.

La investigación también presenta un enfoque cuantitativo, ya que se utiliza encuestas y análisis de los resultados por medio de una tabla de datos.

El enfoque cuantitativo usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la mediación numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento (Hernández et al., 2003).

El método descriptivo en su vertiente metódica con sus respectivos instrumentos de análisis de datos forma parte del diseño que explicaremos a continuación.

3.1.3. El método descriptivo.

Para Bisquerra (1989) el método descriptivo no manipula ninguna variable, se limita a observar y describir situaciones concretas. Se incluye dentro de la investigación descriptiva a los estudios de casos, encuestas, estudios de seguimiento, análisis de tendencias, investigación histórica, entre otros. La metodología cualitativa es fundamentalmente descriptiva, sin embargo se puede utilizar la metodología cualitativa y cuantitativa.

Debido a las particularidades de obtenidas en el presente estudio, las variables analizadas y referencias teóricas se decide utilizar el diseño del estudio por método descriptivo.

La investigación descriptiva casi nunca busca la comprobación de una hipótesis. Es decir, el investigador no va a comprobar una hipótesis sino a buscar información que le ayude a tomar una decisión (Ary, 1992).

El análisis de la herramienta de calidad para la mejorar la satisfacción laboral en la empresa Trans AM en Guayaquil-Ecuador, se encuadra dentro del método descriptivo, ya que se pretende entender, a través de las voces de sus gestores, sus percepciones referentes sobre el tipo de gestión a implementar para obtener un mejor ambiente laboral.

3.1.4. Población

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Sampieri, 2003). Se define como la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica en común, la que se estudia y da origen a los datos de investigación (Tamayo y Tamayo, 1997). Se entiende por población al conjunto finito o infinito de individuos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación, esta queda limitada por el problema y por los objetivos de estudio (Arias, 2006). Esto quiere decir que, una población es el conjunto de todas las cosas que tienen estrecha relación con una determinada serie de especificaciones, de las cuales se va a estudiar la variable o evento.

Para efectos de esta investigación y la determinación de las variables y los resultados, la población estará centrada en la multinacional Trans AM Aéreo Express de Ecuador.

3.1.5. Técnicas de Recolección de Datos

Como es usual en los estudios de casos, se ha combinado diferentes métodos. Los datos serán obtenidos a través de entrevistas, encuestas, observaciones directas y fuentes secundarias. La pretensión es conseguir la triangulación metodológica (Webb et al., 1966) a través de los datos de fuentes múltiples, permitiendo verificar las proposiciones emergentes. Sobre la combinación de evidencias cualitativas y cuantitativas, Yin (1984) subraya que los estudios de caso pueden basarse en pruebas cualitativas solamente, cuantitativas solamente o en una combinación de ambas, como en el presente estudio, con la intención de obtener un efecto sinérgico.

En el enfoque cualitativo, la recolección de datos ocurre completamente en los ambientes naturales y cotidianos de los sujetos e implica dos etapas: inmersión inicial en el campo y recolección de la información para el análisis (Albert, 2007). Debido a ello existen distintos tipos de instrumentos, cada uno de ellos con sus características, ventajas y desventajas, los cuales se explican a continuación:

3.1.5.1. Entrevistas

Se realizara entrevistas individuales semiestructuradas con la gerente de Controller, Margarita Molleturo y el gerente de Control de calidad Jimmy Rendon; involucrados en el proceso de implementación de la nueva estrategia de calidad. Con un total de 38 encuestas siendo 2 entrevistas con duración de 1 a 2 horas, para lo cual se desarrollara un protocolo para el estudio buscando garantizar la calidad. El anexo 1 recoge las preguntas concretas que se realizaran y los anexos 2 y 3 presentan las transcripciones de las preguntas de las entrevistas.

En este sentido, se realizaron las entrevistas solicitando a los entrevistados que describiesen lo que entienden por herramientas de calidad. Acto seguido, se les preguntara si habían participado en algún

programa de entrenamiento sobre calidad, la forma en la que habían puesto en práctica los nuevos conocimientos, en qué áreas, con qué resultados, y el papel que habían desempeñado durante la fase de implementación del programa. Se les pedirá asimismo que describan los principales retos que han tenido que afrontar en el momento de la implementación, la necesidad real del programa en su día y en el momento de la investigación.

Acto seguido se preguntara si la implementación había considerado a toda la compañía, si las personas seguían trabajando con las herramientas de la calidad, los indicadores de desempeño, si los objetivos se habían desarrollado adecuadamente y si habían representado bien la realidad de los procesos evaluados, si los empleados del área de logística tenían control sobre las variables que impactaban los resultados de algunos de los indicadores y las causas, si la mejora continua del área de logística dependía sólo de las personas de dicha área y cómo trataba la empresa esa cuestión, qué tipos de sentimientos surgían cuando el entrevistado y su equipo no conseguían alcanzar los objetivos y la característica del modelo respecto a la satisfacción del empleado.

Finalmente, se conversara con ellos sobre su evaluación del proceso de implementación de la herramienta de calidad EOS, así también sobre los beneficios y posibles áreas de mejora en el programa para la empresa, los empleados y para los clientes.

En las primeras fases de la investigación, los encuestados ayudaran a desarrollar un entendimiento sobre la filosofía y el proceso de implementación del EOS en el caso estudiado. En los demás estudios, se obtuvieron nuevas informaciones aunque los encuestados se convirtieron gradualmente en un apoyo fundamental para la validación de las conclusiones desarrolladas. Las entrevistas serán grabadas y se transcribirán las respuestas de los entrevistados en los días inmediatos, a medida que las preguntas se iban desarrollando.

En la transcripción, se incluirán todos los datos independientemente de su importancia para la entrevista. Finalmente se cruzaran todos los datos y hechos de las notas de las transcripciones con las impresiones persistentes en un intento de responder a preguntas del tipo: ¿Qué podemos aprender?, ¿Cómo se compara esta entrevista con las anteriores? (Yin, 1984). Su análisis cualitativo estará desarrollado en el Capítulo IV.

3.1.5.2. Encuestas

La encuesta se utiliza para estudiar poblaciones mediante el análisis de muestras representativas a fin de explicar las variables de estudio y su frecuencia (Avila, 2006).

También se obtendrán datos cuantitativos sobre el proceso de implementación del EOS en la empresa a partir de encuestas. Tras las entrevistas, se solicitó a los participantes que evaluaran algunas de las variables presentadas durante la entrevista que atribuyesen un grado, numéricamente en una escala de Likert de 4 puntos (siendo 1 el menor valor de asignación posible y 4 el mayor), de acuerdo con su percepción sobre el tema. Esto se realizara de modo que los datos cuantitativos puedan reforzar la teoría existente en los datos cualitativos.

Todo el análisis cuantitativo se desarrolla también en el Capítulo IV. Entre las variables se incluyeron: a) El grado de compromiso de la alta dirección y de la dirección intermedia con el programa en dos momentos: en el momento de implementación del programa y en el momento de la entrevista; b) El grado de complejidad involucrado en las actividades logísticas; c) El grado de influencia de los departamentos en las actividades de la empresa; d) El grado de incertidumbre que recae sobre las actividades logísticas. Por último se obtendrá la media de las puntuaciones.

3.1.5.3. Observaciones y fuente de datos secundarios

Uno de los investigadores de este trabajo es miembro del equipo de estudio de caso, y en la fase de implementación del programa ha trabajado como analista de cuentas por pagar en la compañía y ha participado activamente de todas las fases del proceso de implementación del programa. Esas observaciones han proporcionado la posibilidad de una recogida de datos en tiempo real.

Se utilizarán fuentes secundarias para recopilar información histórica sobre el caso. Se puede citar, entre ellas, documentos internos facilitados por los entrevistados, periódicos internos e informaciones de la intranet, artículos en revistas y periódicos especializados sobre el tema, la evolución y retos de la compañía en general, y sobre casos de modelos de calidad total en el sector.

El hecho de que uno de los investigadores forma parte de la empresa, siendo este un empleado más, es de gran soporte durante todo el desarrollo del proceso de implementación de una estrategia de calidad, además de permitir conseguir información más cercana al método etnográfico de Malinowski, a través de una participación observadora directamente en el proceso (Malinowski, 1944). La ventaja en este tipo de investigación es que el investigador no es solamente un observador pasivo (Yin, 1984). La técnica de observación participante proporciona oportunidades raras y este autor considera incluso que sin este método, muchas veces la investigación científica no tendría acceso a la recogida de datos en un estudio de caso en profundidad. Se ha conseguido asimismo la objetividad necesaria al haberse contrastado continuamente los datos con investigadores no implicados en el proceso.

3.1.6. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

De las técnicas de análisis de datos cualitativos, se ha aplicado el análisis de contenido y el análisis del discurso. Por un lado, el análisis de contenido se utiliza para el tratamiento de datos, buscando identificar y estudiar los datos recabados sobre determinado tema (Vergara, 2005), tal y como destaca Bardin (1997), comprende un conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones, buscando obtener, por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de las mensajes, indicadores que permiten la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción y recepción de variables inferidas para esos mensajes. Las principales fuentes de análisis de contenido son materiales recopilados por los investigadores y documentos institucionales.

Por otro lado, Vergara (2005) define el análisis del discurso como un método que pretende no solamente captar la forma en que un mensaje es transmitido, sino también explotar su sentido. El análisis del discurso evalúa el emisor, el receptor y el contexto del mensaje. Una de las condiciones indispensables para que este tipo de análisis sea llevado a cabo correctamente es la transcripción de las entrevistas en su integridad, sin cortes, correcciones o interpretaciones iniciales. Es importante asimismo que el informe final, resultado del análisis, contenga partes del material analizado, con objeto de asegurar la fiel interpretación del investigador.

La validez de la información se obtuvo a partir de los datos de las entrevistas y encuestas por considerar verificables las contestaciones y explicaciones de los entrevistados, contrastadas además con observaciones y documentos internos. Con objeto de evaluar e interpretar la filosofía y el proceso de implementación de la herramienta de Calidad EOS, se tomó como referente el modelo de cambio desarrollado por Beyer y Trice (1978) y la propuesta de Byer, Ashmos y Osborn (1997), definiendo en consecuencia la calidad en base a las siguientes etapas:

- A. Adopción: Se refiere a todo el proceso de decisión de implantar la herramienta de calidad y a la elección de una metodología particular para alcanzar este objetivo.
- B. Implementación: Se trata de la fase de la formación del personal; cambio de paradigmas, adaptación e inicio del cambio hacia una nueva cultura a través de varias actividades dirigidas a poner en práctica los principios y herramientas de la calidad.
- C. Institucionalización: Relacionada con todas las actividades dirigidas a asegurar que los principios y herramientas puedan ser incorporados como parte de la rutina regular de la organización. En caso específico, considerando las recomendaciones de Miles y Huberman (1984), se codificaron las diferentes fuentes de datos de acuerdo con los tres estadios de los procesos mencionados (adopción, implementación e institucionalización) y a partir de ahí se identificaron los principales problemas surgidos en cada fase.

3.1.7. Herramientas de Análisis

La validez de un instrumento consiste en que mida la autenticidad, algunos procedimientos a emplear son: *Know groups* (preguntar a grupos conocidos), *Predictive validity* (comprobar comportamiento) y *Cross-checkquestions* (contrastar datos previos). Al estimar la validez es necesario saber a ciencia cierta qué rasgos o características se desean estudiar.

A este rasgo o característica se le denomina variable criterio. Al respecto, Ruiz Bolívar (2002) afirma que es importante saber qué tan bien corresponden las posiciones de los individuos en la distribución de los puntajes obtenidos con respecto a sus posiciones en el continuo que representa la variable criterio.

Hay que considerar que, la validez del contenido no puede expresarse cuantitativamente es más bien una cuestión de juicio, se estima de manera subjetiva o intersubjetiva empleando, usualmente, el denominado Juicio de Expertos. Se recurre a ella para conocer la probabilidad de error probable en la configuración del instrumento. Mediante el juicio de expertos se pretende tener estimaciones razonablemente buenas, las mejores conjeturas.

Sin embargo, estas estimaciones pueden y deben ser confirmadas o modificadas a lo largo del tiempo, según se vaya recopilando información durante el funcionamiento del sistema. Los juicios de expertos se pueden obtener por métodos grupales o por métodos de experto único. Se pueden seguir, entre otros, el método Delphi, la técnica de la prueba piloto y el Método de Agregados Individuales, en el cual se pide individualmente a cada experto que de una estimación directa de los ítems del instrumento.

Este es un método económico porque al igual que el método Delphi no exige que se reúna a los expertos en un lugar determinado, puede parecer un método limitado porque los expertos no pueden intercambiar sus opiniones, puntos de vista y experiencia, ya que se les requiere individualmente; no obstante, esta limitación puede ser precisamente lo que se esté buscando para evitar los sesgos de los datos ocasionados por conflictos interpersonales, presiones entre los expertos, etc. Se procede de la siguiente manera:

Se seleccionan al menos tres expertos o jueces, para juzgar de manera independiente la relevancia y congruencia de los reactivos con el contenido teórico, la claridad en la redacción y el sesgo o tendenciosidad en la formulación de los ítems, es decir, si sugieren o no una respuesta. Cada experto debe recibir la información escrita suficiente sobre: el propósito de la prueba, conceptualización del universo de contenido, tabla de especificaciones o de operacionalización de las variables del estudio. Los expertos deben recibir un instrumento de validación que contenga

congruencia ítem-dominio, claridad, tendenciosidad o sesgo y observaciones. Se recogen y analizan los instrumentos de validación y se decide:

1. Los ítems que tienen 100% de coincidencia favorable entre los jueces (congruentes, claros en su redacción y no tendenciosos) quedan incluidos en el instrumento.
2. Los ítems que tengan 100% de coincidencia desfavorable entre los jueces quedan excluidos del instrumento.
3. Los ítems que tengan una coincidencia parcial entre los jueces deben ser revisados, reformulados o sustituidos, si es necesario, y nuevamente validados. Los cuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 3: Formato para validar criterios incluidos en el instrumento de validación.

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un ítem por favor indique)	
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende			
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
1												
2												
3												
....												
n												
Aspectos Generales										Si	No	*****
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario												
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación												
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial												
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir												
VALIDEZ												
APLICABLE					NO APLICABLE							
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES												
Validado por:					C.I.:			Fecha:				
Firma:					Teléfono:			e-mail:				

Fuente: Universidad de Carabobo 2007.

Elaboración: Facultad de Ciencias.

3.1.8. El método Delphi

Este método fue creado en 1948 para obtener la opinión de expertos de una manera sistemática, su nombre proviene del antiguo Oráculo Delphos, esto fue idealizado originalmente en los años 50 en el seno del Centro de investigación RAND Corporation ubicado en los Estados Unidos, fundado por Olaf Helmer y Theodore J. Gordon (John, 1999).

El método Delphi se usa para detectar o predecir catástrofes nucleares, desde ese entonces Linstone (1975) determina la Técnica de Delphi como un método que ayudará a la estructuración de la comunicación durante un proceso entre grupos de distintos individuos como un todo y de esta manera tratar un problema complejo.

El Analisis Delphi es un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo (Linstone & Turoff, 1975).

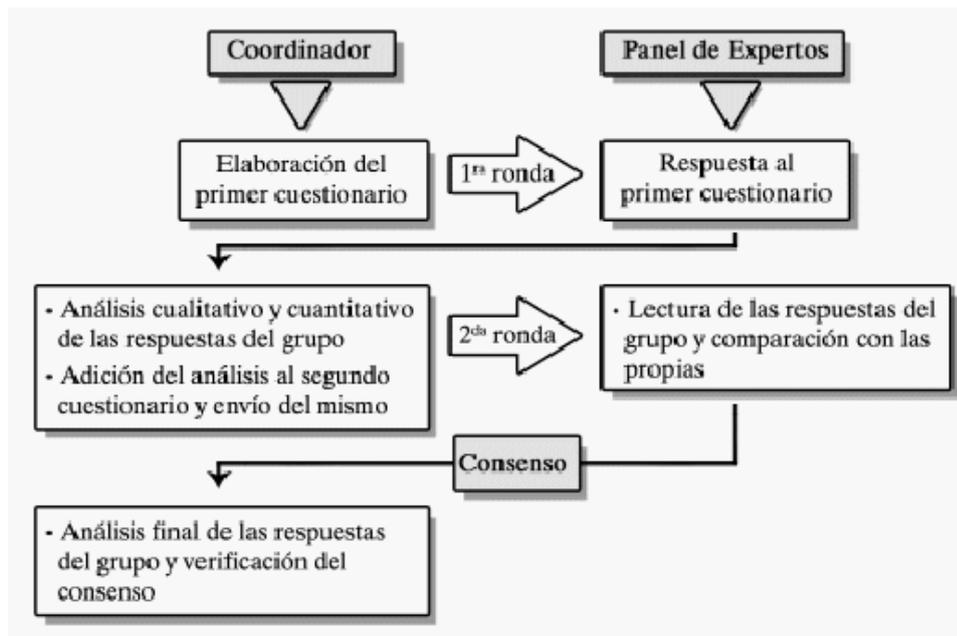
Dentro de los métodos de pronóstico, habitualmente se clasifica al método Delphi dentro de los métodos cualitativos o subjetivos. La calidad de los resultados depende del cuidado que se tenga en la elaboración del cuestionario y en la elección de los expertos consultados.

