

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas



**CALIDAD DE SERVICIO EN LAS MYPES DE SERVICIO
AUTOMOTRIZ EN LA CIUDAD DE ANDAHUAYLAS - 2016**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración de Empresas

Presentado por:

RUBÉN COTARMA SOTO

Andahuaylas, Perú

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas



**CALIDAD DE SERVICIO EN LAS MYPES DE SERVICIO
AUTOMOTRIZ EN LA CIUDAD DE ANDAHUAYLAS - 2016**

RUBÉN COTARMA SOTO

Asesor:

Lic. Adm. Víctor Raúl Garate Luque

Andahuaylas, Perú

2017



Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ACTA DE SUSTENTACIÓN

En el local de Auditorio de la EPDE, de la Universidad Nacional José María Arguedas, en la ciudad de Puduhuanillas, siendo las 15:00 horas del día viernes de 27 del año 2017

se reunieron el Dg. Joaquín Machaca Rojas, Dg. Julio César Pacheco Pizarra y el C.P.S. Godofredo Campos Pelaez integrantes del Jurado Evaluador del Informe Final de Tesis Titulado:

Calidad de servicio en las MYPES de servicio a internet en la ciudad de Puduhuanillas 2016

cuyo autor es el Bachiller en Administración: Rubén Cotarino Soto y su Asesor Lic. Dcm. Víctor R. Gavate Huque con el propósito de proceder a la sustentación y defensa de dicha tesis.

Luego de la sustentación y defensa del tesista, el Jurado Evaluador ACORDÓ: aprobar por mayoría al Bachiller en Administración: Rubén Cotarino Soto obteniendo la siguiente calificación y mención:

Nota en escala vigesimal		Mención
Números	Letras	
13	TRECE	Regular.

En señal de conformidad, se procede a la firma de la presente acta en tres (03) ejemplares.

Dg. Joaquín Machaca Rojas

Dg. Julio César Pacheco Pizarra
Secretario

Godofredo Campos

DEDICATORIA

En primer lugar, a Dios: creador de todo el universo.

A mis padres: por formarme y guiarme en la vida; por el amor incondicional que me dan a lo largo de este camino llamado vida.

A mis hermanos: por ayudarme y por la confianza depositada en mi persona.

AGRADECIMIENTO

Agradecimiento especial a mis padres, por inculcarme amor y perseverancia; virtudes que me sirvieron en todos estos años para formarme profesionalmente, virtudes para ser hombre de bien.

A mis hermanos por su incansable aliento para la culminación de esta etapa en mi vida, por compartir mis alegrías y tristezas, por ser familia.

A mi asesor, Lic. Adm. Víctor Raúl Gárate Luque quien sin su apoyo este trabajo no se hubiese llegado a cabo; por los conocimientos transmitidos

A los docentes de la Escuela Profesional de Administración de Empresas, quienes con sus conocimientos me permitieron formar profesionalmente.

PRESENTACIÓN

En el presente trabajo de investigación denominado “Calidad de servicio en las MYPES de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016”, se buscó conocer el nivel de atención que se brinda en los talleres que brindan servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas.

La investigación surgió teniendo como dato que, en Perú el parque automotor ha tenido un incremento de un 63% en la década de 2004 – 2013 incrementándose de 1.3 millones de vehículos a 2.2 millones de unidades, de acuerdo a la estadística publicada por la Comunidad Andina y según Raúl Salvatierra, Gerente de Marketing de la empresa ETNA, el año 2016 se contará con 2.6 millones de unidades. Andahuaylas no es la excepción a esta estadística, pues el parque automotor se incrementa cada año.

El objetivo de la investigación es establecer la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, por lo que se aplicó un cuestionario para recopilar la información para cumplir el objetivo planteado.

Esta investigación usó la técnica de encuesta y como instrumento un cuestionario conteniendo 20 preguntas del modelo SERVPERF. El instrumento se aplicó a 88 clientes que asistieron a diversos talleres ubicados en la ciudad de Andahuaylas.

En conclusión, podemos señalar que, de conformidad a la investigación realizada la calidad en los servicios en la atención al cliente en los servicios automotrices es satisfactorio; sin embargo, existen aspectos que se debe mejorar como, por ejemplo, el cumplimiento del tiempo acordado en el servicio solicitado.

ÍNDICE GENERAL

Pág.

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
PRESENTACIÓN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1 Planteamiento del problema	15
1.2 Formulación del problema.....	16
1.2.1 Problema general.....	16
1.2.2 Problemas específicos	16
1.3 Delimitación.....	16
1.3.1 Delimitación espacial.....	16
1.3.2 Delimitación temporal.....	17
1.4 Justificación.....	17
1.5 Objetivos.....	18
1.5.1 Objetivo general.....	18
1.5.2 Objetivos específicos.....	18
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN	19
2.1 Antecedentes	19
2.1.1 Antecedentes a nivel internacional.....	19
2.1.2 Antecedentes a nivel nacional.....	23
2.1.3 Antecedentes a nivel regional / local.....	25
2.2 Marco teórico.....	28
2.3 Marco conceptual.....	76
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	77

3.1	Hipótesis.....	77
3.1.1	Hipótesis general.....	77
3.1.2	Hipótesis específica.....	77
3.2	Variables.....	77
3.3	Operacionalización de variables.....	78
3.4	Metodología.....	80
3.4.1	Enfoque.....	80
3.4.2	Tipo de estudio.....	80
3.4.3	Diseño de investigación.....	80
3.5	Población y muestra.....	81
3.5.1	Población.....	81
3.5.2	Muestra.....	81
3.6	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	81
3.7	Métodos de análisis de datos.....	82
	CAPITULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	83
4.1	Resultados de la investigación.....	83
	CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	106
	CONCLUSIONES.....	108
	RECOMENDACIONES.....	110
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	111
	ANEXOS.....	113

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Algunas ideas falsas sobre la calidad y la Gestión de la Calidad	33
Figura 2. El proceso de gestión de calidad total	34
Figura 3. Los criterios de los modelos Malcolm Baldrige, EFQM y Deming Prize.....	43
Figura 4. Modelo Malcolm Bridge (MBNQA) de GCT	46
Figura 5. Proceso de evaluación de las organizaciones candidatas al MBNQA.	57
Figura 6. Modelo Deming Prize de GCT	60
Figura 7. Rango de edades de los encuestados	83
Figura 8. Encuestado según sexo.....	84
Figura 9. Personal del servicio automotriz	85
Figura 10. Estado de equipos del servicio automotriz	86
Figura 11. Suficiencia de equipos del servicio automotriz	87
Figura 12. Instalaciones del servicio automotriz.....	88
Figura 13. Atención del servicio automotriz.....	89
Figura 14. Orden de atención en el servicio automotriz	90
Figura 15. Equipos en el servicio automotriz.....	91
Figura 16. Cumplimiento de ofrecimiento del servicio automotriz.....	92
Figura 17. Amabilidad en el servicio automotriz	93
Figura 18. Cortesía del personal en el servicio automotriz	94
Figura 19. Tiempo de atención en el servicio automotriz	95
Figura 19. Rapidez en la atención en el servicio automotriz.....	96
Figura 21. Información brindada en el servicio automotriz	97
Figura 22. Información oportuna en el servicio automotriz	98
Figura 23. Solución al problema en el servicio automotriz.....	99
Figura 24. Fidelidad en el servicio automotriz	100
Figura 25. Entendimiento del personal en el servicio automotriz.....	101
Figura 26. Amabilidad del personal en el servicio automotriz.....	102
Figura 27. Comprensión del personal en el servicio automotriz	103
Figura 28. Paciencia del personal en el servicio automotriz	104
Figura 29. Resultado general de la encuesta	105

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Rango de edades de los encuestados	83
Tabla 2: Encuestado según sexo	84
Tabla 3: Personal del servicio automotriz.....	85
Tabla 4: Estado de equipos del servicio automotriz	86
Tabla 5: Suficiencia de equipos del servicio automotriz	87
Tabla 6: Instalaciones del servicio automotriz	88
Tabla 7: Atención del servicio automotriz.....	89
Tabla 8: Orden de atención en el servicio automotriz.....	90
Tabla 9: Equipos en el servicio automotriz	91
Tabla 10: Cumplimiento de ofrecimiento del servicio automotriz	92
Tabla 11: Amabilidad en el servicio automotriz	93
Tabla 12: Cortesía del personal en el servicio automotriz	94
Tabla 13: Tiempo de atención en el servicio automotriz.....	95
Tabla 14: Rapidez en la atención en el servicio automotriz.....	96
Tabla 15: Información brindada en el servicio automotriz.....	97
Tabla 16: Información oportuna en el servicio automotriz	98
Tabla 17: Solución al problema en el servicio automotriz.....	99
Tabla 18: Fidelidad en el servicio automotriz	100
Tabla 19: Entendimiento del personal en el servicio automotriz	101
Tabla 20: Amabilidad del personal en el servicio automotriz	102
Tabla 21: Comprensión del personal en el servicio automotriz	103
Tabla 22: Paciencia del personal en el servicio automotriz	104
Tabla 23: Resultado general de la encuesta	105

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 01: Matriz de consistencia de la investigación.....	114
Anexo 02: Matriz de operacionalización de las variables	115
Anexo 03: Matriz de instrumento de recojo de datos.....	115
Anexo 04: Ficha de validación por criterio de jueces o experto	118
Anexo 05: Fotografías de la investigación.....	120
Anexo 06: Cuestionario.....	122

RESUMEN

La tesis de investigación titulado “Calidad de servicio en las MYPES de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas - 2016” tiene como objetivo general establecer la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016 y como objetivos específicos el de identificar los elementos tangibles de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas; identificar la fiabilidad de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas; Identificar la capacidad de respuesta de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas; identificar la seguridad de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas e identificar la empatía de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016.

Los materiales y métodos usados pertenecen al enfoque cuantitativo, el tipo de estudio usado es el descriptivo, con un diseño No experimental de corte transversal. Para la recolección de datos se usó un cuestionario tipo escala Likert con 20 preguntas mediante el modelo SERVPERF como alternativa al modelo SERVQUAL. Su aplicabilidad en una muestra de 88 clientes de los talleres automotrices.

De los resultados obtenidos podemos decir que los niveles de satisfacción media estadística de las dimensiones fueron: elementos tangibles de 3.39 (67.80%); fiabilidad de 3.40 (67.80%); capacidad de respuesta de 3.56 (71.20%); seguridad de 3.74 (74.80%) y empatía de 3.98 (79.60%). Resultando según la puntuación de Likert entre 60% y 80% “satisfecho” lo que significa que la calidad en las MYPES de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas es buena.

De las conclusiones mencionamos que la mayoría de los clientes de los servicios de automotrices manifiestan estar satisfechos con la atención que brindan estas.

Palabras clave: Calidad de servicio, servicio automotriz, SERVQUAL, SERVPERF, MYPE.

ABSTRACT

The thesis of research called "Quality of service in the automotive service MSE in the city of Andahuaylas - 2016" has as general objective to establish the quality of service in the automotive service MSEs in the city of Andahuaylas, 2016 and as specific objectives the To identify the tangible elements of the quality of service in the automotive service MSEs in the city of Andahuaylas; To identify the reliability of the quality of service in the automotive service MSEs in the city of Andahuaylas; Identify the responsiveness of the quality of service in the automotive service MSEs in the city of Andahuaylas; To identify the safety of the service quality in the automotive service MSEs in the city of Andahuaylas and to identify the empathy of the quality of service in the automotive service MSEs in the city of Andahuaylas, 2016.

The materials and methods used belong to the quantitative approach, the type of study used is descriptive, with a non-experimental cross-sectional design. For data collection, a Likert scale questionnaire was used with 20 questions using the SERVPERF model as an alternative to the SERVQUAL model. Its applicability in a sample of 88 customers of the automotive workshops.

From the results obtained we can say that the levels of statistical average satisfaction of the dimensions were: tangible elements of 3.39 (67.80%); Reliability of 3.40 (67.80%); Response capacity of 3.56 (71.20%); Security of 3.74 (74.80%) and empathy of 3.98 (79.60%). Resulting according to the Likert score between 60% and 80% "satisfied".

From the conclusions we mention that the majority of the clients of the automotive services state that they are satisfied with the care they provide, it means that the quality of service in the automotive service MSE in the city of Andahuaylas is good.

Keywords: Quality of service, automotive service, SERVQUAL, SERVPERF, MYPE.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis de investigación denominada “Calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas - 2016” es de tipo no experimental cuantitativo de un diseño transversal y de nivel descriptivo.

El problema principal de la presente investigación es conocer cómo es la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016; pues para ello tenemos como objetivos del trabajo el describir los elementos tangibles de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas; describir la fiabilidad de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas; describir la capacidad de respuesta de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas; describir la seguridad de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas; describir la empatía de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas.

La presente tesis consta de cinco capítulos. En el primer capítulo se desarrolla el problema de investigación, estableciéndose no solo la problemática y los problemas de investigación; sino también, la justificación de esta.

En el segundo capítulo se desarrolla la fundamentación teórica de la investigación, viéndose los antecedentes internacionales, nacionales, regionales y locales; sino también el marco teórico de la investigación desarrollada.

En el tercer capítulo se desarrolla la metodología de la investigación: La operacionalización de variables, la metodología utilizada, la población y muestra de la investigación, técnica e instrumento de recojo de datos y el método de análisis de datos.

En el cuarto capítulo se presenta los resultados de la investigación y en el quinto capítulo se desarrolla la discusión de la investigación.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

En el mundo la movilización de las personas se incrementa cada vez más, es decir, las personas se trasladan de un lugar a otro por las múltiples ocupaciones y quehaceres que tiene en el día y las distancias que recorren son mayores cada vez.

El movilizarse implica que debe contar con un medio que permita este traslado, por lo que mayormente se usa vehículos de transporte particular y público. La consultora Wards Auto publicó estadísticas que en el mundo en el año 2010 en el mundo circulaban mil quince millones de autos donde el país con el primer lugar de vehículos es Estados Unidos con 239 millones de unidades y en segundo lugar está China con 78 millones de unidades.

En el caso de los vehículos particulares constituyen un patrimonio para quien lo posee por lo que busca conservar cada una de las autopartes, así como el aspecto visual del mismo; es decir, la pintura del vehículo. Cuando el vehículo está mejor conservado se deprecia menos en el tiempo.

En Perú, el parque automotor ha tenido la misma tendencia mundial; de acuerdo a la estadística publicada por la Comunidad Andina esta tuvo un incremento de un 63% en la década de 2004 – 2013 incrementándose de 1.3 millones de vehículos a 2.2 millones de unidades y según Raúl Salvatierra, Gerente de Marketing de la empresa ETNA, el año 2016 se contará con 2.6 millones de unidades.

El Consejo Nacional de Seguridad Vehicular publica estadísticas que los accidentes de tránsito en el Perú de 75,012 accidentes en el año 2005 han pasado a 95,532 accidentes al año 2015 teniendo un incremento del 27.36%. En Apurímac, a junio de 2015 se han registrado un total de 643 accidentes de tránsito, de acuerdo a lo publicado por el Observatorio Nacional de Seguridad Ciudadana.

Los propietarios de las MYPE de servicio automotriz y en especial lo de talleres de pintado de vehículos son personas que tienen estudios básicos o técnicos, o

personas que han heredado el negocio de su padre. Por el nivel de estudios que poseen no tienen en cuenta cuán importante es la calidad de servicio que se debe brindar a los clientes y cómo influye este en la permanencia del negocio en el mercado.

Por lo mencionado en los párrafos arriba, resulta atractivo realizar un estudio respecto de la calidad de servicio que se brinda en las MYPE de servicio automotriz, en especial las MYPE de talleres de pintado de vehículos.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo es la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016?

1.2.2 Problemas específicos

- a. ¿Cuáles son los elementos tangibles de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016?
- b. ¿Cuál es la fiabilidad de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016?
- c. ¿Cuál es la capacidad de respuesta de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016?
- d. ¿Cómo es la seguridad de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016?
- e. ¿Cómo es la empatía de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016?

1.3 Delimitación

1.3.1 Delimitación espacial

La presente investigación se desarrollará en las MYPE de servicio automotriz, enfocándose especialmente a las MYPE de talleres de pintado en el distrito de Andahuaylas.

1.3.2 Delimitación temporal

Para la realización de la presente investigación se recogerá información en el periodo 2016.

1.3.3 Delimitación teórica

Se desarrollará a base a la variable calidad del servicio y sus dimensiones elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

1.4 Justificación

El parque automotor en nuestro país, así como en la ciudad de Andahuaylas ha crecido enormemente. Esto debido también al crecimiento económico que ha tenido y tiene nuestro país, permitiendo que el nivel adquisitivo de los ciudadanos mejore y tengan la posibilidad de contar con un medio de transporte como es el vehículo. El crecimiento del parque automotor también se debe a la firma de los tratados de libre comercio entre nuestro país y otros países del mundo, permitiendo que los impuestos de importación bajen con una incidencia directa en el precio de venta de los vehículos.

El crecimiento del parque automotor trae a su vez el crecimiento del mercado del mantenimiento del mismo, vale decir el mercado de los repuestos, aceites, filtros y también el de la pintura.

El acabado de pintura de un vehículo al salir de las líneas de producción de la fábrica es perfectamente liso y lustroso. No obstante, tan pronto el mismo queda expuesto por primera vez a la luz solar, los cuales contiene rayos infrarrojos y ultravioleta, y además, a las contaminaciones del medio ambiente, la pintura comienza a sufrir daños.

Sin mencionar otros aspectos como que las pinturas sufren daños como picaduras, arañadas al acabado; por lo tanto, brindarle mantenimiento regular a la pintura y el reparar las picaduras y los arañazos tan pronto como ocurran, es mucho mejor para el mantenimiento y apariencia de un vehículo. Asimismo, esto contribuye a que la pintura de un vehículo dure más tiempo; pues las picaduras y los arañazos, incluso aquéllos daños en la pintura del vehículo que no dejan

desnudo el metal de la carrocería, son los primeros lugares por donde comienza a atacar el óxido.

En la ciudad de Andahuaylas, si bien es cierto se cuenta con un número considerable de pintores no se sabe la calidad de servicio que brindan estos en el mercado.

Por lo que, teniendo en cuenta que no se cuenta con información sobre la calidad de servicio que se brinda en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, con la presente investigación se busca conocer la calidad de servicio que se brinda beneficiando con esta información no solo a los propietarios de servicio automotriz sino también a los usuarios.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Establecer la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016.

1.5.2 Objetivos específicos

- a. Describir los elementos tangibles de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016.
- b. Describir la fiabilidad de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016.
- c. Describir la capacidad de respuesta de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016.
- d. Describir la seguridad de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016.
- e. Describir la empatía de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes a nivel internacional

Requena & Serrano, (2007), realizaron la investigación: *Calidad de servicio desde la perspectiva del cliente, usuario y auto-percepción de empresas de captación de talento*, en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas - Venezuela. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- En la calidad de servicio prestada por las empresas cazadoras de talento hacia los clientes (personas contacto) se puede observar en la dimensión de tangibilidad (relacionado con los aspectos de recursos materiales, equipos, personal y materiales de comunicación) que, aunque los gerentes generales creen que están prestando un buen servicio con un 60% en muy de acuerdo, no lo es porque las organizaciones difieren en este porcentaje colocando 60% en de acuerdo, es decir, según los gerentes generales, las organizaciones están recibiendo más de lo realmente las organizaciones ven que están percibiendo. Al igual en la dimensión garantía, los gerentes colocan con un 80% en muy de acuerdo mientras que las organizaciones solo están de acuerdo con un 76,7% con los conocimientos y cortesía de los empleados y su capacidad de infundir confianza en ellos; y finalmente en empatía donde los gerentes tienen un 100% en muy de acuerdo y las organizaciones se ubican con un 63,3% en de acuerdo, repitiéndose la misma situación que en tangibilidad donde los gerentes generales no están dando realmente a las organizaciones el rendimiento que piensan estar dando.
- La calidad de servicio ofrecida por las empresas captadoras de talento hacia los candidatos o usuarios del proceso, también cuenta con una diferencia de medias significativas al nivel de 0.05 de 1.03333, siendo estas diferencias en las siguientes dimensiones:
 - Tangibilidad: a pesar de que los gerentes generales de las empresas cazadoras de talento están muy de acuerdo con esta dimensión (60%), las opiniones de los candidatos se ubicaron en la categoría ni de acuerdo ni

desacuerdo con un 69%. Dicha diferencia, además de ser más acentuada que la de las empresas contratantes del servicio, refleja un menor interés por parte de la empresa hacia los candidatos que reclutan, específicamente en otorgarles material divulgativo relacionado con el servicio de la empresa; dicha conclusión deja al descubierto cuando se observa que en el ítem número 1 las empresas captadoras de talento opinan que están en un 60% muy de acuerdo cuando los candidatos opinan estar de acuerdo en un 40%.

- Garantía: En esta dimensión los candidatos se inclinan más hacia la categoría de acuerdo con un 53.33%. Por su parte, los gerentes generales de las empresas opinan con un 80% estar muy de acuerdo con la garantía que ofrecen sus candidatos. La diferencia de opiniones viene dada por la desigualdad que presentan los porcentajes de ambos grupos en el ítem número 10, el cual alude a la preparación profesional y educación de los empleados de la empresa para ofrecer un servicio de calidad, donde la opinión de los candidatos es de un 53.3% de acuerdo mientras que para los gerentes generales es de un 60% muy de acuerdo.
- Empatía: Los candidatos en esta dimensión se coloca con un 73.3% en de acuerdo mientras que los gerentes generales se ubican en un 100% muy de acuerdo con que ellos brindan atención individualizada, bien sea el cliente o al candidato. En cada uno de los ítems que conforman la dimensión empatía hay diferencias de opiniones entre los dos grupos, siendo así la única dimensión donde se da éste hecho.