En un primer momento, cada experto responde de manera individual y anónima a un cuestionario en el cual se les pregunta su opinión acerca de asuntos relevantes con relación a su experiencia que ayuden a acontecimientos futuros.

Estas preguntas se llevan a cabo en distintas rondas con el objetivo de llegar a un consenso por parte de todos los integrantes, después se analizan las respuestas del conjunto de expertos, se remite a cada uno la respuesta mediana obtenida, así como el intervalo intercuartil para cada

cuestión y se les pide que reconsideren su juicio anterior, teniendo en cuenta estos datos. Existen 4 fases importantes que nos exige este proceso (John, 1999).

GRÁFICO 6: FASES DEL MÉTODO DELPHI.



Fuente: Blog de notas método Delphi.

Elaboración: Carmen Rosa Bernabe Sánchez.

- **Fase 1: la formulación del problema.**

Es importante definir con precisión la investigación que se desea hacer para poder escoger con exactitud los expertos necesarios y conocedores del tema que queremos debatir en un método de expertos, las preguntas siempre deben ser concretas y cuantificables donde los resultados muestren probabilidades de realización de hipótesis y acontecimientos.

- **Fase 2: elección de expertos.**

Muy independiente de los títulos de función o el nivel Jerárquico que tenga el experto, este candidato debe estar en la capacidad de poder encarar su respuesta con un acto futuro, que tenga conocimientos sobre el tema y pueda contribuir con una idea diferente y real al tema que se va a debatir.

- **Fase 3: elaboración de los cuestionarios.**

Los cuestionarios se elaborarán de manera fácil, y las preguntas tienen que estar descritas en lo posible, para que las respuestas sean más exactas y puedan facilitar la investigación, las posibles respuestas de los expertos deben ser medibles y las respuestas cualitativas deberían estar clasificadas para poder darle un valor a ese tipo de respuestas.

- **Fase 4: desarrollo práctico y explotación de resultados.**

Se recomienda enviar el cuestionario de preguntas a un grupo mínimo de 20 expertos, todas las preguntas deben tener una respuesta, la encuesta es anónima, las respuestas deben estar justificadas.

3.1.8.1. Condiciones del método Delphi

Este método se emplea bajo las siguientes condiciones:

- No existen datos históricos con los que trabajar.
- El impacto de los factores externos tiene más influencia en la evolución que el de los internos.
- Las consideraciones éticas y morales dominan sobre las económicas y tecnológicas en el proceso evolutivo.
- Cuando el problema no se presta para el uso de una técnica analítica precisa.
- Cuando se desea mantener la heterogeneidad de los participantes a fin de asegurar la validez de los resultados

- Cuando el tema de estudio requiere de la participación de individuos expertos en distintas áreas del conocimiento.

3.1.8.2. Características del método Delphi

- Anonimato: debido a que durante el Delphi ningún experto conoce la identidad de los otros que componen el grupo de debate.
- Iteración y realimentación controlada: la iteración se consigue al presentar varias veces el mismo cuestionario, lo que permite disminuir el espacio, ya que se consigue que los expertos puedan conocer los diferentes puntos y puedan ir modificando su opinión.
- Respuesta del grupo en forma estadística: la información que se presenta a los expertos no es solo el punto de vista de la mayoría, sino que presenta todas las opiniones indicando el grado de acuerdo a lo que se ha obtenido.
- Heterogeneidad: pueden participar expertos de determinadas ramas de actividad sobre las mismas bases.

3.1.8.3. Ventajas del método

- Permite obtener información de puntos de vista sobre temas muy amplios o muy específicos. Los Ejercicios Delphi son considerados holísticos, cubriendo una variedad muy amplia de campos.
- El horizonte de análisis puede ser variado.
- Permite la participación de un gran número de personas, sin que se forme el caos.
- Ayuda a explorar de forma sistemática y objetiva problemas que requieren la concurrencia y opinión cualificada.
- Elimina o aminora los efectos negativos de las reuniones de grupo "Cara-Cara".

3.1.8.4. Inconvenientes del método Delphi

- Su tiempo de ejecución, desde el período de formulación hasta la obtención de los resultados finales.
- Requiere una masiva participación para que los resultados tengan significancia estadística. Pero el grupo debe tener un alto grado de correspondencia con los temas a ser tratados en el ejercicio.
- Una parte crítica del método son las preguntas del cuestionario.
- Sesgos en la elección correcta de los participantes.

Tras realizar las cuatro fases de este método se realiza un informe final, el cual ayudará en la toma de decisiones sobre el problema u objetivos planteados inicialmente.

3.1.9. Análisis Delphi de encuestas a Expertos

Se realizaron diez preguntas a los expertos que en su recorrido laboral tengan experiencia en el manejo de personal y/o que sean líderes responsables de un equipo de trabajo, el primer grupo está conformado por tres hombres y dos mujeres que actualmente son gerentes y tienen una visión amplia sobre los empleados, para ellos, la herramienta de calidad más conocida es la espina de pescado, como se conoce, la espina de pescado nos habla sobre la causa y el efecto que tienen los problemas, y como resolverlos, fue diseñada por Ishikawa.

Todos los gerentes están de acuerdo de que la mejora continua de sus colaboradores y procesos es proveniente de las herramientas de calidad implementadas. El ochenta por ciento de los expertos afirma que la productividad de las empresas depende de tener un personal motivado, las infraestructuras y el clima laboral son factores secundarios.

Para los expertos con respecto al ambiente laboral, las capacitaciones y oportunidades de ascenso son factores que influyen a sus empleados para estar siempre motivados y es ciertamente, también es indispensable tomar en cuenta cómo se siente el personal actualmente, ellos consideran que la manera más efectiva de evaluar a sus empleados es haciendo encuestas y entrevistas personalizadas que ayuden a este procedimiento, y el sesenta por ciento de los expertos aconseja hacer este seguimiento de manera semestral y el otro cuarenta por ciento lo recomienda hacerlo anualmente.

En este primer grupo de expertos de autoridad media, es importante saber si consideran que los recursos económicos o materiales necesarios para estos cambios como un gasto, una inversión o una oportunidad para la empresa, el cien por ciento respondió que es una inversión lo cual nos hace pensar que las empresas que deseen evaluar a sus empleados invertirían en un sistema como el EOS para evaluar el nivel de satisfacción de sus empleados para tener las mejoras continuas en la productividad de la empresa.

En el segundo grupo el análisis se lo realizó a personas que actualmente ocupan el cargo de supervisores o jefaturas, las respuestas no tienen mucha variación, ya que las herramientas de calidad siguen siendo motivos de mejoras continuas, la herramienta más conocida es la espina de pescado, la productividad de la empresa depende del personal motivado y de un buen clima de trabajo, referente a la satisfacción del empleado el sesenta por ciento afirma que depende del ambiente laboral, el veinte por ciento de capacitaciones y el otro veinte por ciento de la cultura organizacional que tengan las empresas. Todos los expertos afirman que si deberían evaluar a sus empleados de manera anual y semestral, mediante encuestas y entrevistas personalizadas para mejor acercamiento entre empleado y líder.

Como conclusión, estos recursos son considerados una inversión lo cual reconfirma e indica que el sistema EOS, es recomendable hacerlo de

manera anual, a los empleados para medir su nivel de satisfacción por la importancia que tiene en las empresas, también es beneficioso incluir las herramientas de calidad en este proyecto, de esta manera, las mejoras continuas serán notables en la empresa, y a futuro la empresa será más productiva y tendrá buena calidad en sus productos y servicios.

3.1.10. Prueba piloto

Definido el análisis de las encuestas a expertos es necesario realizar una prueba con el propósito de conocer su adecuación a los objetivos de la investigación, proceso conocido con el nombre de prueba piloto.

Se conoce como prueba piloto a aquella que se desarrolla con un fin experimental para poder comprobar determinadas situaciones, si son factibles o no, es una herramienta bastante utilizada en diversos ámbitos y actividades para conocer el mal o buen funcionamiento que posee algo, o también conocer el grado de conocimiento que tiene una persona en un área determinada. Permite probar las fortalezas y las debilidades de la encuesta, si se encuentra bien diseñada y si es absolutamente clara para los empleados encuestados, también ayuda a entrenar a los encuestadores y verificar si el proyecto es bien aceptado y factible para ser implementado en la empresa.

Dada la falibilidad de los métodos existentes, Nunally y Bernstein (1994) proponen que se haga una revisión exhaustiva de la literatura relevante y se base la validez en el juicio a expertos, que se supone pueden considerar todas las posibles dimensiones de contenidos del concepto, fenómeno o comportamiento bajo análisis. Según Cruz (2002) la revisión por expertos del listado de ítems es básico para conseguir maximizar la validez del contenido de escalas. Conviene precisar que lo que se valida no es un instrumento de medición sino una interpretación de la información solicitada.

Los resultados de la prueba piloto usualmente sugieren algunas modificaciones antes de aplicar oficialmente la encuesta. Para ello el investigador debe realizar varias pruebas del cuestionario, no entre sus colegas o familiares, sino con extraños en sus hogares o en el lugar donde se administrase el cuestionario. Una prueba de este tipo suele comprender:

Construcción de la muestra. Una vez que el instrumento de medida está terminado, y han tenido lugar todos los procesos de verificación de fiabilidad y validez, llega el momento de la localización de la población de interés que fue definida en la etapa de los objetivos. Una vez listada la población objeto de estudio se procede a la selección de una serie de informantes empleando los procedimientos desarrollados. Algunos expertos sitúan esta etapa antes de la elaboración del cuestionario, mientras que otros proceden después de la elaboración del cuestionario. Es indiferente proceder de una forma u otra.

Selección de los entrevistadores. En las encuestas telefónicas y personales el entrevistador es un componente esencial de la recogida de información en la medida que puede influir en la cooperación de los entrevistadores y en la calidad de la formación recogida. El entrevistador influye en el entrevistado con sus rasgos socio-demográficos, mediante la experiencia obtenida y por las expectativas originadas en la selección de cada entrevistado (Cea d'Ancona, 2004). Los rasgos del entrevistador afectan a la cooperación en la medida que son evaluados por el posible entrevistado al recibir la visita de alguien que no esperaba. La encuesta, definida como la aplicación de un procedimiento estandarizado para recabar información de una amplia cantidad de sujetos, y cuyo objetivo fundamental es la obtención de mediciones estandarizadas requiere que la administración del cuestionario sea la misma, independientemente del entrevistador que la realice (Díaz de Rada, 2001). Para ello es necesario llevar a cabo una adecuada selección y formación de los entrevistadores encaminada a reducir las posibles alteraciones generadas por éstos.

Realización del trabajo de campo y supervisión de las entrevistas. Es el momento de empezar con la recogida de datos, planificando detalladamente las fechas en las que se realizarán las entrevistas, la labor de los coordinadores de campo, la localización y el horario de la persona a la que acudir cuando aparezcan problemas.

La última tarea de la recolección de información consiste en la supervisión y control de las entrevistas. Uno de los objetivos que se busca en esta tarea es detectar aquellos entrevistadores que están trabajando de forma equivocada, aún sin saberlo, y en un proceso que debe intensificarse en los primeros momentos de la recolección de datos para detectar cuanto antes este tipo de errores. La supervisión consiste, básicamente, en la realización de tres tareas: la primera relacionada con la revisión de cuestionarios, la segunda en las incidencias de recogida de datos y la tercera en la comprobación de las rutas aleatorias.

Por último en la etapa de análisis e interpretación de los datos llevaríamos a cabo los tres últimos pasos, que son:

- Codificación de preguntas y depuración de la información.
- Tabulación y análisis de datos.
- Redacción del informe, en este último punto la labor de tratamiento y análisis de la información precede a la elaboración de un informe donde se presentan los hallazgos de la investigación.

3.1.11. Análisis de Resultados de la prueba piloto

La prueba piloto se efectuó en la empresa Trans AM, se realizó a doce empleados de la empresa, entre ellos dos integrantes de los departamentos de Finanzas, Administración, Mantenimiento, Operaciones, Agentes de vuelo y un integrante de Control de Calidad y Ventas. Se llevó a cabo en dos días, el primer día se dio a conocer las preguntas con sus

respectivas reflexiones a cada uno de los empleados y el segundo día se efectuó la prueba.

En la prueba piloto se recopiló información sobre la situación actual de los colaboradores en la empresa, durante la prueba, no hubo inconvenientes, se determinó que se requiere alrededor de noventa minutos para la realización de las 38 preguntas, siempre y cuando se haya realizado la respectiva introducción de las mismas con su reflexión, los empleados calificaron la prueba como apta, y sugirieron agregar al cuestionario una pregunta para el indicador de aplicación de las herramientas de calidad y otra pregunta para el seguimiento EOS.

Los resultados de la prueba piloto están enfocados en los diez indicadores que la empresa desea medir a través del personal, demostrados en la siguiente tabla.

Tabla 4: Resultados de la prueba piloto

Responder el siguiente cuestionario

INDICADOR	PROMEDIO INDICAD	
Promesa al cliente	4.19	84%
Compromiso del Empleado	4.11	82%
Liderazgo Activo	3.96	79%
Estrategia	3.54	71%
Comunicación	3.81	76%
Aprendizaje y Desarrollo	3.33	67%
Cooperación	3.50	70%
Aplicación de las herramientas de Calidad	3.13	63%
Seguimiento de la EOS	3.92	78%
Condiciones laborales	4.42	88%

Fuente: Prueba Piloto empresa Trans AM

Elaboración: Propia

Una vez que se obtienen los resultados de la prueba piloto, se observa que los indicadores que se encuentran en situación crítica para la

empresa son, el aprendizaje y el desarrollo, que implica la respectiva capacitación al personal tanto general como específica con respecto a sus funciones y las normativas que tiene la empresa.

La cooperación es otro indicador afectado, este consiste en las actividades que se realizan en equipo, la manera en que el departamento trata de cumplir sus objetivos en equipo. El conocimiento de la estrategia de la empresa, esto significa que los empleados no tienen clara la estrategia de la empresa, y no la pueden dar a conocer con claridad a los clientes externos sobre la misión, visión, objetivos y estrategias que la empresa tiene a nivel global para esta situación se recomienda una capacitaciones y charlas constantes sobre la empresa en general.

La comunicación entre departamentos que tiene que ver con la integración entre los departamentos de la empresa, que se conozcan y que sean colaboradores en las actividades que la empresa solicita.

La empresa actualmente cuenta con un equipo de trabajo capaz de realizar muchas actividades y llevar a la empresa a ser productiva donde los clientes reciban servicios de calidad, y siga siendo reconocida a nivel mundial, ahora se conoce la situación real ante la satisfacción de los empleados, y los indicadores que se desea mejorar. La empresa debe construir planes de acción donde se mejore en un noventa a cien por ciento la satisfacción de los empleados que la conforman.

3.1.12. Alcance del Proyecto

El presente proyecto llega a todos los líderes de la empresa Trans AM Aéreo Express del Ecuador en Guayaquil dedicados a actividades gerenciales y logísticas, es decir a todos los actores de alto grado en la empresa.

Para cumplir con los objetivos planteados en este trabajo de investigación se realizaron las siguientes acciones:

- Diagnóstico de la situación actual: Se observa las condiciones físicas y ambientales del lugar de trabajo para así definir la situación actual e identificar como enfrentar el problema existente en la empresa Trans AM.
- Formulación de los objetivos generales y específicos de la investigación: Consiste en identificar cuáles serán las metas alcanzables en el desarrollo de la investigación.
- Análisis de la causa raíz del problema: Se realizaron reuniones con los empleados, para discutir cuales podrían ser las razones de las deficiencias presentadas en el medio de trabajo e identificar con la ayuda de un diagrama Causa-Efecto las raíces del problema.
- Propuesta de mejoras empleando la herramienta de calidad EOS: Las soluciones de los principales problemas se hallaran mediante ideas de los colaboradores de las áreas. Para ello se tomara como referencia las causas raíces en las que se vayan esperando una serie de soluciones.