- Se concluye que mientras los candidatos están de acuerdo con el servicio ofrecido por estas empresas (90%), los gerentes generales opinan estar muy de acuerdo (100%) con la calidad de servicio que ellos le ofrecen.
- No se encontraron diferencias significativas entre el grupo 2 (empresas contratantes del servicio) y grupo 3 (candidatos).
- Dada las particularidades de las diferencias entre el grupo 1 y el grupo 2, y, entre el grupo 1 y el grupo 3, se puede decir que a pesar de que los candidatos y las empresas contratantes están de acuerdo con la calidad de servicio que ofrecen las empresas cazadoras de talento, no es visto de igual forma para estas últimas puesto que están muy de acuerdo con la calidad de servicio que prestan. En otros términos, localidad es buena pero no excelente como piensan los gerentes de cada empresa captadora de talento.

Vera, (2004), realizó la investigación: *Diseño de una estrategia para el mejoramiento de la calidad del servicio de talleres por medio del entrenamiento técnico tomado como base del análisis y estudio a General Motors Colmotores*, en la Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Industrial de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá - Colombia. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- La primera conclusión que se plantea es que se pretende, por medio de la estrategia, comenzar a ajustar la diferencia que existe entre los tiempos estándar manejados por la corporación (Temparios) y los tiempos con los que cuentan actualmente los talleres. Este desfase se debe principalmente a la falta de estándares, productividad y a que los talleres en Colombia, se comportan de una manera diferente a Estados Unidos, esto se debe principalmente a que el uso del vehículo es mayor aquí que allá. Sin embargo, lo que se pretende es tratar de reducir al máximo la diferencia que existe a causa de este desfase, ya que se presenta en mayor proporción por tiempos de improductividad. Por esta razón, se propone que se implante los estándares americanos a los talleres de Colombia con el fin de obtener procesos más productivos.
- Mantenimiento, carrocería y motor son las especializaciones principales dentro de los talleres, ya que son los procesos que pueden generar mayor valor agregado por la necesidad que se presenta y por la oportunidad que se presentan por su tendencia positiva.
- Para el desarrollo de la estrategia, el CET deberá estar en disposición de dictar los cursos de acuerdo a la especialización de cada uno de los técnicos y a su vez, contar con muy buenos recursos para diagnóstico, los cuales deben ser más de un curso básico, deben tener talleres aplicativos y solución de problemas.
- La calidad del servicio debe ser conocida por todos los miembros de la organización incluyendo técnicos y asesores, por lo que se incluyó un curso de calidad en el que además se enseñen herramientas de detección de causas y calidad en general.
- Es de gran importancia, la interacción del taller con la gerencia, ya que la gerencia debe estar involucrada en el proceso y gestionar el entrenamiento. Por esta razón, el Gerente de Servicio tendrá capacitación en herramientas de mejoramiento de procesos y gestión de calidad, incluyendo indicadores,

para medición de desarrollo del taller, los cuales también son planteados dentro de la estrategia.

- La estrategia de mejoramiento por medio entrenamiento técnico, se centra especialmente en la especialización de los trabajos, la distribución de los técnicos de acuerdo a la probabilidad de solicitud de un trabajo específico y el entrenamiento técnico a los asesores de servicio, con el fin de tener un mejor contacto con el cliente, de acuerdo a esto, el taller obtiene los siguientes beneficios y costos cuantificables y no cuantificables:
 - Beneficios:
 - Ahorros por disminución de retornos, en tiempo y dinero.
 - Mejor utilización de recursos y por lo tanto, disminución de tiempo improductivo, trasladando personal de mecánica a recepción para que sean asesores de servicio.
 - Disminución de tiempo improductivo de diagnóstico por aumento de entrenamiento y capacitación.
 - Disminución del flujo de información.
 - Costos
 - Personal adicional para asesores de servicio, en caso de que sea necesario.
 - Aumento de tiempo productivo de diagnóstico.
 - Costos de viaje y hospedaje para talleres fuera de Bogotá.
 - Costo del entrenamiento y capacitación.
- El análisis de viabilidad del proyecto, dio positivo, el cual permite a la mayoría de los talleres obtener buenos resultados como se plantean en el flujo de caja el cual fue calculado con base en ahorros y en los indicadores financieros que se calcularon a partir del Estado de Resultados de un taller promedio, el cual se desarrolló teniendo como premisa la estrategia propuesta. Existen talleres, que no pueden recuperar horas hombre, pero que igualmente obtendrán los beneficios que se presentaron anteriormente.

2.1.2 Antecedentes a nivel nacional

Aramburú & Espinoza, (2015) realizaron la investigación titulada: *La reingeniería de procesos y su efecto en la calidad de servicio en la Mype BG Electricistas Industriales EIRL*, en la Facultad de Negocios, Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte, Trujillo – Perú. Del mencionado trabajo de investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se logró determinar que la reingeniería de procesos incide significativamente en la calidad de servicio de la MYPE “BG Electricistas Industriales” E.I.R.L.; demostrando que la implementación de la reingeniería de procesos permitió obtener cambios importantes en la mejora de la calidad del servicio percibido por los clientes.
- Asimismo, se logró llegar a las siguientes conclusiones:
 - 1) Antes de implementar la reingeniería de procesos, el nivel de calidad de servicio percibido por los clientes respecto del factor fiabilidad se determinó entre los niveles malo y regular en porcentajes de 19,5% y 58,6%, con respecto a capacidad de respuesta se determinó en los niveles malo y regular en porcentajes de 32% y 37,9%, con respecto a seguridad se determinó en los niveles malo y regular en porcentajes de 23,1% y 66,3%, con respecto a empatía se determinó en los niveles malo y regular en porcentajes de 45,0% y 26,6%, y con respecto a elementos tangibles se determinó en los niveles malo y regular en porcentajes de 30,2% y 62,1%, respectivamente. De esta manera, los niveles de calidad de servicio percibido por los clientes se determinaron como mala en 30,8%, como regular en 55,6% y como bueno en 13,6%. Esto permite concluir que la empresa presentaba problemas de gestión que se reflejaban en el bajo nivel de calidad del servicio percibido por los clientes, antes de implementar la propuesta de reingeniería de procesos.
 - 2) La propuesta de reingeniería de procesos se diseñó empezando por la descripción de las actividades de las áreas de logística, administración, ventas, gerencia y transporte. Luego, una descripción de indicadores por área permitió hacer observaciones más específicas, que a su vez permitieron dar las siguientes propuestas de mejora: implantar sistemas de control de inventarios, reorganización del espacio de trabajo, adquisición de equipos de protección y capacitación de personal. Finalmente, se concluye que se logró

diseñar e implementar adecuadamente una propuesta de reingeniería de procesos que optimizó la calidad del servicio percibida por los clientes.

- 3) Después de implementar la reingeniería de procesos, el nivel de calidad de servicio percibido por los clientes respecto del factor fiabilidad se determinó entre LA REINGENIERÍA DE PROCESOS Y SU EFECTO EN LA CALIDAD DE SERVICIO DE LA MYPE “BG ELECTRICISTAS INDUSTRIALES” E.I.R.L. Br. ARAMBURÚ Anderson, Sandra Gabriela Br. ESPINOZA Benites, Mariella Del Carmen 115 los niveles bueno y muy bueno en porcentajes de 73,4% y 18,93%, con respecto a capacidad de respuesta se determinó en los niveles bueno y muy bueno en porcentajes de 71,0% y 21,3%, con respecto a seguridad se determinó en los niveles bueno y muy bueno en porcentajes de 75,1% y 18,3%, con respecto a empatía se determinó en los niveles bueno y muy bueno en porcentajes de 71,0% y 18,9%, con respecto a elementos tangibles se determinó en los niveles bueno y muy bueno en porcentajes de 81,1% y 8,9%, respectivamente. Los niveles de calidad de servicio percibido por los clientes después de la implementación de la reingeniería de procesos se determinaron como regular en 2,4%, como buena en 91,7% y como muy bueno en 5,9%. Esto permite concluir que la empresa logró una mejora significativa en los niveles de calidad del servicio percibido por los clientes después de implementar la reingeniería de procesos.
- 4) Se obtuvieron diferencias significativas en los niveles de calidad, ya que antes de la implementación de la reingeniería eran: malo en 30,8%, regular en 55,6% y bueno en 13,6%; pero después de la implementación de la reingeniería son: regular en 2,4%, bueno en 91,7% y muy bueno en ,9%. De esta manera, se concluye que la implementación de la reingeniería de procesos permitió realizar un análisis situacional y proponer acciones que lograron mejorar la calidad en términos de fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles; y de esta manera, se optimizó el nivel de calidad del servicio percibido por los clientes.

García, (2015) realizó la investigación titulada: *Calidad de servicio y satisfacción del usuario en el Centro de Salud Miguel Grau Distrito de Chaclacayo, 2013*, en la

Facultad de Medicina de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú. Del mencionado trabajo de investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- La calidad de servicio es Regular y la satisfacción del usuario externo es Regular según los encuestados que asisten al Centro de Salud Miguel Grau de Chaclacayo.
- Existe una correlación directa y significativa entre las variables calidad del servicio y satisfacción de los usuarios al Centro de Salud Miguel Grau de Chaclacayo.
- Existe una correlación directa y significativa entre la fiabilidad y satisfacción de los usuarios al Centro de Salud Miguel Grau de Chaclacayo.
- Existe una correlación directa y significativa entre la capacidad de respuesta y satisfacción de los usuarios al Centro de Salud Miguel Grau de Chaclacayo.
- Existe una correlación directa y significativa entre la seguridad y satisfacción de los usuarios al Centro de Salud Miguel Grau de Chaclacayo.
- Existe una correlación directa y significativa entre los elementos tangibles y satisfacción de los usuarios al Centro de Salud Miguel Grau de Chaclacayo.
- Existe una correlación directa y significativa entre la empatía y satisfacción de los usuarios al Centro de Salud Miguel Grau de Chaclacayo.

2.1.3 Antecedentes a nivel regional / local

Quispe, (2015) realizó la investigación: Calidad de servicio y satisfacción del usuario en el servicio de traumatología del Hospital Nacional Hugo Pesce Pescetto, Andahuaylas, 2015 en la Facultad de Ciencias de La Empresa, Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Nacional José María Arguedas – Andahuaylas - Perú. Llegándose a las siguientes conclusiones:

- Respecto al objetivo general planteado que es determinar la relación que existe entre la calidad de servicio y la satisfacción del usuario en el servicio de traumatología del Hospital Nacional Hugo Pesce Pecetto Andahuaylas, arroja el resultado del valor “sig.” de 0.000, que es menor a 0.05 el nivel de significancia; en donde se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (H1); por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza en el 95%

y se llega a la siguiente conclusión que la calidad de servicio se relaciona directamente con la satisfacción del usuario. Del mismo modo el coeficiente de Spearman evidencia una correlación de 0,555 lo cual significa que existe una correlación positiva moderada entre ambas variables.

- Respecto al primer objetivo específico planteado que es determinar la relación que existe entre la fiabilidad y la satisfacción del usuario en el servicio de traumatología del Hospital Nacional Hugo Pesce Pescetto Andahuaylas, arroja el resultado del valor “sig.” de 0.000, que es menor a 0.05 el nivel de significancia; en donde se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (H1); por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza en el 95% y se llega a la siguiente conclusión que la fiabilidad se relaciona directamente con la satisfacción del usuario. Del mismo modo el coeficiente de Spearman evidencia una correlación de 0,570 lo cual significa que existe una correlación positiva moderada entre ambas variables.
- Respecto al segundo objetivo específico planteado que es determinar la relación que existe entre la capacidad de respuesta y la satisfacción del usuario en el servicio de traumatología del Hospital Nacional Hugo Pesce Pecetto Andahuaylas, arroja el resultado del valor “sig.” de 0.000, que es menor a 0.05 el nivel de significancia; en donde se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (H1); por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza en el 95% y se llega a la siguiente conclusión que la capacidad de respuesta se relaciona directamente con la satisfacción del usuario. Del mismo modo el coeficiente de Spearman evidencia una correlación de 0,788 lo cual significa que existe una correlación positiva alta entre ambas variables.
- Respecto al tercer objetivo específico planteado que es determinar la relación que existe entre la seguridad y la satisfacción del usuario en el servicio de traumatología del Hospital Nacional Hugo Pesce Pescetto Andahuaylas, arroja el resultado del valor “sig.” de 0.000, que es menor a 0.05 el nivel de significancia; en donde se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (H1); por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza en el 95% y se llega a la siguiente conclusión que la seguridad se relaciona directamente con la satisfacción del usuario. Del mismo modo el coeficiente de Spearman evidencia una correlación de 0,528 lo cual significa que existe una correlación positiva moderada entre ambas variables.
- Respecto al cuarto objetivo específico planteado que es determinar la relación que existe entre la empatía y la satisfacción del usuario en el servicio de

traumatología del Hospital Nacional Hugo Pesce Pescetto Andahuaylas, arroja el resultado del valor “sig.” de 0.000, que es menor a 0.05 el nivel de significancia; en donde se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (H1); por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza en el 95% y se llega a la siguiente conclusión que la empatía se relaciona directamente con la satisfacción del usuario. Del mismo modo el coeficiente de Spearman evidencia una correlación de 0,567 lo cual significa que existe una correlación positiva moderada entre ambas variables.

- Respecto al quinto objetivo específico planteado que es determinar la relación que existe entre los aspectos tangibles y la satisfacción del usuario en el servicio de traumatología del Hospital Nacional Hugo Pesce Pescetto Andahuaylas, arroja el resultado del valor “sig.” de 0.000, que es menor a 0.05 el nivel de significancia; en donde se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (H1); por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza en el 95% y se llega a la siguiente conclusión que los aspectos tangibles se relacionan directamente con la satisfacción del usuario. Del mismo modo el coeficiente de Spearman evidencia una correlación de -0,287 lo cual significa que existe una correlación negativa baja entre ambas variables.

Inca (2015) realizó la investigación: Calidad de servicio y satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas - 2015 en la Facultad de Ciencias de La Empresa, Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Nacional José María Arguedas – Andahuaylas - Perú. De la investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- Con relación al objetivo general: Determinar la relación que existe entre la calidad de servicio y la satisfacción de los usuarios, el valor “sig.” es de 0.000, que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis alterna (H1), por lo tanto, se puede afirmar, que existe relación significativa entre la calidad de servicio y la satisfacción de los usuarios, y lo mismo, luego de someterse al coeficiente de Spearman nos permite observar una correlación 0.591, lo que significa que existe una correlación positiva moderada entre las variables de calidad de servicio y satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Distrital de Pacucha, 2015, lo que indica, cuanto mayor sea la calidad de servicio ofrecida a los usuarios, será mejor la satisfacción de los mismos, por otro lado a una mala calidad de servicio ofrecida será menor la satisfacción de los usuarios.

- Con relación al primer objetivo específico: Determinar la relación entre la capacidad de respuesta de los trabajadores y la satisfacción de los usuarios, el valor “sig.” es de 0.000, que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis alterna (H1), por lo tanto, se puede afirmar, que existe relación significativa entre la capacidad de respuesta de los trabajadores y la satisfacción de los usuarios, del mismo modo, luego de someterse al coeficiente de Spearman arroja una correlación de 0.497, lo que significa que hay una correlación positiva moderada entre las variables capacidad de respuesta y satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Distrital de Pacucha 2015.
- Con relación al segundo objetivo específico: Determinar la relación entre la cortesía y la satisfacción de los usuarios, el valor “sig.” es de 0.000, que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis alterna (H1), por lo tanto, se puede afirmar, que existe relación significativa relación entre la cortesía y la satisfacción de los usuarios, del mismo modo, luego de someterse al coeficiente de Spearman arroja una correlación de 0.462, lo que significa que hay una correlación positiva moderada entre las variables de cortesía y satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Distrital de Pacucha 2015.
- Con relación al segundo objetivo específico: Determinar la relación entre las competencias personales y la satisfacción de los usuarios, el valor “sig.” es de 0.000, que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis alterna (H1), por lo tanto, se puede afirmar, que existe relación significativa entre las competencias personales y la satisfacción de los usuarios del mismo modo , luego de someterse al coeficiente al Spearman arroja una correlación de 0.566, lo que significa que hay una correlación positiva moderada en la Municipalidad Distrital de Pacucha 2015.

2.2 Marco teórico

Historia del concepto de calidad

(Tari, 2000, p. 13-21) señala que a través de la historia se han presentado diversas actividades que demuestran que la humanidad ha podido satisfacer sus necesidades consiguiendo aquello que le representaba mayor utilidad. La historia del concepto se ha dado conforme pasaban los años, veremos esta historia en cinco etapas:

- **Edad media-revolución industrial**

Con la aparición de los primeros gremios artesanales en la Edad Media, observamos los primeros ejemplos de lo que actualmente denominamos calidad. En este periodo, los artesanos, en quienes se identificaba tanto el trabajo directivo como el manual, elaboraban en pequeños talleres una cantidad reducida de producto destinada a un mercado local o de tipo urbano, donde existía una estrecha relación con los consumidores, lo que les permitía elaborar un producto que se ajustaba todo lo posible a los requisitos exigidos por los mismos.

A partir del siglo XVII se produce la separación entre la ciudad y el mundo rural, y el desarrollo del comercio internacional, proceso que fue provocando que los artesanos se concentrasen en las ciudades. De esta forma, adquirió gran importancia la figura del mercader que compraba la producción a los artesanos para posteriormente comercializarla, permitiendo a éstos dedicarse exclusivamente a su tarea productiva.

Esta relación fue intensificándose hasta llegar a la concentración de los artesanos que guardaban relación con un determinado comerciante en un solo local, consiguiendo las ventajas de la producción a mayor escala, la división del trabajo y la especialización. Durante esta fase, anterior a la producción en masa, la calidad se basaba en la habilidad y reputación de los artesanos.

- **Revolución industrial - finales siglo XIX**

Con la Revolución Industrial, los artesanos siguieron caminos diferentes. Algunos de ellos continuaron como hasta entonces, otros se transformaron en empresarios, mientras el resto se convirtió en operario de las nuevas fábricas.

Asimismo, desde finales del s. XVIII a finales del s. XIX se produce la incorporación de la máquina a los talleres donde se concentraban los nuevos operarios (antiguos artesanos), produciéndose una reestructuración interna en las fábricas como forma de adaptarse a los requerimientos de las nuevas tecnologías y a los mayores volúmenes de producción.

Durante toda esta etapa, los productos manufacturados elaborados tanto por los que seguían como artesanos como por los operarios de las fábricas, se ajustaban a los gustos de la época, de manera que el comprador diseñaba y especificaba los requisitos, esto es, definía la calidad del producto para que el artesano u operario con sus habilidades, lo fabricara.

De esta forma, existía una estrecha comunicación entre el fabricante del producto y el cliente, que permitía que el artículo fabricado cumpliera de forma completa los deseos del comprador. Por consiguiente, la calidad continuaba dependiendo y era cuidada individualmente por el artesano u operario.

- **Administración científica - II Guerra Mundial**

A finales del siglo XIX, en los Estados Unidos desaparece totalmente esa comunicabilidad que existía entre fabricante y cliente y se inicia un proceso de división y estandarización de las condiciones y métodos de trabajo. Aparece la visión de Frederick Winslow Taylor, implicando la separación entre la planificación y la ejecución del trabajo con la finalidad de aumentar la productividad. Este trascendental cambio provocó inicialmente un perjuicio en la calidad del producto o servicio.

Asimismo, con la producción en serie, siguiendo los principios clásicos de organización científica del trabajo de Taylor, era fácil que se produjera un error humano, que se olvidara colocar una pieza, o se entregara un artículo defectuoso. De esta forma, surgieron los primeros problemas relacionados con la calidad en la industria. Como solución, se adoptó la creación de la función de inspección en la fábrica, encargando ésta a una persona responsable de determinar qué productos eran buenos y cuáles malos, eliminando a medida que este periodo iba avanzando la preocupación o responsabilidad de los operarios por la calidad y traspasándola al inspector.

No obstante, en ese momento la calidad no era realmente un problema a considerar pues los mercados estaban poco abastecidos, por lo que absorbían con avidez la mayor parte de los productos que se les ofrecían. Así, la calidad en el ámbito de la empresa sólo comienza a estudiarse a principios del siglo XX,

relacionándolo con el término inspección, concepción que ha ido evolucionando hasta llegar a entenderlo como prevención.

- **II Guerra Mundial-década de los setenta**

Finalizada la II Guerra Mundial, la calidad siguió dos caminos diferentes. Por un lado, Occidente continuaba con el enfoque basado en la inspección. Por otro, debemos destacar a Japón que comenzó una batalla particular por la calidad con un enfoque totalmente diferente al occidental como veremos a continuación.

A partir de 1950, mientras en Japón se empezaba a aplicar el control de calidad con una amplia difusión de los métodos estadísticos, en Occidente su aplicación era más limitada. La menor importancia que le daban las empresas occidentales se debía a que la calidad no era considerada como un problema, puesto que se enfrentaban a un mercado de demanda donde sus productos se vendían con facilidad.

Hasta este momento, el control de calidad tenía un límite ya que se centraba principalmente en la planta productiva. Sin embargo, las lecciones del Dr. Juran sobre el arte del *quality management* y el significado de la calidad ampliaron el enfoque más allá de la simple inspección de productos.

Estas premisas básicas fueron escuchadas en Japón, pero no en EE.UU., por lo que la calidad empezó a ser una preocupación principalmente de la administración de las empresas japonesas. De esta forma, se abrieron las puertas para el establecimiento del control total de calidad en Japón tal como lo conocemos hoy en Occidente ampliando así la visión de la calidad, centrada hasta ese momento en el producto.