CAPÍTULO IV

4. Identificación y procedimiento de la herramienta EOS para la empresa

4.1. Descripción de la Organización Aéreo Express del Ecuador Trans AM

Trans AM es una organización que tiene presencia en más de 220 países, cuenta con más de 325.000 empleados a nivel mundial. Trans AM forma parte del grupo líder mundial en correos y logística, Deutsche Post DHL Group, y abarca tres divisiones: DHL Forwarding, Freight y DHL Supply Chain.

La empresa Trans AM está encargada de realizar envíos express a todo el mundo; expedición de cargas con aviones, camiones, barcos y trenes; servicios de depósito que van más allá del almacenamiento y que incluyen todo, desde el empaquetamiento hasta las reparaciones; distribución de correo internacional; transporte personalizado y especializado.

Opera a través de una red de comunicación que le permite entregar soluciones a sus clientes mediante los servicios que ofrece. Esta empresa se considera como un líder en el mercado Express y en el negocio de Logística, busca como estrategia la diferenciación, proporcionando a sus clientes soluciones innovadoras y personalizadas, tiene como finalidad que sus clientes realicen todos sus requerimientos mediante un solo proveedor.

El éxito de la empresa se ha basado en su profunda experiencia de los mercados internacionales, de su funcionamiento, y de su propia red que alcanza lugares lejanos que otras redes no alcanzan.

La empresa está compuesta por cuatro divisiones que operan con autonomía de la corporación central, estas divisiones centralizan servicios internos las cuales son Finanzas, Operaciones, Sistemas y Compras. Esta consolidación tiene como objetivo aumentar la flexibilidad en el negocio y mejorar la calidad de servicio.

En Ecuador la empresa tiene el nombre de DHL Express Ecuador S.A., desde 1993 la compañía realiza operaciones de transferencia electrónica de dinero, bajo un contrato de agenciamiento firmado en octubre de 1992 con Western Union Financial Services Inc. Cada dos años el contrato tiene una renovación automática por un período similar.

4.1.1. Reseña histórica de la Organización

Empezó en 1969 cuando fue fundada en San Francisco, Estados Unidos, por Adrián Dalsey, Larry Hillblom y Robert Lynn. Todo comenzó con un automóvil de segunda mano y con una tarjeta de crédito como único tipo de financiamiento.

El nombre DHL viene de la combinación de las iniciales de sus fundadores, Adrián Dalsey, Larry Hillblom y Robert Lynn. Entre los tres tuvieron la ingeniosa idea de entregar la documentación de embarque anticipadamente, por avión, desde San Francisco a Honolulu. De ésta forma, los trámites aduaneros podían empezar antes de que el barco llegara a puerto. El tiempo de descarga se reducía sustancialmente con lo que los armadores se ahorraban una fortuna. La idea fue el comienzo de una nueva industria, el servicio de envíos urgentes internacionales.

En 1970, DHL comenzó operaciones en la costa Este de los Estados Unidos y se expandió en el Pacífico en 1971. En 1974, inaugura su primera

oficina europea en Londres. Desde 1977, DHL ha estado presente en Oriente Medio y en 1978 inauguró su primera oficina en Alemania. La tecnología jugó una mala pasada a DHL puesto que con el desarrollo del fax, el potencial de la clásica entrega de documentos se redujo drásticamente. Por eso, en 1980, DHL lanzó el servicio de entrega urgente de mercancías.

Uno de los mayores hitos de la compañía, fue la participación de Lufthansa y Japan Airlines en DHL Worldwide, entre 1990 y 1992, lo que aseguraba a largo plazo, el acceso a los servicios de carga de dos de las principales líneas aéreas mundiales y a sus infraestructuras en los grandes aeropuertos. En 2003 DHL fue su adquisición total por El Grupo Deutsche Post World Net, que ya ostentaba una participación en la compañía desde 1998. En 2005 adquirió Exel, compañía líder del sector de logística de contratación, reforzando la división de logística de DHL. Con esta adquisición, DHL alcanza una posición de liderazgo a escala mundial en el sector logístico, donde las perspectivas de crecimiento son óptimas, especialmente en logística aérea, marítima y de gestión de la cadena de suministros. DHL está formada por cuatro divisiones, líder cada una en su sector:

- DHL Express: Transporte exprés, paquetería y carga fraccionada nacional e internacional
- DHL Freight: Transportes terrestres europeos, cargas parciales y completas, servicios especiales y Aduanas.
- DHL Global Forwarding: Servicios internacionales de flete aéreo y marítimo y gestión de proyectos industriales.
- DHL Supply Chain: Logística de contratación, gestión de almacenes y distribución.
- First Choice, el último lanzamiento de DHL Express, es una filosofía de servicio y eficiencia que busca el éxito total de sus clientes, durante toda la cadena logística de sus envíos.

Hoy, DHL es el líder mundial de ambos mercados internacionales en los sectores de Express y de logística, especializándose en el abastecimiento de soluciones innovadoras y modificadas para requisitos particulares. DHL ofrece experiencia en el transporte de carga aérea y marítima, así como también en servicios de correo internacionales.

4.1.2. Misión, visión y objetivos de la empresa

Misión

Está reflejada en cuatro elementos principales:

1. Simplificar la vida de los clientes.
2. Hacer más exitosos a los clientes, empleados e inversores.
3. Contribuir positivamente con el planeta.
4. Siempre demostrar respeto en la consecución de los resultados financieros.

“DHL Express enriquece las actividades de sus clientes al ofrecer soluciones de transporte y de logística de la más alta calidad sobre la experiencia local con la más amplia red global”.

“DHL atrae, desarrolla y retiene personas excepcionales al crear un verdadero ambiente de trabajo global y colocando valor en nuestra herencia multicultural”.

“DHL produce retornos por encima del promedio al ofrecer una calidad superior y soluciones para todos los niveles del proceso de negocios”.

Visión

Dejar en claro la voluntad de ser *La Compañía Logística para el Mundo*. Esto supera el simple hecho de que, como compañía global, cubre más de 220 países y territorios, o que a menudo son la primera compañía logística en acceder a nuevos mercados.

Que los clientes confíen en DHL como socio global de preferencia de transporte express y logística. Liderando la industria en términos de calidad, rentabilidad y participación de mercado.

La visión subraya a querer ser el proveedor logístico al cual recurre la gente: ser su primera opción por excelencia, no solo para los clientes que necesitan enviar mercancías, sino también para los empleados y los inversores.

Objetivos

- La contribución brindada con trabajo diario. Todas las cosas que se trasladan de un lugar a otro necesitan apoyo logístico, sin embargo, detrás de esta simple verdad se esconden millones de historias.
- Asegurarse que los contenedores arriben al puerto de destino: traer prosperidad, transportar salud, promover el crecimiento y brindar alegría, todos los días conectando a las personas y mejorando sus vidas.

Como compañía logística para el mundo son considerados la columna vertebral del intercambio comercial, asegurando que aquello que debe ser distribuido, es efectivamente entregado: un envío que confiado puede tratarse de medicinas que salvan una vida, de un regalo de cumpleaños de un amigo, o de la responsabilidad de transportar un prototipo de cuya entrega depende la existencia de toda una empresa.

4.1.3. Situación de la empresa

La forma en la cual se decidió investigar la empresa Trans AM fue por medio de las encuestas y entrevistas, las que constituyen como el instrumento básico para recolección de información por parte de los investigadores y está conformado por un conjunto de preguntas debidamente preparadas y ordenadas a base de un formulario en el que se recogen las respuestas que deben ser procesadas para el análisis posterior.

Con esta encuesta se busca obtener información veraz y confiable de parte de la empresa Trans AM, para poder recopilar las bases y los criterios a desarrollar, y realizar una investigación de mercado con la cual se verificarán algunos de los aspectos más importantes.

El mercado de la logística aérea y paquetería internacional es un mercado creciente y en desarrollo, debido que en Ecuador se realiza un gran número de envíos, tanto nacional como internacionalmente. Puesto que en la actualidad la sociedad demanda calidad en todos los servicios, esto está directamente relacionado con la imagen que otros tengan de la empresa, hasta el punto que es indispensable para tener la mejor presentación, que su personal sea el más eficiente y comprometido con la misión de la empresa.

4.1.4. Análisis FODA de la empresa Trans AM

La empresa Trans AM posee una gran oportunidad de mejora, dadas las debilidades identificadas en la matriz del análisis FODA, la estrategia de esta unidad de negocio debe estar enfocada a convertir estas debilidades en fortalezas, y de esa manera mejorar la calidad de la empresa.

El propósito de realizar un análisis FODA será siempre establecer un punto de partida mediante la determinación de una estrategia que sirva

como guía para la organización y el mejoramiento de sus puntos débiles alcanzando nuevas oportunidades.

Tabla 5: FODA de la empresa Trans AM

Fortalezas	Su eficiente servicio de coordinación aduanera, control y cumplimiento diseñados para simplificar la complejidad del proceso aduanero. Además de transportar sus productos sin problemas entre fronteras internacionales.
Oportunidades	Intermediación aduanera, seguridad y seguro internacional gracias a la incomparable red de oficinas de coordinación aduanera que posee la empresa.
Debilidades	Necesidad de mayor información en línea, información inmediata de los eventos del proceso aduanero y todo lo que este implica.
Amenazas	El comercio internacional y el ámbito de cumplimiento aduanero, las cadenas globales de suministro que están enfrentando desafíos importantes, globalización y expansión de comercio.

Fuente: Empresa Trans AM del Ecuador

Elaboración: Propia

4.1.5. Ventajas competitivas sostenibles

Enfoque por Sector de DHL cada industria tiene sus características individuales y necesidades particulares para la cadena de suministros, por este motivo el enfoque de gestión por sector consiste en trabajar con los clientes para optimizar la propuesta de valor para los requerimientos característicos de su industria. La clave de su éxito es crear exclusivamente para cada sector soluciones simples y personalizadas, haciendo que sea sencillo para el cliente tener tratos comerciales, innovadoras soluciones de vanguardia, específicas por industria, así crean una ventaja competitiva para su cliente.

Estrategia de talento humano

Aprovechar los recursos tecnológicos con los que cuenta la compañía para realizar planes de capacitación EOS para gerentes que aseguren el conocimiento de la implementación.

Estrategia de management

Desarrollar un sistema de toma de decisiones por objetivos, que proporcione al personal involucrado una guía clara de las mediciones que se deben realizar para desarrollar planes de capacitación para gerentes que aseguren el conocimiento del negocio y sus sistemas.

4.1.6. Indicadores medibles para la empresa Trans AM

El compromiso del empleado influye de manera positiva en la estrategia de la empresa Trans AM, el empleado refleja el grado de motivación que tienen los empleados, para conseguir el éxito de la organización hay que tomar medidas donde todos están dispuestos a contribuir con esfuerzo para lograr cumplir los objetivos de la empresa.

El compromiso del empleado impacta directamente a la calidad de los productos y el servicio, Los indicadores más conocidos como KPI's que la

empresa Trans AM desea medir mediante la encuesta, a través de sus colaboradores son:

1. Promesa al cliente
2. Compromiso del Empleado
3. Liderazgo Activo
4. Estrategia
5. Comunicación
6. Aprendizaje y Desarrollo
7. Cooperación
8. Aplicación de las herramientas de Calidad
9. Seguimiento de la EOS
10. Condiciones laborales

4.2. Descripción general del proceso

El proceso tiene como objetivo identificar y realizar una serie de actividades que fomente la mejora continua en la empresa, es necesario ajustarse a la estrategia de la empresa Trans AM para poder evaluar a sus colaboradores y saber que tan felices son trabajando en esta entidad.

La encuesta de opiniones a los empleados indicará la actual situación de la empresa y ante esos resultados se podrá tomar decisiones oportunas con la finalidad de mejorar las condiciones de trabajo y el ambiente laboral. Para los gerentes este proceso los compromete a un seguimiento continuo y mantener siempre a sus colaboradores en un nivel alto de motivación hasta que se realice una segunda encuesta, la misma, podrá ayudar a determinar hasta donde se ha avanzado en el primer año.

La implementación de una encuesta tiene 6 pasos importantes que se enfocan en los puntos más críticos que se desea mejorar en la empresa por esto hemos considerado una serie de procesos y pasos que nos ayudaran a la realización de la encuesta.

Paso 1

Identificar las fortalezas que necesitan mejoras, esta identificación se debe hacer por departamentos, esta identificación involucran 10 puntos que motivaran a los empleados a comprometerse. El análisis de los 10 puntos nos ayudara a entender cómo mejorar el compromiso con el empleado. El compromiso del equipo no puede ser tomado con medidas que influyan directamente al orgullo que tengan entre ellos, lo que se quiere identificar son elementos susceptibles que den a conocer los comportamientos y experiencias que puedan ser controladas y los temas que tienen un impacto directo al compromiso con el empleado. Las mejoras deben influir positivamente al compromiso, y las iniciativas de la planificación deben centrarse en la motivación que incita al compromiso.

Paso 2

Preparar una lista en los temas que nos vamos a enfocar, se debe considerar el resultado que podríamos tener, con la información que vamos a recolectar. Este paso se realiza una vez hechas las encuestas para la evaluación de los resultados. La encuesta debe ser entregada a los colaboradores en formato pdf para que sea revisado previo al seguimiento. Los resultados deben coincidir con la autoevaluación de la encuesta, se debe preparar un resumen con los resultados más relevantes y compartirlo con el equipo de trabajo.

Se recomienda compartir los resultados con el equipo, dar prioridades y gestionar de manera rápida los materiales necesarios para llevar a cabo las mejoras.

Paso 3

Presenta los resultados con los integrantes del departamento para debatir nuevas ideas de cambios. Se debe identificar las prioridades del departamento, una vez obtenido los resultados, luego, dar la oportunidad a los empleados de exponer sus interpretaciones sobre los resultados. Una vez establecidos las prioridades es oportuno concentrarse en los puntos fuertes del área y citar a una reunión para que los integrantes del departamento compartan sus ideas sobre las mejoras que se puede dar según en el equipo y la empresa en general.

Este paso es muy importante ya que se debe concluir junto a los colaboradores una propuesta en común. Inspirar a los integrantes del departamento fomentando la comunicación y nuevas prácticas en las áreas de mejora. Las medidas que se van a llevar a cabo deben ser planteadas por los empleados en la reunión y para finalizar se recomienda establecer de dos a tres medidas de seguimiento.

Paso 4

Documentar las medidas que se van a tomar y presentar el plan de objetivos a sus colaboradores. Asegurar que se cuenta con la aprobación de todos los integrantes de departamento, se debe usar técnicas para el intercambio de ideas, tomar en serio las ideas planteadas por el equipo, indagar en caso de que exista algún problema en común con los equipos y departamentos para encontrar una solución. Las posibles opciones deben ser escogidas por votación, cuando se formen los equipos de acción escoger voluntarios y así impulsar al liderazgo entre los equipos.

El plan de acción debe mencionar las preguntas, el porcentaje de importancia, las medidas que se va a tomar, el responsable de la actividad, el plazo establecido para cumplir ese objetivo el estado de las actividades, y un

comentario al final. Adicional a esto cada idea planteada debe ser, específico, medible, asequible, relevante y puntual.

Paso 5

Designar las responsabilidades con actividades y fechas establecidas para ir implementando los cambios y así poder definir el proceso de supervisión. Utilizar canales de comunicación como boletines sobre EOS, hojas con información y comunicados vía E-mail, controlar los canales y recursos informativos. Animar a los encargados a hablar sobre las medidas de seguimiento al final compara las ideas y las experiencias entre los departamentos.

Paso 6

Control del estado de implementación de todas las actividades que se están realizando y hacer comunicados de manera regular para mantener crear un hábito o cultura en los colaboradores.

Informar logros y problemas ir resolver durante el proceso de implementación, si es necesario, realizar los ajustes a los pasos. Supervisar el resultado final y celebrar los éxitos con el equipo, fomentar un entorno con mejora continua y hacer que el equipo esté involucrado y participando en las actividades de la empresa.