De esta manera Japón, durante la década de los 50 comprendió que para no vender productos defectuosos era necesario producir artículos correctos desde el principio. Por consiguiente, pese a que el control de calidad se inició con la idea de hacer hincapié en la inspección, pronto se pasó a la prevención como forma de controlar los factores del proceso que ocasionaban productos defectuosos. Las empresas japonesas entendieron que se necesitaba un programa de control de calidad cuya aplicación fuera más amplia que la considerada hasta el

momento. Por mucho que se esforzase el departamento de producción, sería imposible resolver los problemas de confiabilidad, seguridad y economía del producto si el diseño era defectuoso o los materiales eran mediocres. Por lo tanto, para desarrollar un producto de calidad era preciso que todas las divisiones de la empresa y todos sus empleados participaran en el control de la calidad.

Esto significaba que quienes intervenían en la planificación, diseño e investigación de nuevos productos, así como quienes estaban en la división de fabricación y en las divisiones de contabilidad y personal entre otras, tenían que participar sin excepción.

Por otro lado, Occidente, que todavía no se enfrentaba a una competencia fuerte, seguía considerando la inspección como sinónimo de calidad. La industria occidental, desde la II Guerra Mundial hasta los años setenta se había concentrado en proporcionar de la manera más rápida posible la tecnología y el volumen creciente de productos y servicios que una economía en continuo desarrollo exigía. Se usaban de forma intensiva las técnicas de control de calidad basadas en la inspección del producto final para determinar su idoneidad, por lo que la eliminación o re trabajo del producto defectuoso eran la práctica habitual. Las ineficiencias y el coste extra que este proceder ocasionaba era simplemente repercutido al cliente, lo que no representaba un grave problema mientras la economía siguiese creciendo.

La consecuencia de estas evoluciones dispares fue que en Japón se requerían menos horas y era más barata la fabricación de productos exactamente iguales que en los países occidentales.

- **Década de los ochenta y noventa.**

Esta divergencia alcanza su grado máximo a mediados de los años setenta cuando Occidente empieza a darse cuenta del liderazgo que iba consiguiendo Japón, propio no de un milagro, sino de la construcción paso a paso de una cultura de calidad frente a la estadounidense basada en la productividad.

Junto a esto, la crisis del petróleo alertó tanto de la necesidad del ahorro de energía como de la necesidad de asegurar la calidad del producto para reducir el desperdicio y así los costes. De esta manera, la competencia comienza a ser cada vez más fuerte, los mercados se globalizan y la industria occidental, y

particularmente la estadounidense, comienza a perder el liderazgo en sectores donde durante décadas había disfrutado de una posición ventajosa (automóviles, acero, semiconductores, ordenadores, etc.). En mercados que comienzan a estar saturados el hecho de simplemente ofrecer un producto o servicio ya no garantiza el éxito. Ante consumidores cada vez más informados y con una oferta variada la calidad se convierte en un factor crítico.

La prevención, en vez de la inspección, es el enfoque que se utiliza ahora como se hiciera anteriormente en Japón. La calidad pasa a ser un requisito necesario para la competitividad de la empresa. Así, los años ochenta y noventa son testigo del importante logro conseguido durante décadas por los japoneses, de quienes se trata de importar soluciones.

Esta reflexión señala la importancia que vuelve a adquirir la comunicabilidad entre empresa y cliente, disminuyendo de este modo el distanciamiento que ha existido durante buena parte del siglo XX.

- La Gestión de la Calidad consiste en hacer más rigurosa la inspección.
- La calidad se alcanza con el máximo esfuerzo, trabajando al máximo.
- La Gestión de la Calidad quiere decir establecer normas de calidad para productos y procesos.
- La Gestión de la Calidad quiere decir desarrollar manuales de calidad.
- La Gestión de la Calidad equivale a la certificación.
- La Gestión de la Calidad consiste en preparar gráficos de control.
- La Gestión de la Calidad es estadística.
- La Gestión de la Calidad es una cosa que hace la sección de control de calidad, circunscribiéndose al área de fabricación.
- La Gestión de la Calidad se puede dejar en manos de producción
- La Gestión de la Calidad no necesita el compromiso del personal.
- La Gestión de la Calidad busca lograr un producto técnicamente perfecto.
- La Gestión de la Calidad no tiene nada que ver con la dirección.
- La calidad es costosa.
- La Gestión de la Calidad es innecesaria en mi empresa, porque es rentable.
- La Gestión de la Calidad es innecesaria en empresas de servicios.

Figura 1. Algunas ideas falsas sobre la calidad y la Gestión de la Calidad
Fuente: Camisón, Cruz & González (2011).

Calidad

En la actualidad, todo producto que se comercie en el mercado tiene que estar ligado a la calidad, pues es uno de los principales indicadores que tienen los consumidores.

La calidad (Ishikawa, 1998) es todo lo que alguien hace a lo largo de un proceso para garantizar que un cliente, fuera o dentro de la organización obtenga exactamente aquello que desea en términos de características intrínsecas, costos y atención que arrojarán indefectiblemente satisfacción para el consumidor.

Otro concepto de calidad (Domínguez, 2006) es la habilidad que posee un sistema para operar de manera fiable y sostenida en el tiempo, a un determinado nivel de desempeño; en una organización de servicios.

Para (Álvarez, 2007) la calidad depende de un juicio que realiza el paciente, este puede ser un juicio del producto o del servicio, según las características de su uso y de la urgencia de poseerlo.

Sin embargo, ahora para ver que un proceso cumpla con estándares de calidad que exige el mercado debemos hablar de la relación entre el hardware, software y talento humano. Según (Riveros P. E., 2007). Manifiesta que “para lograr una mayor calidad las empresas deben mejorar su software, hardware y el talento humano. El hardware se mejora mediante aportes de capital para comprar los equipos, sistemas y materiales que permitan contar con la tecnología apropiada. El software se refiere a los procedimientos en general y se puede mejorar a través de las personas. El talento humano puede asumir nuevos procedimientos o desarrollarlos, de acuerdo con su nivel de conocimiento, pericia y creatividad.

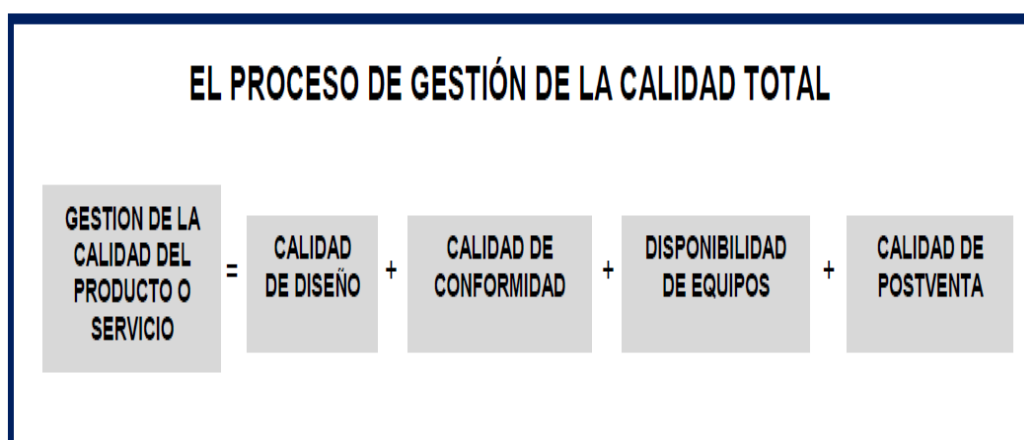


Figura 2. El proceso de gestión de calidad total
Fuente: Germán Israel Galviz (2011).

Maestros de la Calidad

Philip Crosby es conocido como el “cero defectos” propuesta que realiza en su libro titulado “La calidad es gratis”; asimismo, promueve 14 pasos para administrar la calidad, los cuales se mencionan a continuación:

- Establecer el compromiso en la dirección o en la calidad.
- Formar el equipo para la mejora de la calidad.
- Capacitar al personal de la calidad.
- Establecer mediciones de la calidad.
- Evaluar los costos de la calidad.
- Crear conciencia de la calidad.
- Tomar acciones correctivas.
- Planificar el día cero defectos.
- Festejar el día cero defectos.
- Establecer metas.
- Eliminar las causas del error.
- Dar reconocimientos.
- Formar consejos de calidad.
- Repetir el proceso.

A su vez, Philip Crosby establece los cuatro absolutos de la calidad; las cinco C de la calidad y las tres T de la calidad conforme se detalla a continuación:

Los cuatro absolutos

- La definición.
- El sistema.
- El estándar de desempeño.
- La medición.

Las cinco C:

- Comprensión.
- Competencia.
- Compromiso.
- Corrección.

- Continuidad

Las tres T:

- Tiempo.
- Talento.
- Tesoro.

Philip Crosby define la calidad como “Calidad total es el cumplimiento de los requerimientos, donde el sistema es la prevención, el estándar es cero defectos y la medida es el precio del incumplimiento”.

Kaoru Ishikawa, quien es muy conocido por el diagrama de causa y efecto, también conocido como diagrama de pescado o diagrama de Ishikawa.

Uno de los trabajos de Ishikawa enfatiza que la calidad debe observarse y lograrse no solo a nivel de producto sino también en el área de ventas, calidad de administración, la compañía en sí y la vida personal.

Los resultados de este enfoque son:

- La calidad del producto es mejorada y uniforme, se reducen los defectos.
- Se logra una mayor confiabilidad hacia la empresa.
- Se reduce el costo.
- Se incrementa la cantidad de producción, lo cual facilita la realización y cumplimiento de horarios y metas.
- El trabajo de desperdicio y el re trabajar se reducen.
- Se establece y se mejora una técnica.
- Los gastos de inspección y pruebas se reducen.
- Se racionalizan los contratos entre vendedor y cliente.
- Se amplía el Mercado de operaciones.
- Se mejoran las relaciones entre departamentos.
- Se reducen la información y reportes falsos.
- Las discusiones son más libres y democráticas.
- Las juntas son más eficientes.
- Las reparaciones e instalación de equipo son más realistas.
- Se mejoran las relaciones humanas.

La filosofía de Ishikawa se resume en:

- La calidad empieza y termina con educación.
- El primer paso en calidad es conocer las necesidades de los clientes.
- El Estado ideal del Control de Calidad es cuando la inspección ya no es necesaria.
- Es necesario remover las raíces y no los síntomas de los problemas.
- El control de calidad es responsabilidad de toda la organización.
- No se deben confundir los medios con los objetivos.
- Se debe poner en primer lugar la calidad, los beneficios financieros vendrán como consecuencia.
- La mercadotecnia es la entrada y éxito de la calidad
- La alta administración no debe mostrar resentimientos cuando los hechos son presentados por sus subordinados.
- El 95% de los problemas de la compañía pueden ser resueltos con las 7 herramientas para el control de la calidad.
- Los datos sin dispersión son falsos.
- Practicar el Control de Calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

William Edward Deming impulsó el desarrollo de la calidad en Japón por los años de 1950. Se le considera como el padre de la tercera revolución industrial o la revolución de la calidad por los 14 puntos que propuso; así como también como los siete pecados mortales.