4.3. Condiciones de seguimiento para el proceso de implementación

Existen condiciones que deberían tomar en consideración durante del proceso tenemos puntos positivos y negativos:

- NO Esconder los resultados que son negativos ya que el personal quiere saberlos, hay que ser honesto.
- NO Establecer una lista y un plan de trabajo basado en las prioridades del gerente, esta debería ser trabajada con los colaboradores
- NO enfocarse en los resultados negativos para hacer los seguimientos, ya que el equipo también tiene sus puntos positivos que pueden ser explotados
- NO atacar a las personas, siempre enfocarse en el proceso para poder corregir el proceso y no hacer los problemas personales
- NO delegar todas las responsabilidades a una sola persona ya que todos los colaboradores deben ser parte del cambio y de la mejora continua
- NO archivar los planes de trabajo hasta una futura ocasión, estos deben estar siempre en acción.
- Preparar un análisis e interpretación de todos los resultados después de la encuesta y comunicarlos a los involucrados
- Compartir los resultados después de la encuesta con todos los miembros del grupo y siempre dar opiniones constructivas y positivas
- Involucrar a todos los miembros del departamento y poder establecer prioridades en cuanto a cambios y acciones importantes
- Asegurarse de dar seguimiento al plan de trabajo establecido y las opciones sea realizable en tiempos determinados
- Proporcionar información sobre los planes de acción y regularidades, llevar un control
- Comunicar los acontecimientos que van surgiendo tratando de resaltar el éxito que ha logrado obtener el equipo de trabajo
- Desarrollar un plan de acción que contenga los puntos anteriormente realizados con el fin de evitar el doble trabajo.

4.4. Consideraciones generales sobre la evaluación

Es importante considerar las secciones antes mencionadas que van a ser tomadas en cuenta con clave durante la encuesta.

- ✓ Reconocer los diez puntos motivadores del Compromiso del Empleado
- ✓ Hacer un resumen con porcentajes según los 10 ítems.
- ✓ Identificar los temas con mayor mejora o empeoramiento.
- ✓ Resaltar los resultados de los temas con prioridad.

Evaluar los datos para identificar según los siguientes porcentajes favorable de los objetivos.

- ✓ Prioridad obvia: menor igual 56% fav.
- ✓ Prioridad potencial: variación entre 56–70% fav.
- ✓ Fortaleza obvia: mayor a 70% fav.

Revisar los cambios anuales en caso de que estén disponibles. Tomar en cuenta aquellos temas que han sido objeto de un seguimiento en el año anterior, comparar los resultados de su departamento con los del Grupo en general, finalmente compruebe su porcentaje de respuesta para que los resultados de la EOS sean representativos de la siguiente manera:

- ✓ Bajo porcentaje de respuesta: menor a 65%
- ✓ Porcentaje de respuesta representativo: menor a 65%
- ✓ Los porcentajes de respuesta de 100% no son fidedignos ya que pueden ser señal de manipulación involuntaria o forzada

4.5. Previo análisis de las 38 preguntas

Antes de realizar las preguntas es necesario tener reuniones de seguimiento, donde se hablará del compromiso de los colaboradores, los avances y la revisión del plan de acción, estas reuniones son lideradas por los Gerentes o supervisores del departamento, la reunión no puede ser

extensa, se recomienda 20 minutos de duración para la reunión de seguimiento siempre y cuando esté preparada, se realizan las reuniones de seguimiento con el fin de ampliar la comunicación en los canales, premiar los avances y fomentar el trabajo en equipo.

La encuesta contiene 38 preguntas, para esto, deben realizarse conversaciones con los colaboradores antes de iniciar a responder a las preguntas para que, de esta manera, ellos estén realmente preparados para contestar de manera correcta las preguntas. A continuación en la siguiente tabla se detallará la reflexión y el porqué de las preguntas que se evaluarán en EOS:

Tabla 6: Preguntas y Reflexión de la encuesta EOS.

<p>Promesa al cliente</p> <p>Es la percepción de los empleados con la contribución a los clientes y soluciones sostenibles, es también la manera de generar productos y servicios de calidad que impacten directamente sobre los ingresos de la entidad.</p>	
<p>Pregunta 1</p> <p>¿Yo estaría extremadamente satisfecho con la calidad del servicio como cliente de la empresa?</p>	<p>Reflexión: Para esta pregunta nos tenemos que enfocar en cuáles son los primeros obstáculos que enfrentan los empleados de la empresa, ellos son los responsables de la calidad y del servicio que puedan ofrecer a sus clientes, de esta manera se reflexiona la mejora de la calidad del trabajo por parte de los colaboradores para reconocer que tipo de servicio o productos ofrecen.</p>

<p>Pregunta 2</p> <p>¿Estamos generando servicios y productos que facilitan la vida del cliente?</p>	<p>Reflexión: La consideración y conocimiento de los clientes, el grado de responsabilidad que existe con el servicio que la empresa brinda, que mantiene a los clientes, que productos y servicios ofrece el departamento para hacer fácil la vida de los clientes.</p>
<p>Pregunta 3</p> <p>¿Estoy comprometido con la contribución de las soluciones para el cliente?</p>	<p>Reflexión: conocimiento del concepto de soluciones sostenibles, lo que puede hacer el líder para sobrellevar las implementaciones de productos y servicios, cual es la motivación para buscar las mejoras con soluciones sostenibles y saber que esperan los clientes de la empresa.</p>
<p>Compromiso del Empleado</p> <p>El compromiso de los empleados para lograr el éxito organizacional, y la medición de su grado de satisfacción en la empresa.</p>	
<p>Pregunta 4</p> <p>¿Yo recomendaría a DHL como un gran lugar para trabajar?</p>	<p>Reflexión: Piensa en el empleador de la empresa, en la confianza del trabajo de los demás compañeros, en las oportunidades de aprendizaje y de crecimiento dentro de la empresa, saber si los empleados están comprometidos con la calidad.</p>

<p>Pregunta 5</p> <p>¿Pienso en buscar un trabajo diferente?</p>	<p>Reflexión: entender si los jefes se preocupan por el desarrollo del trabajo de las personas, si han notado los avances de cada una de las personas, saber si el trabajo que está realizando es el que esperaba realizar.</p>
<p>Pregunta 6</p> <p>¿Estoy orgulloso de trabajar para esta empresa?</p>	<p>Reflexión: saber si en el trabajo se está tomando las opiniones de todos, si existe la oportunidad de hacer lo que le apasiona en las instalaciones de trabajo, se siente identificado con la misión y visión de la compañía</p>
<p>Pregunta 7</p> <p>¿Estoy satisfecho con el trabajo que tengo asignado?</p>	<p>Reflexión: Pensar si alguien vela por su seguridad como individuo, si se cuenta con las herramientas necesarias para realizar el trabajo, si existe reconocimiento por el buen desempeño o metas cumplidas.</p>
<p>Liderazgo Activo</p> <p>Es la imagen que tienen los empleados de sus líderes con respecto a sus habilidades en el trabajo y equipo.</p>	
<p>Pregunta 8</p> <p>¿Mi jefe directo me demuestra que me valora y aprecia?</p>	<p>Reflexión: importancia de conocer si hay momentos en los que el empleado se ha sentido apreciado en el equipo, actividades que han hecho sentir al empleado apreciado, la manera en que su jefe directo podría mejorar la manera en la cual percibe su valor, lo que le gustaría percibir de manera</p>

	constante.
<p>Pregunta 9</p> <p>¿Mi jefe directo me explica con claridad lo que espera de mí?</p>	<p>Reflexión: la forma en que el jefe hace saber las expectativas que tiene sobre sus colaboradores, como su jefe directo se expresaría de ellos, la manera de mejorar las expectativas que tiene el jefe directo.</p>
<p>Pregunta 10</p> <p>¿He recibido retroalimentación por parte de mi jefe directo, con reconocimiento sobre mi desempeño?</p>	<p>Reflexión: qué tan seguido recibe retroalimentación por parte de su jefe, ya sea en sesiones formales o informales, que tan seguido le gustaría recibir capacitación.</p>
<p>Pregunta 11</p> <p>¿Recibo retroalimentación específica sobre mi trabajo para la mejora de mi desempeño?</p>	<p>Reflexión: reconocer que la retroalimentación recibida es de calidad, pasos que se debería de seguir para que la retroalimentación con el jefe directo tenga mayor impacto en su desempeño, recordar que retroalimentación ha sido de mayor impacto.</p>
<p>Pregunta 12</p> <p>¿Existe interés de motivación de mi jefe hacia mí?</p>	<p>Reflexión: importancia de saber si el jefe directo entiende sus motivaciones y si podría conocer más acerca de la vida personal de sus empleados.</p>
<p>Pregunta 13</p> <p>¿Mi jefe directo se interesa en mi desarrollo profesional?</p>	<p>Reflexión: saber si el jefe conoce las aspiraciones de crecimiento del empleado dentro de la empresa, si se reconoce a su jefe directo como mentor, las características que debería de tener un líder, saber si su supervisor</p>

	facilita su crecimiento y motiva su desarrollo.
Pregunta 14 ¿Mi jefe directo cumple sus promesas?	Reflexión: conocer las promesas que ha hecho el jefe, reconocer si las ha cumplido o no, saber que tan comprometido es el jefe directo con las promesas que ha realizado anteriormente.
Pregunta 15 ¿Mi jefe directo me trata con respeto?	Reflexión: si el jefe directo los hace sentir respetados, conocer situaciones en las cuales los empleados no hayan sentido respeto con su jefe inmediato.
Pregunta 16 ¿Estoy satisfecho con mi jefe directo?	Reflexión: características ideales que debería de tener un líder según colaboradores, características que tiene su supervisor.
<p>Estrategia</p> <p>De qué manera se está comunicando la estrategia, y el entendimiento que tienen los empleados de la misma, la visión futura de la organización.</p>	
Pregunta 17 ¿El equipo de gerencia da una explicación clara a los colaboradores sobre hacia donde se dirige la empresa?	Reflexión: conocer de las propias palabras de cada empleado, ¿cómo describiría la visión y estrategia de la empresa?, ¿de qué manera se está comunicando la estrategia?, ¿en que parte de la visión o necesita más trabajo de equipo?
Pregunta 18 ¿La empresa está haciendo los cambios para ser competitivos?	Reflexión: cuales son los cambios que se han implementado en la empresa para ser más competitivos en el

	mercado, que cambios son necesarios, tipo de obstáculos por los que pasa la empresa para implementar cambios o mejoras.
<p>Pregunta 19</p> <p>¿He notado el crecimiento positivo de la empresa?</p>	<p>Reflexión: saber y conocer la dirección que está tomando la empresa, cuales son las preocupaciones que tienen los empleados acerca del futuro de la compañía.</p>
<p>Pregunta 20</p> <p>¿Puedo explicar con claridad la visión y estrategia de la compañía?</p>	<p>Reflexión: conocer de sus propias palabras, ¿cómo describirían la estrategia de la compañía? Y así, saber si el equipo de trabajo está contribuyendo a lograr la estrategia.</p>
<p>Comunicación</p> <p>Es la percepción que tiene el empleado sobre la oportunidad de expresarse de manera abierta y transparente con todos los involucrados en la empresa.</p>	
<p>Pregunta 21</p> <p>¿He recibido información y comunicación necesaria para llevar a cabo mis actividades de trabajo?</p>	<p>Reflexión: qué tipo de comunicación y condición sería efectiva para el trabajo que se desarrolla en la entidad, saber qué información es importante para el trabajo que están recibiendo.</p>
<p>Pregunta 22</p> <p>¿En la empresa existe una comunicación abierta, honesta y directa entre el colaborador y el jefe directo?</p>	<p>Reflexión: reconocer si es abierta la comunicación en la empresa y en general, saber cuáles son los obstáculos en la comunicación, de qué manera se puede generar una comunicación abierta con los colaboradores.</p>

<p>Pregunta 23</p> <p>¿Mi jefe directo se asegura de que reciba información relevante para el desarrollo de mi trabajo?</p>	<p>Reflexión: conocer el tipo de información necesaria y suficiente para un trabajo y difícil de conseguir, las barreras que existen para poder tener información relevante y necesaria para realizar el trabajo, saber si el supervisor se asegura de que información es necesaria.</p>
<p>Pregunta 24</p> <p>¿Estoy satisfecho con la información y comunicación en mi departamento?</p>	<p>Reflexión: dar un ejemplo de intercambio de información en cada departamento, identificar qué tipo de información está faltando compartir en cada departamento.</p>
<p style="text-align: center;">Aprendizaje y Desarrollo</p> <p>Estudia las oportunidades de aprendizaje y desarrollo en el ámbito profesional de los colaboradores a lo largo de su recorrido para incrementar su conocimiento y desarrollo de habilidades dentro de la organización.</p>	
<p>Pregunta 25</p> <p>¿Aprovecho mis talentos y habilidades en la empresa?</p>	<p>Reflexión: que habilidades y talentos los empleados usan en el día a día, de qué manera se podría aprovechar estos talentos en la empresa.</p>
<p>Pregunta 26</p> <p>¿La empresa me provee de oportunidades de desarrollo y aprendizaje?</p>	<p>Reflexión: reconocer las oportunidades de desarrollo y habilidades que se han presentado en la empresa, cuales son las oportunidades que les gustaría desempeñar, cómo podría la empresa dar oportunidades para aprender y desarrollarse.</p>

<p>Pregunta 27</p> <p>¿Los errores se aprovechan como oportunidades de aprendizaje en mi equipo de trabajo?</p>	<p>Reflexión: describir una situación donde se aprovechó un error como aprendizaje dentro del equipo, analizar si el departamento puede mejorar la forma en la que se aprovecha los errores en sus actividades como oportunidades de aprendizaje.</p>
<p>Cooperación</p> <p>Es medir la intensidad de interactuar que tienen los empleados entre los demás departamentos con el objetivo de un beneficio para la empresa.</p>	
<p>Pregunta 28</p> <p>¿Hay buena cooperación entre mi departamento con otros departamentos?</p>	<p>Reflexión: reconocer los principales obstáculos para la integración y cooperación con los demás en la empresa, saber si un equipo de trabajo busca la manera de mejorar la interacción con los demás equipos.</p>
<p>Pregunta 29</p> <p>¿En mi departamento nos ayudamos unos a otros compartiendo experiencias y nuevos conocimientos?</p>	<p>Reflexión: reconocer cuando los integrantes de algún departamento han un buen trabajo y compartir la experiencia con otros integrantes de la empresa, verificar los obstáculos para integrarse, saber cómo se podría cambiar positivamente la manera en la que se comparten experiencias en el departamento.</p>
<p>Pregunta 30</p> <p>¿En general, estoy satisfecho con mis compañeros de trabajo?</p>	<p>Reflexión: que factores influyen al mejoramiento con el equipo de trabajo, que factores están evitando que un equipo tenga una mayor participación</p>

	con relación a otro equipo de trabajo.
<p>Aplicación de las herramientas de Calidad</p> <p>Se refiere al grado de satisfacción en cuanto a la aplicación de herramientas de calidad y su metodología para lograr una mejora continua.</p>	
<p>Pregunta 31</p> <p>¿Mis compañeros y yo nos esforzamos para mejorar nuestros procesos productivos con la ayuda de la metodología?</p>	<p>Reflexión: saber cuáles son las herramientas y materiales que nos ayudan a la mejora de la calidad, conocer los principios de la metodología, saber cómo el supervisor puede motivare a realizar mejoras utilizando las herramientas de costumbre con la metodología de calidad de la empresa, reconocer las cualidades que debe tener un líder para mantener a su equipo inspirado en buscar la mejora continua, que metodología puede usar el equipo para el uso de estas herramientas.</p>
<p>Pregunta 32</p> <p>¿Las actividades de herramientas de calidad contribuyen al éxito de mi departamento?</p>	<p>Reflexión: estar seguros de que las herramientas de calidad son importantes para espacio de trabajo, aspectos positivos y negativos, se podría asegurar un líder de los departamentos para control de implementación de herramientas.</p>
<p>Seguimiento de la EOS</p> <p>Es la percepción de los empleados sobre la consideración de sus opiniones con base en esta se generen cambios positivos.</p>	
<p>Pregunta 33</p>	<p>Reflexión: asegurar que se está</p>

<p>¿Estoy seguro de que habrá cambios positivos en vista de los resultados del EOS?</p>	<p>haciendo los cambios positivos y las mejoras continuas, saber qué rol les gustaría tomar durante el proceso de seguimiento de EOS, conocer el soporte y brindar funciones para implementar los cambios planteados</p>
<p>Pregunta 34</p> <p>¿Se han tomado medidas sobre los resultados en encuestas anteriores?</p>	<p>Reflexión: que cambios se han implementado desde la última encuesta que se realizó, que pasó con resultados del año pasado, como ha mejorado el clima laboral, se han implementado nuevas ideas, saber cómo empezar a tomar acciones.</p>
<p>Condiciones laborales</p> <p>La satisfacción de los colaboradores con el tipo de trabajo que desempeñan y también con las herramientas que tienen disponibles para trabajar de una manera segura.</p>	
<p>Pregunta 35</p> <p>¿La organización está comprometida con la seguridad organizacional de los empleados?</p>	<p>Reflexión: demostrar si la empresa está preocupada por la seguridad de los colaboradores, como sabemos el lugar de trabajo tiene un 185% de siniestralidad según estudios de la empresa de seguros, mencionar que acciones se han implementado últimamente, saber si los supervisores están dando importancia a la seguridad organizacional general.</p>
<p>Pregunta 36</p> <p>¿Tengo acceso al uso de los recursos necesarios para</p>	<p>Reflexión: están usando los materiales, equipos, tecnología, etc., el uso es correcto y oportuno, identificar qué tipo de herramientas se deben utilizar</p>

realizar mi trabajo en buenas condiciones y de manera efectiva?	diariamente, y si las herramientas se encuentran en buen estado, cuales son las dificultades para encontrar las herramientas necesarias.
Pregunta 37 ¿Estoy satisfecho con las condiciones físicas de trabajo en mi empresa?	Reflexión: tomar en cuenta la temperatura, espacio suficiente para trabajar, la climatización entre otros factores de seguridad, saber cuáles son las preocupaciones con respecto a la seguridad organizacional durante el momento que se labora, buscar formas de mejora.
Pregunta 38 ¿Estoy satisfecho con el tipo de trabajo que estoy realizando?	Reflexión: si las actividades de trabajo que están realizando son satisfactorias, si se sienten bien con las actividades realizadas en el día a día, como diseñarían el trabajo ideal.