Los 14 puntos de Deming son:

- Hacer constante el propósito de mejorar la calidad.
- Adoptar la nueva filosofía.
- Terminar con la dependencia de la inspección masiva.
- Terminar con la práctica de decidir negocios en base al precio y no en base a la calidad.
- Encontrar y resolver problemas para mejorar el sistema de producción y servicios, de manera constante y permanente.
- Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo.

- Instituir supervisión con modernos métodos estadísticos.
- Expulsar de la organización el miedo.
- Romper las barreras entre departamentos de apoyo y de línea.
- Eliminar metas numéricas, carteles y frases publicitarias que piden aumentar la productividad sin proporcionar métodos.
- Eliminar estándares de trabajo que estipulen cantidad y no calidad.
- Eliminar las barreras que impiden al trabajador hacer un buen trabajo.
- Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento.
- Crear una estructura en la alta administración que impulse día a día los trece puntos anteriores.

Los siete pecados mortales son:

- Carencia de constancia en los propósitos.
- Enfatizar ganancias a corto plazo y dividendos inmediatos.
- Evaluación de rendimiento, calificación de mérito o revisión anual.
- Movilidad de la administración principal.
- Manejar una compañía basado solamente en las figuras visibles.
- Costos médicos excesivos.
- Costos de garantía excesivo.

Estos logros de Deming son reconocidos a nivel mundial, lográndose establecer que al utilizar los principios de Deming aumenta la calidad y como consecuencia la disminución de los costos y los ahorros se trasladan al consumidor.

Importancia de la Calidad

Carro & González en su libro “Administración de la calidad total” señalan que la calidad afecta de cuatro maneras:

- Costos y participación del mercado: las mejoras en la calidad llevan a una mayor participación del mercado y ahorro en los costos por disminución de fallas, reprocesos y garantías por devoluciones.
- Prestigio de la organización: La calidad surgirá por las percepciones que los clientes tengan sobre los nuevos productos de la empresa y también por las prácticas de los empleados y relaciones con los proveedores.

- Responsabilidad por los productos: Las organizaciones que diseñan y elaboran productos o servicios defectuosos pueden ser responsabilizados por daños o lesiones que resulten de su uso. Esto lleva a grandes gastos legales, costosos arreglos o pérdidas y publicidad que no evita el fracaso de la organización entera.
- Implicaciones internacionales: En este momento de globalización, la calidad es un asunto internacional. Tanto para una compañía como para un país. En la competencia efectiva dentro de la economía global, sus productos deben cumplir con las expectativas de calidad y precio.

Organismos de Normalización Internacional: Objetivos y Propósitos

De acuerdo a Alfaro (2009) en su libro “Administración para la calidad total” señala respecto a los organismos de normalización internacional, sus objetivos y propósitos lo siguiente:

Los organismos encargados de la normalización a nivel internacional son:

- ASME: La Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos.
- CEE: Comisión de Reglamentación para Equipos Eléctricos.
- CENELEC: Comité Europeo de Normalización Electrotécnica.
- COPANT: Comisión Panamericana de Normas Técnicas.
- EURONORM: Organismo de Normalización de la Comunidad Europea.
- IEC: Comisión Internacional de Electrotécnica.
- ISO: Organización Internacional de Normalización.
- ITU: Unión Internacional de Telecomunicaciones.

Los objetivos principales de la normalización son:

- Propender por mantener y aumentar la calidad, en los procesos tecnológicos y productivos de la economía.
- Contribuir al desarrollo de las industrias mediante el progreso científico, tecnológico, en sus actividades del campo de la producción, en el campo de los bienes y servicios.
- Proteger en todos los campos al consumidor primario de bienes y servicios.
- Coadyuvar para crear las condiciones tecnológicas necesarias y adecuadas para el desarrollo de productos que cumplan las exigencias de calidad y competitividad en los mercados internacionales.

- Facilitar el intercambio comercial a nivel local e internacional.
- Desarrollar los renglones económicos de la producción y distribución de productos, del sector productivo de bienes y servicios.

Su propósito es establecer e implementar reglas en un campo específico de un sector económico, con el objeto de lograr la optimización de ese sector productivo y cumpliendo con los requisitos de calidad en sus procesos, de seguridad para el productor y el consumidor. En la normalización se emplean los documentos elaborados por las entidades rectorales a nivel internacional o nacional, elaborados sobre determinada disciplina del conocimiento, que pueden ser de estricto cumplimiento. Estos documentos son las llamadas normas, que establecen un conjunto de reglas, disposiciones y requisitos de normalización, metrología y control de calidad.

Modelos para la implantación de la Gestión de la Calidad Total

Existen varios modelos para la implementación de una Gestión de la Calidad Total. Camisón, Cruz & González (2006) en su libro *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas* señalan lo siguiente:

1. Modelos de Gestión de CT. La naturaleza de modelos integrados y de autodiagnóstico

Los modelos para implementar la Gestión de la Calidad desde un enfoque de gestión para la Calidad Total (GTC) son ya abundantes. Los modelos más conocidos son aquellos en que se basan los diferentes premios internacionales a la calidad (Bohoris, 1994). Trabajos como Ghobadian y Gallear (1997) defienden la conveniencia de estos modelos como marco para la implantación de la GCT.

Los problemas detectados en la cultura organizativa y en la estructura de dirección de la mayoría de las empresas poco avezadas en calidad aconsejan prudencia en la innovación de metodologías de implantación del enfoque GCT. Srinidhi (1998) analiza cómo las empresas que intentan llevar a cabo prácticas de manera independiente para implementar una mayor calidad, no obtienen los resultados esperados porque en muchas ocasiones estos métodos no se ajustan

con la estrategia o incluso no están coordinados entre ellos. Puede ser preferible recurrir a alguno de los modelos de amplia difusión y apoyados en un número mayor o menor de aplicaciones exitosas, en la seguridad que conjugan armoniosamente todos los ingredientes básicos irrenunciables para una adopción eficaz del enfoque GCT.

Entre los modelos más populares se encuentran el Modelo de Excelencia (*EFQM Excellence Model*) creado por la *European Foundation for Quality Management* como base para establecer los criterios de evaluación del Premio Europeo a la Calidad (*European Quality Award*); los criterios *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*, que sirven de base para la evaluación de las organizaciones candidatas al premio *Malcolm Baldrige National Quality Award* impulsado por el gobierno estadounidense; y los criterios de evaluación del *Deming Prize* japonés. Cada uno de ellos propone un modelo distinto, con una serie de criterios organizados en categorías agrupadas en bloques homogéneos. Estos modelos han servido de base a otros modelos que inspiran premios nacionales con el mismo fin (Puay *et al.*, 1998), puestos en práctica en multitud de países. En todos los casos, las empresas aspirantes a uno de los premios deben demostrar que su sistema de gestión general de la calidad se adapta a los criterios desarrollados en el modelo base del galardón.

El principal propósito de los premios es procurar reconocimiento a las empresas que son ejemplares en Gestión de la Calidad. Cada modelo nace como soporte obligado para poder presentar cualquier empresa su candidatura a los premios mencionados. Mas junto a esta finalidad de reconocimiento, los criterios que integran los premios forman también modelos útiles para el diseño y la implantación de un enfoque de GCT. Los modelos detallan los criterios que dan contenido a la GCT y aportan un método para medir el progreso de una organización hacia la GCT:

- La estructura de los modelos reúne prácticamente todos los elementos fundamentales que las empresas deben adoptar para que se pueda tomar como referencia para la introducción de la GCT, relativos tanto a los esfuerzos para su implantación como a los resultados esperados, en un lenguaje claro y práctico.

- Los modelos ofrecen un camino para la integración de sistemas de gestión, alternativo al basado en la conciliación e integración de sistemas normalizados. Una empresa puede implantar y certificar sistemas de gestión normalizados en distintos ámbitos e integrarlos en un único SIG, o alternativamente introducir un sistema de gestión inspirado en alguno de los modelos para llevar a la práctica la GCT.
- Dado que el modelo requiere inexcusablemente la realización por las empresas aspirantes a los premios de un *self-assessment* o autoevaluación, según cierto procedimiento, constituye además una guía para diagnosticar las fortalezas y debilidades organizativas, sirviendo de base para acciones de mejora, innovación y aprendizaje. Los modelos citados son herramientas de autoevaluación, que permiten: (a) examinar regularmente todas las actividades y los resultados de una organización comparándolos con un modelo de excelencia (Hillman, 1994; Conti, 1993); (b) realzar las implicaciones estratégicas de la calidad, facilitando el análisis interno de la empresa, identificando puntos fuertes y áreas de mejora, que sirvan de base a la elaboración de un plan de GCT a integrar con la planificación del negocio (Porter y Tanner, 1996; Bohoris, 1994). De hecho, incluso en el caso de no resultar ganadoras, las empresas concursantes obtienen ya un beneficio indudable: una evaluación exhaustiva de sus fortalezas y áreas de mejora, preparado por un equipo de expertos.
- De forma simultánea, los premios buscan elevar la concienciación de cualquier organización sobre la importancia que una Gestión de la Calidad excelente tiene para su competitividad y rentabilidad. Su carácter universal tiene otra ventaja: permitir análisis comparativos de carácter sectorial e incluso según un enfoque *benchmarking*, de acuerdo con una metodología uniforme. Las empresas ganadoras se constituyen en modelos empresariales a seguir por el resto de las empresas para sus esfuerzos de mejora de la calidad, a través de la difusión de sus conocimientos y las experiencias. Por ello, los premios de calidad no son un fin en sí mismos, sino un medio para lograr otras metas. Ello explica que un grupo cada vez más numeroso de empresas haya adoptado estos modelos como herramienta básica para la evaluación y mejora de su GCT.

Modelo Malcolm Baldrige	Modelo de Excelencia EFQM	Modelo Deming Prize
1. Liderazgo	1. Liderazgo	1. Políticas de dirección y su despliegue
2. Planificación estratégica	2. Política y estrategia	2. Desarrollo de nuevos productos, innovación de procesos
3. Enfoque en el cliente y el mercado	3. Personas	3. Mantenimiento y mejora
4. Medida, análisis y gestión del conocimiento	4. Alianzas y recursos	4. Recogida, transmisión y utilización de la información sobre calidad
5. Enfoque en los recursos humanos	5. Procesos	5. Sistemas de dirección
6. Gestión por procesos	6. Resultados en los clientes	6. Análisis de información y utilización de las TI
7. Resultados	7. Resultados en las personas	
	8. Resultados en la sociedad	
	9. Resultados clave	

Figura 3. Los criterios de los modelos Malcolm Baldrige, EFQM y Deming Prize.
Fuente: Camisón, Cruz & González (2006) a partir de Baldrige National Quality Program (2006), EFQM (2003a) y JUSE (2006)

2. El Modelo Malcolm Baldrige

i. El modelo y el Malcolm Baldrige National Quality Award

El modelo estadounidense para la GCT es el formado por los criterios del *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA), el mayor reconocimiento a la excelencia para las organizaciones estadounidenses.