Fuente: Encuesta EOS Trans AM

Elaboración: propia

4.6. Efectos de los resultados de las encuestas EOS

La promesa al cliente tiene como resultado un 85% de aceptación, esto significa que la empresa está considerablemente comprometida con todos los requerimientos de los clientes, no hay potencia sin él. Se trata del compromiso emocional hacia la organización y la motivación para contribuir al éxito de la compañía y que los empleados están realizando su trabajo conforme a las expectativas de la empresa y del cliente.

Se refiere al entendimiento que tienen los empleados sobre como contribuyen a brindar un gran servicio y soluciones sustentables para el cliente. Poner la mente, corazón y agallas en cada acción y pensando en cómo agregar valor a los clientes. Se realizan preguntas enfocadas a si como cliente yo estaría satisfecho del servicio, si los empleados están realizando servicios y productos que facilitan la vida al cliente y si estamos dando soluciones al cliente.

Es importante resaltar la promesa al cliente ya que es la imagen de la empresa que proyecta al mercado. Midiendo este indicador se podrá evaluar el comportamiento que comprometen a los empleados con los clientes externos o internos.

Por otro lado tenemos el compromiso del empleado, con un 82%, considerable aceptable y estable, el mismo tiene que ver con el éxito organizacional y la medición dl grado de satisfacción que tiene con la empresa, Se focaliza en medir Confianza, Lealtad, Orgullo y Satisfacción general, en cómo ven los empleados su contribución para alcanzar los objetivos de la compañía a la vez que sienten satisfacción personal haciéndolo.

Las preguntas fueron elaboradas en base a si el empleado recomendaría la empresa, si está orgulloso de pertenecer a la empresa, si está satisfecho con su trabajo, o si está pensando en buscar un trabajo diferente al que actualmente posee.

El liderazgo activo es un indicador que evalúa a los gerentes como tal, como resultado de la empresa tenemos un 79% el cual es aceptable, este indicador permite identificar a los jefes como líderes, y es la imagen que los lideres proyectan a sus empleados con respecto a las habilidades y al trabajo en equipo, Es la categoría de mayor impacto en el compromiso de los empleados. La gente sigue líderes. Por eso tienen que ser modelos,

siempre buscando Resultados sin comprometer el Respeto. Los líderes deben estar enfocados en que se les dé seguimiento regular de desempeño, promover el desarrollo de su carrera, valorar y reconocer el buen trabajo.

Las preguntas están desarrolladas en base a si el jefe directo demuestra que valora el trabajo de los empleados, si se está recibiendo retroalimentación sobre las funciones, se les pregunta también, si existe algún interés en el jefe hacia ellos, si el jefe directo cumple sus promesas, y si están satisfechos con sus jefes.

El siguiente indicador es la estrategia, esto indica cuán lejos ha llegado la estrategia de la compañía y cuan claramente es comunicada a los empleados, y cuanto confían ellos en el futuro de la compañía. Las encuestas resultaron un 71%, es decir, que hace falta claridad en el conocimiento que actualmente existe entre los empleados de la empresa, una vez que los empleados entiendan el concepto de las estrategias de la empresa ellos podrán dar a conocer a personas externas a la institución.

Se realizaron preguntas como, si el equipo de gerencia brinda una explicación clara a sus colaboradores sobre los intereses de la empresa, se cuestionó si la empresa está realizando cambios para ser más competitivos a niveles globales, si los empleados han notado el crecimiento positivo de la empresa, y si podría la persona explicar con claridad la misión y estrategias de la compañía, donde se encontraron falencias y se espera mejorar este indicador con capacitaciones mensuales, donde los gerentes enseñen de manera práctica la visión objetivos y estrategias de la empresa.

La comunicación que existe entre los departamentos se ve afectada por el miedo que tienen sus colaboradores con sus jefes directos, la encuesta respondió con un 76%. Hace falta retroalimentación positiva, y el ambiente de trabajo se torna un poco tenso en ciertos periodos del mes la

comunicación mide cuanto promueve la compañía una cultura de apertura e intercambio de información en ambas vías. Los líderes tienen que asegurar de que el equipo reciba la información que necesita.

Se hicieron preguntas referentes a la información y comunicación necesaria para realizar las actividades de trabajo, si en la empresa cuenta con comunicación abierta, honesta y directa entre el colaborador y jefe directo, si el jefe directo provee información relevante sobre el trabajo, y si el empleado se encuentra satisfecho con la información y comunicación del departamento.

También se consideró el aprendizaje y desarrollo de los empleados que es cuanto se aplica el desarrollo de manera óptima para que el empleado y la compañía sigan competencias personales y profesionales a lo largo de su recorrido para incrementar su conocimiento y desarrollo de habilidades dentro de la organización. Las encuestas respondieron con un 67% ante este indicador, el cual claramente muestra una falencia en cuanto al desarrollo del personal con respecto a sus habilidades y oportunidades dentro de la empresa.

Se realizaron preguntas sobre el aprovechamiento de los talentos y habilidades, si la empresa provee oportunidades de desarrollo, que si los errores se están aprovechando como oportunidades de aprendizaje en el equipo de trabajo. Para estos se deberá plantear un plan de acción que este enfocado en capacitaciones y pausas activas donde los empleados puedan realizar actividades distintas a las que se realiza de manera cotidiana.

La cooperación, o trabajo en equipo Es medir la intensión de interactuar de los empleados con los demás departamentos. Como se comparten experiencias y conocimientos para mejorar el desempeño. Enfatiza en tener un buen ambiente laboral con colegas con los que se coopera de tal forma que se resalten las mejoras. La encuesta respondió con un 70% sobre este indicador, lo demuestra que la empresa está

actuando sobre la integración de los empleados. Se realizaron preguntas referente a la buena cooperación entre los departamentos, si se ayudan unos a otros compartiendo experiencias y nuevos conocimientos, y si están satisfechos con el trabajo de los compañeros de su departamento.

La aplicación de las herramientas de calidad se refiere al grado de satisfacción en cuanto a la aplicación de herramientas de calidad y su metodología para lograr una mejora continua. Las encuestas clasificaron a este indicador como el más crítico en la empresa con un resultado del 63%, esto quiere decir que se necesita mucha retroalimentación sobre estas herramientas, hace falta saber cuáles son las herramientas y materiales que ayudan a la mejora de la calidad, los empleados no conocen los principios de la metodología. Se preguntó por el conocimiento de los procesos productivos con las herramientas de calidad y de qué manera se está llevando a cabo, también si las actividades de herramientas de calidad muestran existo en el departamento.

El seguimiento del EOS tiene que ver con la implementación que se realizó en el 2014, Es la percepción de los empleados sobre la consideración de sus opiniones con base en esta se generen cambios positivos. Este indicador nos muestra en las encuestas que la gente cree en un 78% que se harán cambios y mejoras continuas, la encuesta a empleados solo será efectiva si se siguen todos los lineamientos planteados, los resultados realmente traen medidas positivas, pero el empleado debe estar convencido de que la empresa está interesada en la mejora del servicio partiendo de la satisfacción del empleado. Se realizaron preguntas referente a la seguridad de cambios positivos con este sistema, y si se han tomado medidas al respecto.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Es de vital importancia disponer de una cultura organizacional bien establecida, con objetivos claros, visión y misión para el éxito empresarial y el logro de una gestión de calidad. Todo esto permite estar a la vanguardia del cambio y la permanencia de la empresa. Para hacer frente a la intensa competitividad, toda organización debe de orientar la toma de decisiones sobre los factores humanos, debe dominar la utilización de las herramientas necesarias para poder ofrecer servicios de calidad

En lo referente al marco teórico podemos resaltar a los padres de la calidad, los cuáles han aportado grandes beneficios a la investigación, gracias a ellos se reconoce la importancia de la calidad empresarial, inclusive la creación de importantes reconocimientos, el premio pionero fue el premio Deming instituido en Japón el año 1951, el éxito del mismo sirvió de estímulo para la creación de los sucesivos como son el premio Malcolm Baldrige, Premio Europeo de la Calidad. Así mismo, se reconoce a David Van Rooy creador del EOS, quien ha publicado más de 20 revistas científicas, el cual contiene 42 preguntas claves que sirven para proporcionar información acerca de lo que piensa el empleado de la organización y que tan satisfecho se encuentra con la labor que realiza, ayuda a identificar los puntos fuertes y mejorarlos.

El proyecto de investigación ha permitido conocer los puntos fuertes que posee la empresa, lo que debe mejorar y la opinión de expertos que considera factible el proyecto a implementar. Desde esta perspectiva, las herramientas de calidad y el desarrollo de las encuestas de opiniones a empleados, son una alternativa válida para mejorar las directrices y mantener la vigencia de las organizaciones, ya que el conocimiento de la

satisfacción de los empleados se torna medible para tomar decisiones aplicables, con la intención de las mejoras en los procesos y aportará a elevar la cultura organizacional de la empresa al tener los empleados más satisfechos.

Por medio del análisis de la tabulación se encontró que el trabajador en términos generales rendía pero no se sentía 100% satisfecho con la labor que desempeñaba, de acuerdo con los resultados presentados los empleados presentan bajos índices en aprendizaje y desarrollo, cooperación y conocimiento de la estrategia, y falta de conocimiento de las herramientas de calidad. La empresa es responsable de construir un plan de acción que promoverá la mejora en corto plazo, con sus respectivos responsables, con la finalidad de dar importancia a la encuesta de opiniones y sus resultados.

Recapitulando sobre los análisis efectuados de los resultados de las encuestas en la empresa Trans AM, se puede decir que la productividad de la empresa depende de gran manera de que el personal se encuentre motivado y satisfecho, por ello para lograr mejoras continuas debe existir en la empresa un buen clima laboral, además de capacitaciones y oportunidades de ascenso, estas actividades se deben actualizar cada año según las estrategias y objetivos que la empresa posee.

Por medio de los resultados de las encuestas EOS se determinó la importancia de establecer los parámetros necesarios para que los resultados que se obtengan a partir de las encuestas sean efectuados a cabalidad, dar seguimiento al proyecto es lo que llevará a la empresa no solo a alcanzar una mayor productividad sino ser reconocida como una de las mejores empresas para trabajar tanto a nivel nacional como internacional.

5.2. Recomendaciones

Realizar la implementación de un sistema de herramientas de calidad basado en encuestas, involucra la definición de metas para luego elaborar un plan que permita alcanzarlas, todo referente al enfoque de optimización del proceso de mejoramiento continua.

El área gerencial debe promover el involucramiento del personal en las encuestas anuales para fortalecer el proceso de mejoramiento continuo e ir midiendo los indicadores que se desean identificar en los resultados. Se debe asignar una persona de recursos humanos que colabore con la implementación y seguimiento de las actividades.

Para poner en práctica este modelo de implementación de encuesta de opiniones a los empleados, cada proceso debe contar con indicadores bien estructurados en base a las necesidades de la empresa que sirvan para medir la contribución del desempeño de los empleados.

Para el proceso de levantamiento de información se recomienda realizar las encuestas a dos diversos grupos de expertos, esto permitirá a los proyectos nutrirse de información diferente y fidedigna, que tengan nuevas ideas productivas.

Se recomienda hacer una capacitación al personal previo a realizar las encuestas, de esta manera, se logra proyectar las intenciones de la empresa para con los trabajadores a través de la encuesta de opiniones. Así, los resultados de la encuesta serán verdaderos y útiles para poder medir el nivel de satisfacción de los empleados y los indicadores que la empresa desea alcanzar.

A partir de la propuesta de implementación de encuesta de opiniones a trabajadores se pueden desarrollar planes de contingencia que tomen en

cuenta los puntos débiles de los empleados, para evitar posibles fraudes durante el proceso. Es importante tomar los resultados negativos como punto de partida de cambios en la empresa

Una vez realizadas la prueba piloto e implementación de la propuesta en la empresa Trans AM en Guayaquil, se debe considerar extender el alcance.

A pesar de que la metodología propuesta está enfocada a una empresa courier como es Trans AM, esta se puede adaptar a distintas industrias con propósitos similares, ya que las empresas solicitan personal para ser productivos y este personal debe estar motivado.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se recomienda realizar las encuestas EOS de forma anual, de manera que se pueda observar la mejora y falencias de los indicadores antes durante y después del proceso.

Se puede hacer uso comercial de la herramienta desarrollada en esta propuesta para realizar consultorías en empresas con necesidades similares a las de la empresa Trans AM, todo dependerá del volumen de trabajadores que la empresa posee y los objetivos que desee alcanzar.

BIBLIOGRAFÍA

- Albert, M. (2007). *La Investigación Educativa. Claves Teóricas*. Madrid: Mc. Graw Hill.
- Álvarez, A. (2001). *La medición de la eficiencia y productividad*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Andersen, A. (1999). *El Management del siglo XXI*. Buenos Aires: Granica.
- Ary, D. (1992). *Introducción a la Investigación pedagógica*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Ben, M. (2009). *Procedimiento para la mejora de la satisfacción laboral en el contexto universitario*. Cuadernos de educación y desarrollo. Recuperado de: HYPERLINK "[http://www/](http://www.eumed.net/rev/ced/02/rvs.pdf)" <http://www.eumed.net/rev/ced/02/rvs.pdf>
- Castillo, J. (1993). *Administración del personal: un enfoque hacia la calidad humana*. Bogotá: ECOE.
- Cavalgante Silva, J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas*. (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona. Brasil, Bahía.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión el Talento Humanos*. Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- CIC (2003). *Medición y gestión del capital intelectual*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid (Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento, CIC).
- Crosby, P. (1989). *Hablemos de calidad*. McGraw Hill.
- Deming, W. (1982). *Quality, productivity and competitive position*. Massachusetts: Cambridge, MA: Institute of technology.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Deming, W. E. (1993). *The new economics for industry, government, education*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.
- Drucker, P. (1993). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá: Norma.
- Edvinsson, L. (1993). *Intellectual Capital shapes the future enterprise*. *Scandinavian Insurance Quarterly*.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). *Managing for quality and performance excellence* (7th Ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Feigenbaum, A.V. (1990). *Control Total de la Calidad*. México: CECSA.
- Feigenbaum, A.V. (1994). *Tratado de la Calidad Total*. México: Noriega.

- García, D. (2010). *Satisfacción Laboral*, Eumed. Recuperado de:
 HYPERLINK <http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm>
<http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm>
- García, J. (1994). *Informatización de Empresas. Sistematización, Control, Gestión*. México: Mc Graw-Hill.
- Garrido, S. (2006). *Dirección estratégica*. España: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Gitlow, H. (1991). *Planificando para la calidad, productividad y una visión competitiva*. México.
- Goetsch, D. (1986). *Quality Management for Organizational Excellence*. Person.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Ishikawa, K. (1988). *Prácticas de los Círculos de Control de Calidad, Tecnologías de Gerencia y Producción*. Price Waterhouse.
- Ishikawa, K. (1989). *Prácticas de los círculos de control de calidad*. Madrid: Price Waterhouse.
- ISO (2013). Principios de calidad. Disponible en web:
http://www.iso.org/iso/qmp_2012.pdf. Consultado: Mayo de 2013.
- James, P. (1997). *Gestión de la Calidad Total. Un texto introductorio*. Madrid: Prentice Hall.
- John. (1999). *El método Delphi*. Paris: Dunod.
- Juran, J.M. (1974). *Quality control handbook*. Mc Graw-Hill Book Company Inc.
- Juran, J.M. (1990). *Juran y el liderazgo para la Calidad. Un Manual para Directivos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Juran, J.M. (1990). *Juran y la Planificación para la Calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Juran, J. (1993). *Manual de control de calidad*. España: Editorial Mc Graw-Hill.
- Juran, J.M. (1995). *Por qué fracasan las iniciativas de la calidad*. Harvard Deusto Business Review.
- Koontz, & Weigrich. (2004). *Administración: una perspectiva Global*. Los Angeles: Mc Graw-Hill 14ava Edición.
- Morales, P., Urosa, B. y Blanco, A. (2003). *Construcción de escalas de actitudes tipo Likert*. Madrid: La Muralla.
- Ordoñez, P. (2003). *Gestión del conocimiento y capital intelectual: Estudio de casos. En Aprendizaje organizativo y capital intelectual: nuevos desafíos para la empresa*. España: AENOR, Asociación Española de Normalización y Certificación.

- Orozco, F. (1980). *Control de calidad*. Bogota: Universidad tecnológica de Pereira.
- Peters, T. (1989). *Del caos a la excelencia*. Barcelona: Folio.
- Petty, R. y Guthrie, J. (2000). *Intellectual capital literature review: Measurement, reporting and management*. Journal of Intellectual Capital.
- Porter, M. (2003). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Editorial Continental.
- Prat, A. (2000). *Métodos estadístico: Control y mejora de la calidad*. México: Alfaomega.
- Sampieri, H. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Sampieri, H. (2000) *Metodología de la Investigación. Manual de apoyo para profesores*. (2ª ed.) México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Suarez, C. (2004). *Sistemas de Información. Herramientas Prácticas para la Gestión Empresarial*. México: Editorial Alfa omega.
- Sarabia, F. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Pirámide.
- Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. (2003). *Medición de la productividad del valor agregado. Programa Nacional de Homologación y Apoyo a la*. Obtenido de <http://www.cnp.org.co/promes/cd/MedicionDeLaProductividadDelValorAgrega>.
- Shewhart, W. (1938). *Statistical method from the viewpoint of quality control, Graduate School. Department of Agriculture*. Washington D.C.:Dover Publications.
- Sierra, R. (1996). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica. Metodología general de su elaboración y documentación*. Madrid: Paraninfo.
- Sierra, R. (2001). *Técnicas de investigación social, 14ª ed*. España: Editorial Paraninfo Thomson Learning.
- Stewart, T. (1994). *Intellectual capital. Your company's most valuable asset. Fortune Magazine*.
- Stewart, T. (1997). *Intellectual capital. The new wealth of organizations*. Londres: Nicolas Brealey Publishing.
- Stewart, T. (1998). *La nueva riqueza de las naciones: El capital intelectual*. Buenos Aires: Granica.
- Tamayo, M. (1997) *El Proceso de la Investigación científica*. México: Editorial Limusa S.A.

- The Fourteen Points for management. (n.d). The Deming Institute. Retrieved July 16, 2014, from <https://www.deming.org/theman/theories/fourteenpoints>
- The Seven Deadly Diseases. (n.d). The Deming Institute. Retrieved July 17, 2014, from HYPERLINK <https://www.deming.org/theman/theories/deadlydiseases>
<http://www.deming.org/theman/theories/deadlydiseases>
- Thompson, A. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos /Thompson, Arthur A.* México: McGraw-Hill, <http://www.dhl.com.mx/>
- Toro, F. (1992). *Desempeño y productividad: contribuciones de la psicología ocupacional.* Cincel.
- Toro, F. (2001). *El clima organizacional: perfil empresas colombianas.* Colombia: Cincel.
- Van Der Wiele, A. (2004). *ISO 9000 series and excellent model.* Neumayer and Perkins.
- Van Ham, J. (1991). *El movimiento Europeo de la gestión de calidad.*

GLOSARIO

EOS (Employee Opinion Surveys): cuestionario de estudio satisfacción al empleado estándar que puede ser personalizado y beneficioso para algunas organizaciones, manteniendo la integridad estadística del cuestionario. Las preguntas de estudio de encargo son añadidas a una plantilla de estudio existente estadísticamente con el objetivo de obtener resultados en base a los indicadores que se deseen medir.

SATISFACCION LABORAL: actitud general, creencias y valores de un empleado desarrolladas hacia su empresa, concepto complejo que se relaciona con la visión de los empleados respecto al entorno laboral, las recompensas, la supervisión, las exigencias del puesto, entre otras.

KPI'S (Key Performance Indicator): indicador clave de desempeño, es una medida del nivel de desempeño de un proceso que usualmente suele expresarse con porcentajes, se utilizan para cuantificar el grado de cumplimiento de objetivos, reflejar el rendimiento de una organización y recoger su plan estratégico.

LIDERAZGO ACTIVO: líder no es sólo aquel que lleva adelante un determinado proyecto, sino también un hombre o mujer que demuestran cualidades para motivar a los empleados, lo cual se sustenta en destacar sus fortalezas y logros, comprender y mostrar formas para superar sus falencias, jugando de esta manera un rol activo dentro de la organización, para también observar el comportamiento individual y grupal, y poder limar posibles dificultades que surjan en el grupo

COMPROMISO DEL EMPLEADO: se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita. El compromiso se produce cuando en una persona surge una relación de afecto, un vínculo emocional, que le lleva a darse, a identificarse con una persona, con una idea, con una organización.

HERRAMIENTAS DE CALIDAD: herramientas básicas que han sido ampliamente adoptadas en las actividades de mejora de la Calidad y utilizadas como soporte para el análisis y solución de problemas operativos en los más distintos contextos de una organización. Se considera como las principales herramientas de calidad a la espina de pescado, diagrama de pareto, diagrama de causa efecto, gráfica de control.

ESTRATEGIA: consiste en destacar aquellos elementos claves para la mejora continua de la empresa, utilizar los recursos que posee la empresa y desarrollarlos con el fin de obtener beneficios que contribuyan a incrementar la productividad de la empresa.

FEEDBACK: es una palabra del inglés que significa retroalimentación; podemos utilizarla para referirnos a un método de control de sistemas. Podemos denominar feedback como método de control de sistemas, en el cual los resultados obtenidos de una tarea o actividad son reintroducidos nuevamente en el sistema con el objeto de realizar las modificaciones necesarias, bien sean para controlar el sistema, bien para optimizar su comportamiento. Como tal, el término es empleado, en este último sentido, en áreas especializadas, como la administración, la ingeniería, la comunicación, la psicología o la electrónica, entre otras.

ANEXOS

Encuesta a Expertos mandos medios y medios bajos.

1. **Sexo**

Masculino

Femenino

2. **¿En qué ámbito profesional se desarrolla actualmente? ***

Gerencia

Administrativo

Supervisor de personal

3. **¿Cuál de las siguientes herramientas de calidad es más familiar en su entorno empresarial? ***

Espina de pescado

Diagrama de Pareto

Diagrama de Causa y Efecto

Diagrama de Grandal

Otro:

4. **¿Usted considera que la implementación de herramientas de calidad promueve mejoras continuas? ***

Si

No

5. **¿De qué depende la productividad de las empresas? ***

Personal motivado y satisfecho

Infraestructura (Equipos, maquinarias, tecnología e instalaciones)

Buen clima laboral

6. **¿Qué factores influyen en un personal motivado y satisfecho? ***

Remuneraciones

- Ambiente Laboral
- Capacitaciones y oportunidades de crecimiento
- Cultura Organizacional

7. ¿Considera importante medir el nivel de satisfacción y motivación de los empleados en una empresa? *

- Si
- No

8. ¿Qué metodología utilizaría para medir el nivel de satisfacción de los empelados? *

- Encuestas
- Entrevistas Personalizadas
- Grupo Focal o Focus Group

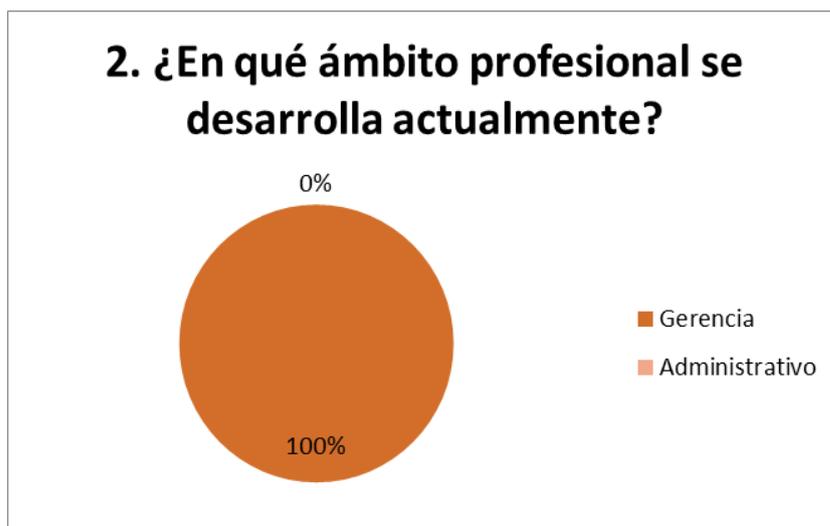
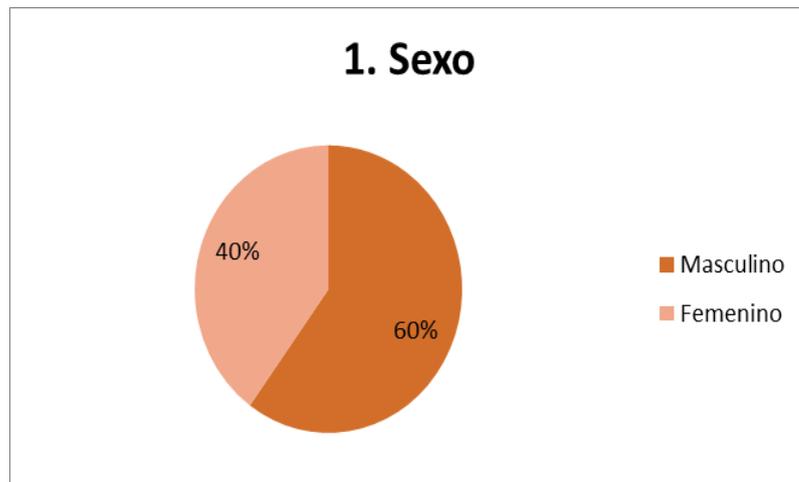
9. ¿Cada cuánto tiempo considera oportuno realizar este tipo de evaluaciones? *

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

10. ¿Cómo identificaría los recursos económicos necesarios para esta implementación de este sistema? *

- Un Gasto
- Una Inversión
- Una Oportunidad

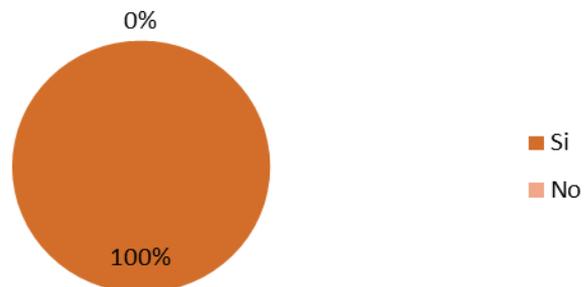
Resultados de encuestas a expertos Grupo 1: Mando Medio (Gerentes)



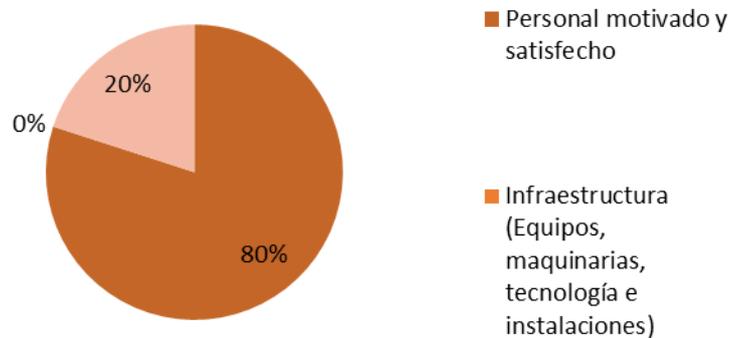
3. ¿Cuál de las siguientes herramientas de calidad es más familiar en su entorno empresarial?



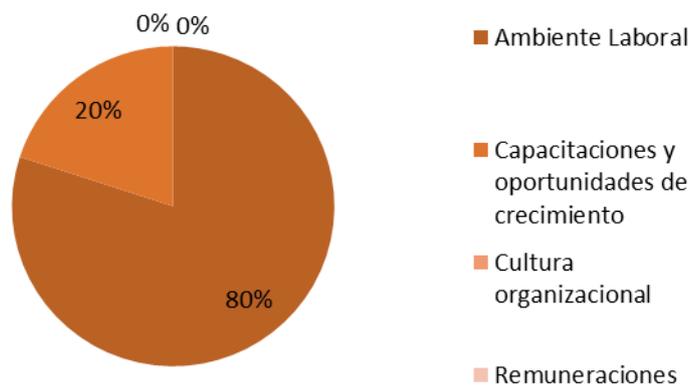
4. ¿Usted considera que la implementación de herramientas de calidad promueve mejoras continuas?



5. ¿De que depende la productividad de las empresas?



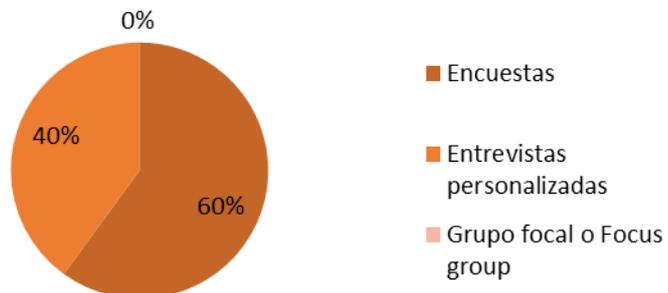
6. ¿Qué factores influyen en un personal motivado y satisfecho?



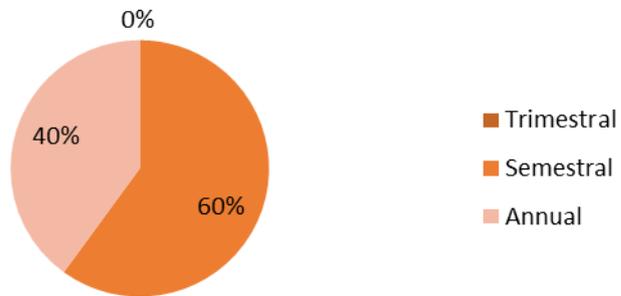
7. ¿Considera importante medir el nivel de satisfacción y motivación de los empleados en una empresa?



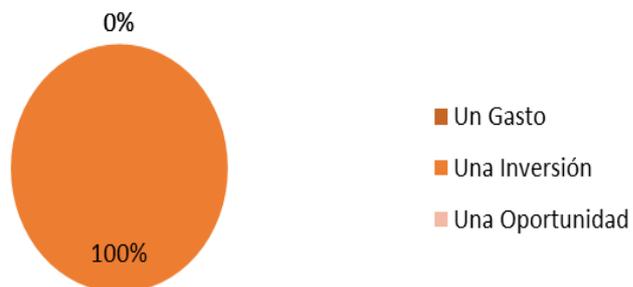
8. ¿Qué metodología utilizaría para medir el nivel de satisfacción de los empleados?