Los criterios establecidos por la ley fundadora hacían referencia a que las organizaciones candidatas hubiesen alcanzado mejoras sobresalientes en la calidad de sus productos y que hubiesen demostrado una Gestión de la Calidad efectiva mediante la formación y la implicación de los empleados de todos los niveles en la mejora de la empresa.

El modelo Malcolm Baldrige establece que los líderes de la organización deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes. También deben dirigir, responder y gestionar el desempeño basándose en los resultados. Las medidas y los indicadores del desempeño y el conocimiento organizativo deben ser la base sobre la que construir las estrategias clave. Estas estrategias deben estar relacionadas con los procesos clave y con la alineación de los recursos. De este modo, se conseguirá una mejora en el desempeño general de la organización y la satisfacción de los consumidores

y de los grupos de interés. El espíritu del modelo toma forma con los criterios y subcriterios, que a continuación pasan a analizarse.

ii. Estructura y criterios

La evaluación de las organizaciones candidatas al MBNQA se basa en sus logros y mejoras en siete áreas, conocidas como los *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*. Estos criterios también son una herramienta útil para las empresas que desean llevar a cabo una autoevaluación y para proporcionar una retroalimentación a las organizaciones candidatas. Los criterios en los que se fundamenta el modelo Malcom Baldrige pretenden mejorar la competitividad de las organizaciones estadounidenses en tres sentidos:

- Ayudar a mejorar las prácticas del desempeño organizativo, las capacidades y los resultados.
- Facilitar la comunicación y compartir la información sobre las mejores prácticas entre las organizaciones estadounidenses de todos los tipos.
- Servir como herramienta de trabajo para la comprensión y la gestión del desempeño y para guiar la planificación de la organización y las oportunidades de aprendizaje.

Estos criterios nacieron con un triple objetivo:

- Entrega de valor, siempre en proceso de mejora, a los consumidores y grupos de interés, contribuyendo así a la sostenibilidad de la organización.
- Mejora de la eficacia general de la organización y de sus capacidades.
- Aprendizaje organizativo y personal.

Los criterios se distribuyen en siete categorías clave interrelacionadas. Cada categoría o criterio tiene otorgado un peso distinto que aporta un marco integrado para la aplicación de los 19 ítems o subcriterios en los que se subdividen. De arriba abajo, el modelo se compone de tres elementos básicos:

1. Prefacio: Perfil de la organización: Entorno, Relaciones y Desafíos

El perfil específico de cada organización establece el contexto para el modo en que opera la organización. El entorno, las relaciones de trabajo clave y los desafíos estratégicos sirven de guía al sistema de gestión del desempeño organizativo.

2. Operaciones del sistema

Las operaciones del sistema se componen de los seis criterios situados en el centro de la figura y de los resultados a conseguir.

El Liderazgo (Criterio 1), la Planificación Estratégica (Criterio 2) y el Enfoque en el Cliente y en el Mercado (Criterio 3) destacan la importancia del enfoque del liderazgo en la estrategia y en los consumidores.

El Enfoque en los Recursos Humanos (Criterio 5), la Gestión por Procesos (Criterio 6) y los Resultados del Negocio / Organizativos (Criterio 7) señalan que los empleados de la organización y los procesos clave son determinantes para el desempeño de la organización.

Todas las acciones señalan a los Resultados. La flecha horizontal situada en el centro del gráfico une al Liderazgo, a la Planificación Estratégica y al Enfoque en el Cliente y en el Mercado con el Enfoque en los Recursos Humanos, la Gestión por Procesos y los Resultados. La flecha señala dos direcciones, lo que indica la importancia de la retroalimentación para la consecución de un sistema de gestión del desempeño eficaz.

3. Fundamentos del sistema

La Medida, el Análisis y la Gestión del Conocimiento (Criterio 4) son elementos críticos para una gestión eficaz de la organización, para la consecución de un sistema basado en hechos guiado por el conocimiento y para mejorar el desempeño y la competitividad. La Medida, el Análisis y la Gestión del Conocimiento sirven de fundamento para el sistema de gestión del desempeño.

Antes de pasar a describir con detalle cada uno de los criterios en los que se basa el modelo Malcom Baldrige, cabe señalar algunas características clave de los mismos:

- Están basados en seis áreas del desempeño organizativo: (1) resultados del producto y servicio, (2) resultados orientados a los clientes, (3) resultados financieros y de mercado, (4) resultados de los recursos humanos, (5) resultados de la eficacia organizativa, y (6) resultados del liderazgo y de la responsabilidad social. De este modo se pretende que las estrategias se desarrollen de una manera equilibrada.
- Son no prescriptivos y adaptables. Difieren entre organizaciones y cambian a la vez que las necesidades y las estrategias de la organización evolucionan.
- Apoyan una perspectiva del sistema que persigue la alineación de los objetivos de la organización.
- Apoyan un diagnóstico basado en los objetivos. Así, el diagnóstico alcanzado por las organizaciones que aplican este modelo se convierte en una útil herramienta de gestión que señala a la organización sus fortalezas y las oportunidades de mejora con relación a los 19 requisitos orientados al desempeño en los que se basa el modelo.

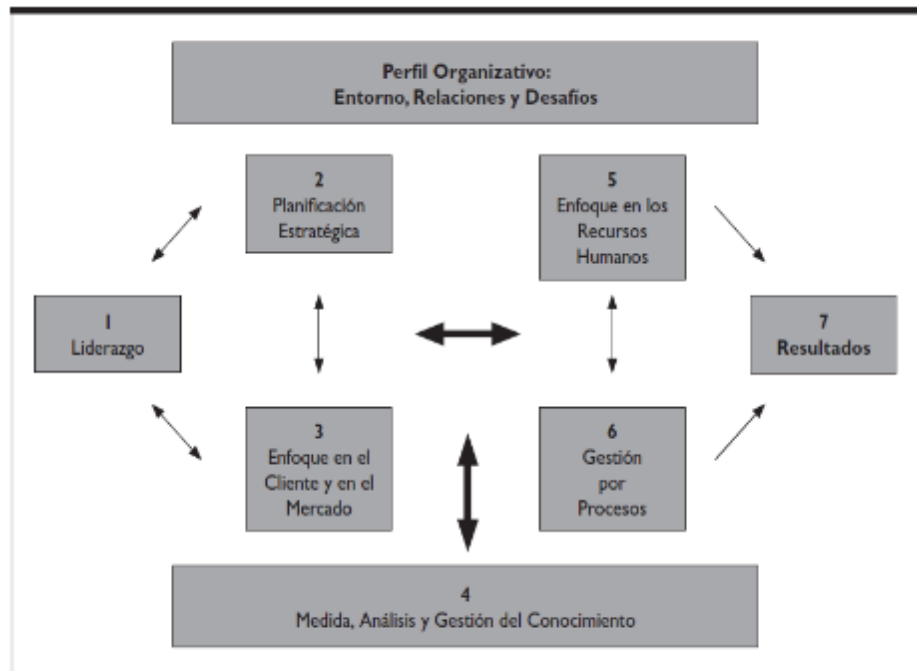


Figura 4. Modelo Malcolm Bridge (MBNQA) de GCT
Fuente: Baldrige National Quality Program (2006)

CRITERIO 1: Liderazgo (120 puntos)

Con este criterio se evalúa cómo los líderes *seniors* guían y sostienen a la organización, establecen la visión de la organización, los valores y las expectativas del desempeño. Se presta atención a cómo los líderes se comunican con sus empleados, desarrollan a futuros líderes y crean un entorno que fomenta el comportamiento ético y un elevado desempeño. En esta categoría también se incluye el sistema de gobierno de la organización, sus responsabilidades legales y éticas con el público y cómo la organización apoya a la comunidad.

Este criterio se subdivide en:

- *Subcriterio 1.1.* Liderazgo (70 puntos).
- *Subcriterio 1.2.* Gobierno y responsabilidad social (50 puntos).

CRITERIO 2: Planificación estratégica (85 puntos)

Con este criterio se examina cómo la organización realiza la planificación y la actuación estratégica, cómo desarrolla los planes, cómo cambia estos planes si lo requieren las circunstancias y cómo se miden y sostienen los logros conseguidos. En esta categoría se enfatiza que la sostenibilidad a largo plazo de la organización y su entorno competitivo son cuestiones estratégicas clave que necesitan ser integradas en la planificación global de la empresa.

Aquí se establecen dos subcriterios:

- *Subcriterio 2.1.* Desarrollo de la estrategia (40 puntos).
- *Subcriterio 2.2.* Despliegue de la estrategia (45 puntos).

CRITERIO 3: Enfoque en el cliente y el mercado (85 puntos)

Esta categoría permite evaluar cómo las organizaciones desarrollan una orientación al consumidor y al mercado, es decir, cómo las organizaciones comprenden las necesidades de los consumidores y del mercado. Este criterio considera que una buena relación con los clientes basada en la escucha y en el aprendizaje es fundamental para conseguir su satisfacción. La satisfacción (o el descontento) de los consumidores es fundamental para comprender a los clientes y al mercado.

Este criterio se subdivide en dos subcriterios:

- *Subcriterio 3.1.* Conocimiento del cliente y del mercado (40 puntos).
- *Subcriterio 3.2.* Relaciones con el cliente y satisfacción (45 puntos).

CRITERIO 4: Medida, análisis y gestión del conocimiento (90 puntos)

Se examina si la organización realiza una gestión, un uso efectivo, un análisis, y una mejora de los datos y de la información que apoya los procesos organizativos clave y el sistema de gestión de los resultados de la organización. Con este criterio se contrastan las operaciones que la organización ha realizado con sus objetivos estratégicos. Por tanto, es importante que la organización tenga almacenados los datos y la información de modo que estén fácilmente disponibles y sean de calidad. La información, el análisis y la gestión del conocimiento son importantes fuentes de ventajas competitivas y permiten un crecimiento de la productividad.

Este criterio se subdivide en dos subcriterios:

- *Subcriterio 4.1.* Medida, análisis y revisión del desempeño organizativo (45 puntos).
- *Subcriterio 4.2.* Información y gestión del conocimiento (45 puntos).

CRITERIO 5: Enfoque en los recursos humanos (85 puntos)

Se examina cómo la organización desarrolla las prácticas clave de recursos humanos. Estas prácticas deben desarrollar el máximo potencial de los empleados y deben estar alineadas con los objetivos de la organización y con los planes de actuación.

Este criterio se subdivide en tres subcriterios:

- *Subcriterio 5.1.* Sistemas de trabajo (35 puntos).
- *Subcriterio 5.2.* Aprendizaje de los empleados y motivación (25 puntos).

- *Subcriterio 5.3.* Bienestar de los empleados y satisfacción (25 puntos).

CRITERIO 6: Gestión por procesos (85 puntos)

Con este criterio se evalúa si el proceso de gestión es eficaz y eficiente. Son elementos centrales de un sistema de gestión con estas características: un diseño eficaz, una orientación a la prevención, el establecimiento de nexos de unión con clientes, proveedores, socios y colaboradores, la aportación de valor a todos sus grupos de interés, el desempeño operativo y financiero, el ciclo del tiempo, y la evaluación, mejora continua y aprendizaje organizativo.