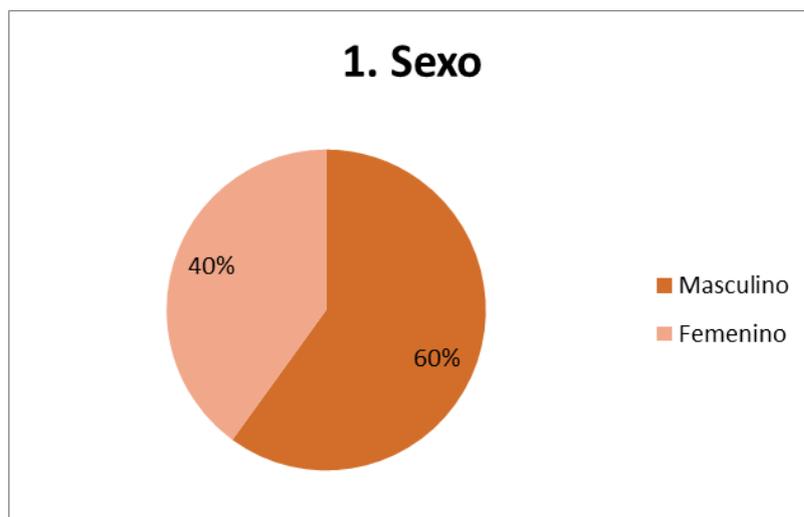
9. ¿Cada cuánto tiempo considera oportuno realizar este tipo de evaluaciones?



10. ¿Cómo identificaría los recursos económicos necesarios para esta implementación de este sistema?



Resultados de la encuesta a Expertos Grupo 2: Medio Bajo (Jefaturas Departamentales)



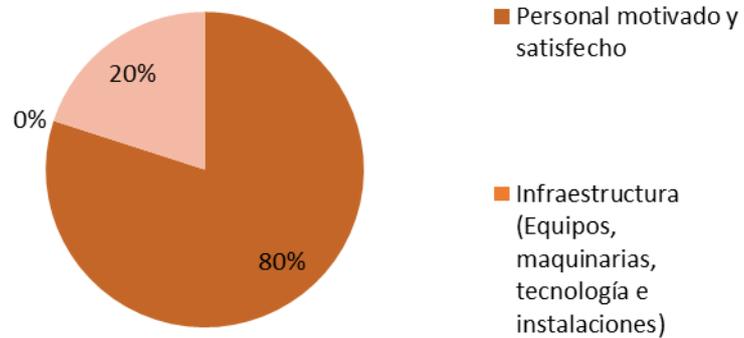
3. ¿Cuál de las siguientes herramientas de calidad es más familiar en su entorno empresarial?



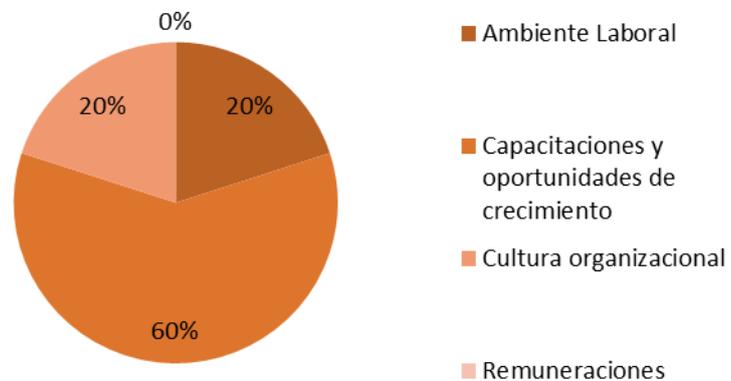
4. ¿Usted considera que la implementación de herramientas de calidad promueve mejoras continuas?



5. ¿De que depende la productividad de las empresas?



6. ¿Qué factores influyen en un personal motivado y satisfecho?



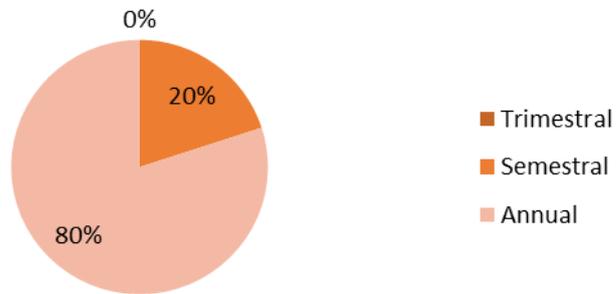
7. ¿Considera importante medir el nivel de satisfacción y motivación de los empleados en una empresa?



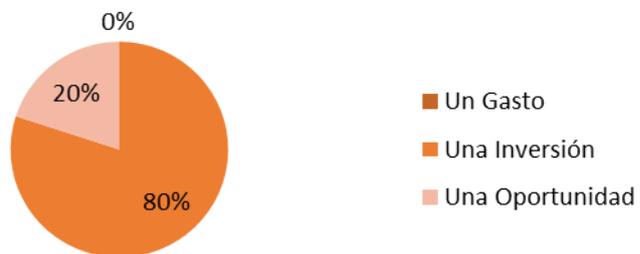
8. ¿Qué metodología utilizaría para medir el nivel de satisfacción de los empleados?



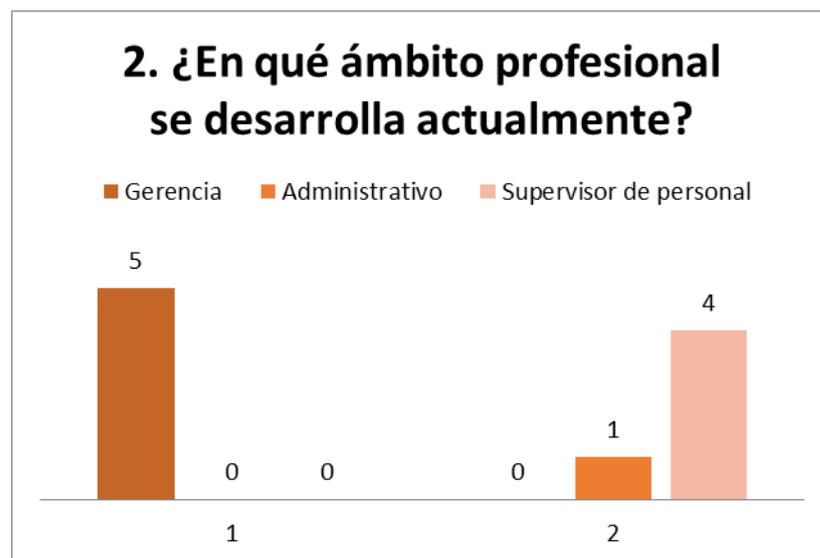
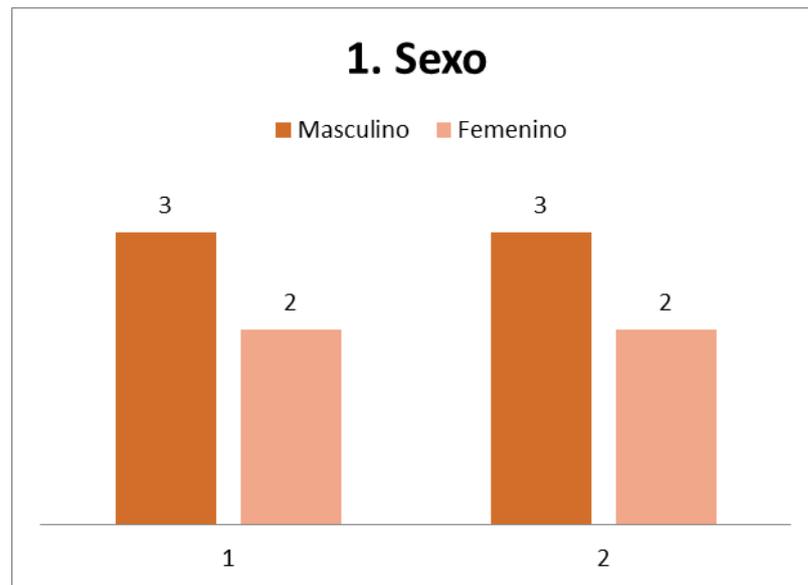
9. ¿Cada cuanto tiempo considera oportuno realizar este tipo de evaluaciones?



10. ¿Cómo identificaría los recursos económicos necesarios para esta implementación de este sistema?

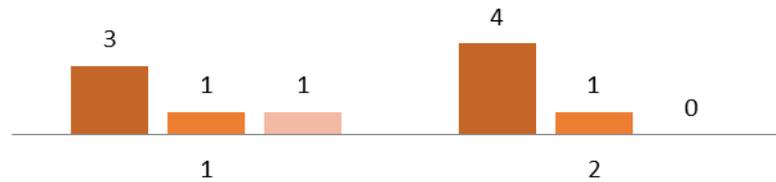


Análisis Delphi entre el grupo 1 y grupo 2



3. ¿Cuál de las siguientes herramientas de calidad es más familiar en su entorno empresarial?

■ Espina de pescado ■ Diagrama de Pareto
■ Diagrama de Causa y Efecto



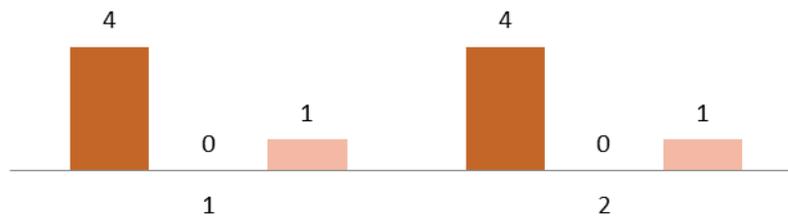
4. ¿Usted considera que la implementación de herramientas de calidad promueve mejoras continuas?

■ Si ■ No



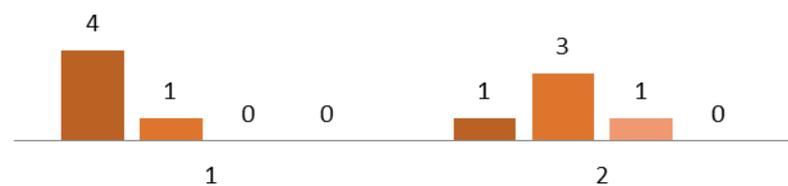
5. ¿De que depende la productividad de las empresas?

- Personal motivado y satisfecho
- Infraestructura (Equipos, maquinarias, tecnología e instalaciones)
- Buen clima laboral

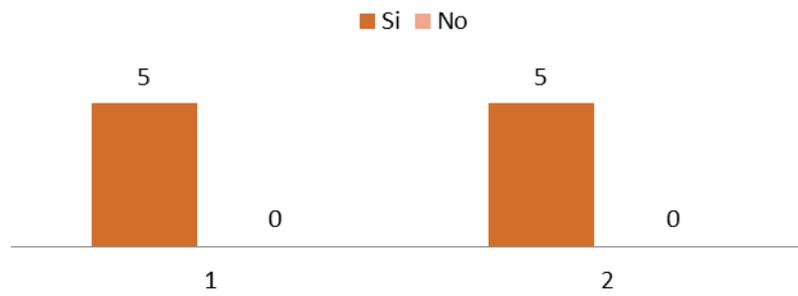


6. ¿Qué factores influyen en un personal motivado y satisfecho?

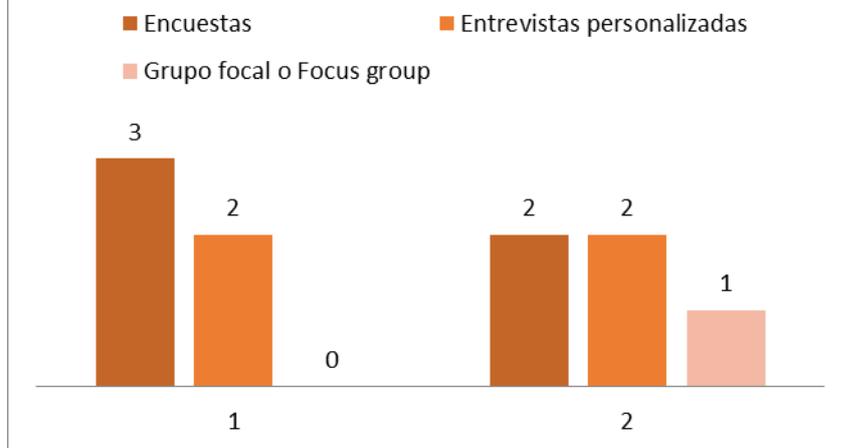
- Ambiente Laboral
- Capacitaciones y oportunidades de crecimiento
- Cultura organizacional
- Remuneraciones



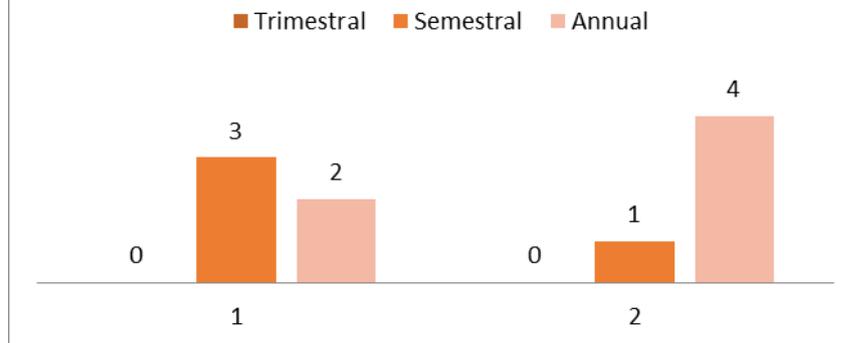
7. ¿Considera importante medir el nivel de satisfacción y motivación de los empleados en una empresa?



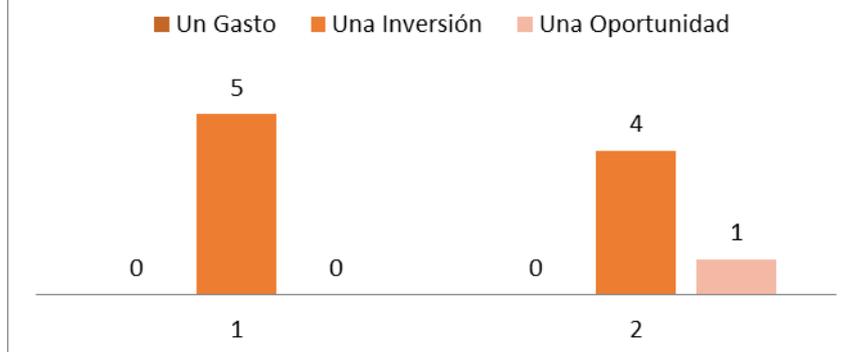
8. ¿Qué metodología utilizaría para medir el nivel de satisfacción de los empleados?



9. ¿Cada cuanto tiempo considera oportuno realizar este tipo de evaluaciones?



10. ¿Cómo identificaría los recursos económicos necesarios para esta implementación de este sistema?



Tabulación de encuestas a Expertos mandos medios y medios bajos

PREGUNTAS	GRUPO 1	GRUPO 2
1. Sexo		
Masculino	3	3
Femenino	2	2
2. ¿En qué ámbito profesional se desarrolla actualmente?		
Gerencia	5	0
Administrativo	0	1
Supervisor de personal	0	4
3. ¿Cuál de las siguientes herramientas de calidad es más familiar en su entorno empresarial?		
Espina de pescado	3	4
Diagrama de Pareto	1	1
Diagrama de Causa y Efecto	1	0
4. ¿Usted considera que la implementación de herramientas de calidad promueve mejoras continuas?		
Si	5	5
No	0	0
5. ¿De que depende la productividad de las empresas?		
Personal motivado y satisfecho	4	4
Infraestructura (Equipos, maquinarias, tecnología e instalaciones)	0	0
Buen clima laboral	1	1
6. ¿Qué factores influyen en un personal motivado y satisfecho?		
Ambiente Laboral	4	1
Capacitaciones y oportunidades de crecimiento	1	3
Cultura organizacional	0	1
Remuneraciones	0	0
7. ¿Considera importante medir el nivel de satisfacción y motivación de los empleados en una empresa?		
Si	5	5
No	0	0
8. ¿Qué metodología utilizaría para medir el nivel de satisfacción de los empleados?		
Encuestas	3	2
Entrevistas personalizadas	2	2
Grupo focal o Focus group	0	1
9. ¿Cada cuanto tiempo considera oportuno realizar este tipo de evaluaciones?		
Trimestral	0	0
Semestral	3	1
Annual	2	4
10. ¿Cómo identificaría los recursos económicos necesarios para esta implementación de este sistema?		
Un Gasto	0	0
Una Inversión	5	4
Una Oportunidad	0	1

Responder el siguiente cuestionario

Evalue su respuesta según la siguiente escala de valores:

- 1 Nunca**
- 2 Pocas Veces**
- 3 Algunas Veces**
- 4 Casi Siempre**
- 5 Siempre**

Objetivo	No.	Pregunta	1	2	3	4	5
Promesa al cliente	1	¿Yo estaría extremadamente satisfecho con la calidad del servicio como cliente de la empresa?					
Promesa al cliente	2	¿Estamos generando servicios y productos que facilitan la vida del cliente?					
Promesa al cliente	3	¿Estoy comprometido con la contribución de las soluciones para el cliente?					
Compromiso del Empleado	4	¿Yo recomendaría a DHL como un gran lugar para trabajar?					
Compromiso del Empleado	5	¿Pienso en buscar un trabajo diferente?					
Compromiso del Empleado	6	¿Estoy orgulloso de trabajar para esta empresa?					
Compromiso del Empleado	7	¿Estoy satisfecho con el trabajo que tengo asignado?					
Liderazgo Activo	8	¿Mi jefe directo me demuestra que me valora y aprecia?					
Liderazgo Activo	9	¿Mi jefe directo me explica con claridad lo que espera de mí?					
Liderazgo Activo	10	¿He recibido retroalimentación por parte de mi jefe directo, con reconocimiento sobre mi desempeño?					
Liderazgo Activo	11	¿Recibo retroalimentación específica sobre mi trabajo para la mejora de mi desempeño?					
Liderazgo Activo	12	¿Existe interés de motivación de mi jefe hacia mí?					
Liderazgo Activo	13	¿Mi jefe directo se interesa en mi desarrollo profesional?					
Liderazgo Activo	14	¿Mi jefe directo cumple sus promesas?					
Liderazgo Activo	15	¿Mi jefe directo me trata con respeto?					
Liderazgo Activo	16	¿Estoy satisfecho con mi jefe directo?					
Estrategia	17	¿El equipo de gerencia da una explicación clara a los colaboradores sobre hacia donde se dirige la empresa?					
Estrategia	18	¿La empresa está haciendo los cambios para ser competitivos?					
Estrategia	19	¿He notado el crecimiento positivo de la empresa?					

Estrategia	20	¿Puedo explicar con claridad la visión y estrategia de la compañía?					
Comunicación	21	¿He recibido información y comunicación necesaria para llevar a cabo mis actividades de trabajo?					
Comunicación	22	¿En la empresa existe una comunicación abierta, honesta y directa entre el colaborador y el jefe directo?					
Comunicación	23	¿Mi jefe directo se asegura de que reciba información relevante para el desarrollo de mi trabajo?					
Comunicación	24	¿Estoy satisfecho con la información y comunicación en mi departamento?					
Aprendizaje y Desarrollo	25	¿Aprovecho mis talentos y habilidades en la empresa?					
Aprendizaje y Desarrollo	26	¿La empresa me provee de oportunidades de desarrollo y aprendizaje?					
Aprendizaje y Desarrollo	27	¿Los errores se aprovechan como oportunidades de aprendizaje en mi equipo de trabajo?					
Cooperación	28	¿Hay buena cooperación entre mi departamento con otros departamentos?					
Cooperación	29	¿En mi departamento nos ayudamos unos a otros compartiendo experiencias y nuevos conocimientos?					
Cooperación	30	¿En general, estoy satisfecho con mis compañeros de trabajo?					
Aplicación de las herramientas de Calidad	31	¿Mis compañeros y yo nos esforzamos para mejorar nuestros procesos productivos con la ayuda de la metodología?					
Aplicación de las herramientas de Calidad	32	¿Las actividades de herramientas de calidad contribuyen al éxito de mi departamento?					
Seguimiento de la EOS	33	¿Estoy seguro de que habrá cambios positivos en vista de los resultados del EOS?					
Seguimiento de la EOS	34	¿Se han tomado medidas sobre los resultados en encuestas anteriores?					
Condiciones laborales	35	¿La organización está comprometida con la seguridad organizacional de los empleados?					
Condiciones laborales	36	¿Tengo acceso al uso de los recursos necesarios para realizar mi trabajo en buenas condiciones y de manera efectiva?					
Condiciones laborales	37	¿Estoy satisfecho con las condiciones físicas de trabajo en mi empresa?					
Condiciones laborales	38	¿Estoy satisfecho con el tipo de trabajo que estoy realizando?					

Tabulación encuesta EOS

Responder el siguiente cuestionario															
Objetivo	No.	Pregunta	FINANZAS		ADMINISTRACION		OPERACIONES		MANTENIMIENTO		AGENTES DE VUELO		C. CALIDAD	VENTAS	PROMEDIO
			E.1	E.2	E.1	E.2	E.1	E.2	E.1	E.2	E.1	E.2	E.1	E.1	
Promesa al cliente	1	¿Yo estaría extremadamente satisfecho con la calidad del servicio como cliente de la empresa?	4	5	3	4	3	3	4	3	5	4	5	4	3.92
Promesa al cliente	2	¿Estamos generando servicios y productos que facilitan la vida del cliente?	5	4	5	5	4	4	4	5	3	4	4	5	4.33
Promesa al cliente	3	¿Estoy comprometido con la contribución de las soluciones para el cliente?	5	5	3	4	3	5	3	4	5	5	5	5	4.33
Compromiso del Empleado	4	¿Yo recomendaría a DHL como un gran lugar para trabajar?	3	4	3	3	4	5	5		4	5	5	4	4.09
Compromiso del Empleado	5	¿Pienso en buscar un trabajo diferente?	4	4	4	5	3	3	3	2	4	5	5	5	3.92
Compromiso del Empleado	6	¿Estoy orgulloso de trabajar para esta empresa?	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	4.25
Compromiso del Empleado	7	¿Estoy satisfecho con el trabajo que tengo asignado?	4	3	4	4	3	5	4	4	5	4	5	5	4.17
Liderazgo Activo	8	¿Mi jefe directo me demuestra que me valora y aprecia?	3	3	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4.33
Liderazgo Activo	9	¿Mi jefe directo me explica con claridad lo que espera de mí?	3	2	4	3	3	3	3	4	3	4	5	4	3.42
Liderazgo Activo	10	¿He recibido retroalimentación por parte de mi jefe directo, con reconocimiento sobre mi desempeño?	3	3	4	3	2	3	2	4	2	4	4	4	3.17
Liderazgo Activo	11	¿Recibo retroalimentación específica sobre mi trabajo para la mejora de mi desempeño?	4	3	4	3	4	5	4	3	5	5	4	5	4.08
Liderazgo Activo	12	¿Existe interés de motivación de mi jefe hacia mí?	5	4	5	4	4	3	4	3	4	5	5	5	4.25
Liderazgo Activo	13	¿Mi jefe directo se interesa en mi desarrollo profesional?	5	4	5	4	3	3	4	4	5	2	5	5	4.08
Liderazgo Activo	14	¿Mi jefe directo cumple sus promesas?	3	2	4	3	3	5	4	4	2	5	5	5	3.75
Liderazgo Activo	15	¿Mi jefe directo me trata con respeto?	3	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4.08
Liderazgo Activo	16	¿Estoy satisfecho con mi jefe directo?	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4.50
Estrategia	17	¿El equipo de gerencia da una explicación clara a los colaboradores sobre hacia donde se dirige la empresa?	5	5	4	2	3	2	3	2	4	3	5	5	3.58
Estrategia	18	¿La empresa está haciendo los cambios para ser competitivos?	3	4	5	3	3	4	4	3	5	3	5	4	3.83
Estrategia	19	¿He notado el crecimiento positivo de la empresa?	5	4	2	2	4	4	3	3	3	2	4	4	3.33
Estrategia	20	¿Puedo explicar con claridad la visión y estrategia de la compañía?	3	2	3	2	2	3	3	4	4	5	5	5	3.42
Comunicación	21	¿He recibido información y comunicación necesaria para llevar a cabo mis actividades de trabajo?	3	4	3	4	3	3	4	3	4	5	5	5	3.83
Comunicación	22	¿En la empresa existe una comunicación abierta, honesta y directa entre el colaborador y el jefe directo?	5	4	3	4	3	3	3	4	2	2	5	5	3.58
Comunicación	23	¿Mi jefe directo se asegura de que reciba información relevante para el desarrollo de mi trabajo?	2	3	3	4	5	4	3	4	3	2	5	5	3.58
Comunicación	24	¿Estoy satisfecho con la información y comunicación en mi departamento?	3	4	4	3	4	5	5	4	5	5	4	5	4.25
Aprendizaje y Desarrollo	25	¿Aprovecho mis talentos y habilidades en la empresa?	3	2	2	3	2	2	3	4	2	3	4	3	2.75
Aprendizaje y Desarrollo	26	¿La empresa me provee de oportunidades de desarrollo y aprendizaje?	4	5	2	3	4	5	3	4	5	4	5	5	4.08
Aprendizaje y Desarrollo	27	¿Los errores se aprovechan como oportunidades de aprendizaje en mi equipo de trabajo?	2	3	2	4	3	4	4	4	1	1	5	5	3.17
Cooperación	28	¿Hay buena cooperación entre mi departamento con otros departamentos?	2	3	4	3	3	3	4	5	2	2	5	5	3.42
Cooperación	29	¿En mi departamento nos ayudamos unos a otros compartiendo experiencias y nuevos conocimientos?	3	3	2	3	2	4	3	4	3	3	4	4	3.17
Cooperación	30	¿En general, estoy satisfecho con mis compañeros de trabajo?	3	4	5	4	4	3	2	4	4	5	4	5	3.92
Aplicación de las herramientas	31	¿Mis compañeros y yo nos esforzamos para mejorar nuestros procesos productivos con la ayuda de la metodología?	2	3	3	2	3	2	4	3	3	4	4	5	3.17
Aplicación de las herramientas	32	¿Las actividades de herramientas de calidad contribuyen al éxito de mi departamento?	2	3	2	3	2	2	3	3	3	5	4	5	3.08
Seguimiento de la EOS	33	¿Estoy seguro de que habrá cambios positivos en vista de los resultados del EOS?	4	4	3	5	4	4	3	5	4	5	5	5	4.25
Seguimiento de la EOS	34	¿Se han tomado medidas sobre los resultados en encuestas anteriores?	3	3	4	2	2	4	3	4	5	4	5	4	3.58
Condiciones laborales	35	¿La organización está comprometida con la seguridad organizacional de los empleados?	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4.50
Condiciones laborales	36	¿Tengo acceso al uso de los recursos necesarios para realizar mi trabajo en buenas condiciones y de manera efectiva?	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4.83
Condiciones laborales	37	¿Estoy satisfecho con las condiciones físicas de trabajo en mi empresa?	2	3	3	3	5	4	5	5	5	5	4	5	4.08
Condiciones laborales	38	¿Estoy satisfecho con el tipo de trabajo que estoy realizando?	4	5	5	5	3	4	3	3	5	4	5	5	4.25

Responder el siguiente cuestionario				
Objetivo	No.	Pregunta	PROMEDIO POR PREGUNTA	PROMEDIO INDICADOR
Promesa al cliente	1	¿Yo estaría extremadamente satisfecho con la calidad del servicio como cliente de la empresa?	3.92	4.19
Promesa al cliente	2	¿Estamos generando servicios y productos que facilitan la vida del cliente?	4.33	
Promesa al cliente	3	¿Estoy comprometido con la contribución de las soluciones para el cliente?	4.33	
Compromiso del Empleado	4	¿Yo recomendaría a DHL como un gran lugar para trabajar?	4.09	4.11
Compromiso del Empleado	5	¿Pienso en buscar un trabajo diferente?	3.92	
Compromiso del Empleado	6	¿Estoy orgulloso de trabajar para esta empresa?	4.25	
Compromiso del Empleado	7	¿Estoy satisfecho con el trabajo que tengo asignado?	4.17	
Liderazgo Activo	8	¿Mi jefe directo me demuestra que me valora y aprecia?	4.33	3.96
Liderazgo Activo	9	¿Mi jefe directo me explica con claridad lo que espera de mí?	3.42	
Liderazgo Activo	10	¿He recibido retroalimentación por parte de mi jefe directo, con reconocimiento sobre mi desempeño?	3.17	
Liderazgo Activo	11	¿Recibo retroalimentación específica sobre mi trabajo para la mejora de mi desempeño?	4.08	
Liderazgo Activo	12	¿Existe interés de motivación de mi jefe hacia mí?	4.25	
Liderazgo Activo	13	¿Mi jefe directo se interesa en mi desarrollo profesional?	4.08	
Liderazgo Activo	14	¿Mi jefe directo cumple sus promesas?	3.75	
Liderazgo Activo	15	¿Mi jefe directo me trata con respeto?	4.08	
Liderazgo Activo	16	¿Estoy satisfecho con mi jefe directo?	4.50	
Estrategia	17	¿El equipo de gerencia da una explicación clara a los colaboradores sobre hacia donde se dirige la empresa?	3.58	3.54
Estrategia	18	¿La empresa está haciendo los cambios para ser competitivos?	3.83	
Estrategia	19	¿He notado el crecimiento positivo de la empresa?	3.33	
Estrategia	20	¿Puedo explicar con claridad la visión y estrategia de la compañía?	3.42	
Comunicación	21	¿He recibido información y comunicación necesaria para llevar a cabo mis actividades de trabajo?	3.83	3.81
Comunicación	22	¿En la empresa existe una comunicación abierta, honesta y directa entre el colaborador y el jefe directo?	3.58	
Comunicación	23	¿Mi jefe directo se asegura de que reciba información relevante para el desarrollo de mi trabajo?	3.58	
Comunicación	24	¿Estoy satisfecho con la información y comunicación en mi departamento?	4.25	
Aprendizaje y Desarrollo	25	¿Aprovecho mis talentos y habilidades en la empresa?	2.75	3.33
Aprendizaje y Desarrollo	26	¿La empresa me provee de oportunidades de desarrollo y aprendizaje?	4.08	
Aprendizaje y Desarrollo	27	¿Los errores se aprovechan como oportunidades de aprendizaje en mi equipo de trabajo?	3.17	
Cooperación	28	¿Hay buena cooperación entre mi departamento con otros departamentos?	3.42	3.50
Cooperación	29	¿En mi departamento nos ayudamos unos a otros compartiendo experiencias y nuevos conocimientos?	3.17	
Cooperación	30	¿En general, estoy satisfecho con mis compañeros de trabajo?	3.92	
Aplicación de las herramientas de Calidad	31	¿Mis compañeros y yo nos esforzamos para mejorar nuestros procesos productivos con la ayuda de la metodología?	3.17	3.13
Aplicación de las herramientas de Calidad	32	¿Las actividades de herramientas de calidad contribuyen al éxito de mi departamento?	3.08	
Seguimiento de la EOS	33	¿Estoy seguro de que habrá cambios positivos en vista de los resultados del EOS?	4.25	3.92
Seguimiento de la EOS	34	¿Se han tomado medidas sobre los resultados en encuestas anteriores?	3.58	
Condiciones laborales	35	¿La organización está comprometida con la seguridad organizacional de los empleados?	4.50	4.42
Condiciones laborales	36	¿Tengo acceso al uso de los recursos necesarios para realizar mi trabajo en buenas condiciones y de manera efectiva?	4.83	
Condiciones laborales	37	¿Estoy satisfecho con las condiciones físicas de trabajo en mi empresa?	4.08	
Condiciones laborales	38	¿Estoy satisfecho con el tipo de trabajo que estoy realizando?	4.25	

Resultados de la encuesta EOS según indicadores

Responder el siguiente cuestionario

INDICADOR	PROMEDIO INDICAD	
Promesa al cliente	4.19	84%
Compromiso del Empleado	4.11	82%
Liderazgo Activo	3.96	79%
Estrategia	3.54	71%
Comunicación	3.81	76%
Aprendizaje y Desarrollo	3.33	67%
Cooperación	3.50	70%
Aplicación de las herramientas de Calidad	3.13	63%
Seguimiento de la EOS	3.92	78%
Condiciones laborales	4.42	88%

MAXIMA

5.00

INDICADOR	POCENTAJE
Promesa al cliente	84%
Compromiso del Empleado	82%
Liderazgo Activo	79%
Estrategia	71%
Comunicación	76%
Aprendizaje y Desarrollo	67%
Cooperación	70%
Aplicación de las herramientas de Calidad	63%
Seguimiento de la EOS	78%
Condiciones laborales	88%