Los subcriterios en los que se subdivide esta categoría son:

- *Subcriterio 6.1.* Procesos de creación de valor (45 puntos).
- *Subcriterio 6.2.* Procesos de apoyo y planificación operativa (40 puntos).

CRITERIO 7: Resultados (450 puntos)

Se examina el desempeño de la organización y su mejora en sus áreas de negocio principales: la evaluación de los clientes de los productos y servicios, la satisfacción de los clientes, el desempeño financiero y de mercado, el desempeño de los recursos humanos, el desempeño de los proveedores y socios, el desempeño operativo y el gobierno y la responsabilidad social. El desempeño de la organización en cada una de estas áreas clave se evalúa con relación a la competencia.

Los subcriterios en los que se subdivide este criterio son seis:

- *Subcriterio 7.1.* Resultados del producto y servicio (100 puntos).
- *Subcriterio 7.2.* Resultados orientados a los clientes (70 puntos).
- *Subcriterio 7.3.* Resultados financieros y de mercado (70 puntos).
- *Subcriterio 7.4.* Resultados de los recursos humanos (70 puntos).
- *Subcriterio 7.5.* Resultados de la eficacia organizativa (70 puntos).

- *Subcriterio 7.6. Resultados del liderazgo y de la responsabilidad social (70 puntos).*

iii. Conceptos fundamentales

Los criterios del modelo Malcom Baldrige se construyeron sobre unos Valores y Conceptos Nucleares. Las organizaciones que persiguen un desempeño excelente deben difundir estos conceptos y valores a fin de que se incrusten en las creencias y en los comportamientos de la organización:

Liderazgo visionario

Los líderes de la organización deben establecer una dirección clara hacia la que dirigir a la organización, crear una orientación al consumidor, establecer unos valores claros y visibles y unas elevadas expectativas. Las direcciones, los valores y las expectativas deben satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés de la organización. Los líderes deben crear estrategias, sistemas y métodos que permitan la consecución de la excelencia, estimular la innovación, crear conocimiento y capacidades y asegurar la sostenibilidad de la organización. Los valores y las estrategias deben guiar todas las acciones y decisiones de la organización. Los líderes de la organización deben inspirar y motivar a los recursos humanos de la organización para que contribuyan, desarrollen y aprendan, sean innovadores y creativos. Deberán servir de modelo al resto de la fuerza de trabajo de la organización y serán responsables del cuerpo de gobierno de la organización. El cuerpo de gobierno es responsable de asegurar el comportamiento ético de todos los grupos de interés de la organización.

Excelencia orientada al consumidor

La calidad y el desempeño de la organización son juzgados por los consumidores de ésta. Las organizaciones deben estar orientadas al consumidor. Para ello, es especialmente importante que la organización conozca los gustos y necesidades de los consumidores para aportarles valor. Las organizaciones no sólo deben preocuparse por conocer los deseos actuales de los consumidores, sino que también deben realizar un esfuerzo

para conocer sus deseos futuros. Con la orientación al consumidor se persigue la fidelidad de los clientes, a través de la entrega de valor y de satisfacción. Las organizaciones deben, pues, cuidar al máximo sus relaciones con los clientes, deben conseguir la confianza de éstos, mantener su confidencialidad y conseguir su lealtad. También es importante que la empresa sea capaz de ofrecer productos o servicios diferenciados de los de las empresas competidoras. Esta diferenciación puede basarse en características nuevas o modificadas, en combinaciones de productos y servicios, personalizando las ofertas, ofreciendo una rápida respuesta o manteniendo relaciones especiales con sus clientes.

Aprendizaje organizativo y personal

Las organizaciones deben promover el aprendizaje organizativo y personal. El aprendizaje organizativo incluye tanto la mejora continua de las aproximaciones existentes como el cambio significativo, que lleva a la consecución de nuevos objetivos y aproximaciones. El aprendizaje necesita estar inmerso en el modo en que opera la organización. Esto significa que el aprendizaje: (1) es parte del trabajo diario, (2) se practica a nivel individual, de unidad organizativa y de organización, (3) tiene como resultado la resolución de problemas en su fuente, (4) se centra en la creación y compartición de conocimiento en la organización, y (5) está dirigido por las oportunidades de efectuar un cambio significativo e importante. Las fuentes de aprendizaje incluyen las ideas de empleados y voluntarios, la investigación y el desarrollo, los consumidores, compartir las mejores prácticas y el *benchmarking*. El aprendizaje organizativo tiene como resultado: (1) aumento en la aportación de valor a los consumidores a través de nuevos y mejorados productos, (2) desarrollo de nuevas oportunidades de negocio, (3) reducción de errores, defectos, gastos y costes relacionados, (4) mejora de la responsabilidad y del ciclo del tiempo del desempeño, (5) incremento de la productividad y de la eficacia al utilizar los recursos de la organización, y (6) aumento del desempeño de la organización cumpliendo con las responsabilidades sociales y sus servicios a la comunidad. El aprendizaje individual es igualmente importante. Las organizaciones deben invertir en el aprendizaje de los empleados a través de la educación, la formación y otras oportunidades que permitan el crecimiento y el desarrollo del aprendizaje

individual de los empleados. El aprendizaje individual puede tener como resultado: (1) empleados más satisfechos y versátiles, (2) aprendizaje organizativo cross-funcional, (3) creación de activos basados en el conocimiento, y (4) mejora del entorno para la innovación.

Valorar a empleados y socios

El éxito de una organización depende de los diversos antecedentes, conocimientos, habilidades, creatividad y motivación de todos los empleados y socios de la organización. La organización debe estar comprometida con la aportación de valor a sus empleados y a sus socios. Para ello, se debe perseguir su satisfacción, su desarrollo y su saber hacer. Los principales desafíos que las organizaciones deben afrontar en la aplicación de este concepto son: (1) demostrar el compromiso de los líderes de la organización en el éxito de sus empleados, (2) proporcionar un reconocimiento que vaya más allá del sistema de compensación tradicional, (3) ofrecer el desarrollo y la progresión dentro de la organización, (4) compartir el conocimiento de la organización para que los empleados sirvan mejor a los consumidores y contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos, (5) crear un entorno que favorezca la toma de riesgos y la innovación, y (6) crear un entorno que apoye a la fuerza de trabajo.

Las organizaciones deben establecer relaciones internas y externas que les facilitan la consecución de sus objetivos. Las relaciones internas pueden incluir la cooperación con empleados o con otras unidades organizativas. Las relaciones externas pueden materializarse en acuerdos de cooperación con clientes, proveedores, organismos sin ánimo de lucro o centros educativos. Las alianzas estratégicas han adquirido un papel especialmente importante en la actualidad puesto que permiten la combinación de las competencias nucleares de la organización con las fortalezas de los socios para conseguir intereses comunes. El establecimiento exitoso de relaciones internas y/o externas permite a la organización desarrollar objetivos a largo plazo sobre la base de inversiones mutuas y respeto.

Agilidad

Las organizaciones deben operar en entornos altamente cambiantes, globalmente competitivos que requieren agilidad. Las organizaciones deben afrontar cortos ciclos para la introducción de nuevos o mejorados productos. Para poder ofrecer respuestas rápidas, las organizaciones deben simplificar sus unidades de trabajo y sus procesos, y aumentar la habilidad para cambiar rápidamente de un proceso a otro. Dadas las circunstancias del entorno actual, los recursos polivalentes y con capacidad para tomar decisiones se han convertido en activos vitales. Todos los aspectos de la organización que afectan al factor tiempo son críticos y el ciclo del tiempo se ha convertido en una medida clave. Las mejoras en este sentido conllevarán mejoras en la organización, la calidad, el coste y la productividad.

Enfoque en el futuro

Dadas las condiciones del entorno actual, la creación de una organización sostenible requiere la comprensión de factores que afectan a su desarrollo a corto y largo plazo. La persecución del crecimiento sostenido y del liderazgo del mercado requiere una fuerte orientación al futuro y a la disponibilidad de asumir compromisos a largo plazo con sus grupos de interés. La planificación de la organización debe anticipar factores como: (1) las expectativas de los clientes, (2) la creación de nuevos negocios y las oportunidades de colaboración, (3) el desarrollo de los empleados y las necesidades de futura fuerza de trabajo, (4) el mercado cada vez más global, (5) los desarrollos tecnológicos, (6) la evolución de los negocios digitales, (7) los cambios en los consumidores y en los segmentos de mercado, (8) los posibles cambios en la regulación, (9) los cambios en las expectativas y necesidades de la comunidad y de la sociedad, y (10) los movimientos estratégicos de los competidores. Los objetivos estratégicos y la distribución de los recursos deben tener en cuenta estas influencias.

Gestión para la innovación

Las organizaciones deben fomentar la mejora de los productos de la organización, de sus servicios, programas, procesos y operaciones y crear un nuevo valor para los grupos de interés de la organización. La innovación es

importante para todas las operaciones y procesos de la organización. La innovación no abarca tan sólo al departamento de investigación y desarrollo. Las organizaciones deben guiar y gestionar para que la innovación se convierta en parte de la cultura de aprendizaje. La innovación debe estar integrada en el trabajo diario y debe verse apoyada por el sistema de mejora del desempeño. La innovación se construye sobre el conocimiento acumulado de la organización y sus empleados. Por lo tanto, se convierte en crítica la habilidad de la organización para difundir y capitalizar este conocimiento.

Gestión por hechos

Desde este concepto se subraya la importancia de una correcta medición del desempeño y su análisis. Las medidas del desempeño deben provenir de las necesidades de los negocios y la estrategia, y deben proporcionar datos e información críticos sobre los procesos, productos y resultados clave. Para la correcta gestión del desempeño se necesitan muchos tipos de datos e información. Concretamente, la medición del desempeño debe incluir: 1) el desempeño de los consumidores, del producto, del servicio, 2) comparaciones del desempeño operativo, de mercado y competitivo, 4) desempeño de los proveedores, de los empleados, de los costes y financieros, 5) gobierno, 6) conformidad. Para facilitar el análisis de los datos es conveniente segmentarlos por mercados, líneas de productos o grupos de empleados. El análisis de estos datos debe proporcionar información relevante sobre tendencias o proyecciones y debe utilizarse para mejorar la planificación, revisar el desempeño general de la organización, mejorar las operaciones, hacer frente al cambio estratégico, compararse con otras organizaciones competidoras o realizar *benchmarking*. Un aspecto importante de la mejora del desempeño y de la gestión del cambio hace referencia a los indicadores que se tomen para medir el desempeño. Las medidas o indicadores que la organización escoja deben representar de la mejor manera posible los factores que llevan a un desempeño mejorado del desempeño organizativo, operativo, financiero y ético. Un conjunto completo de medidas o indicadores ligados a los consumidores y a los requisitos del desempeño organizativo representa una base clara para alinear todos los procesos con los objetivos de la organización.

Responsabilidad social

Los líderes de la organización deben subrayar la importancia de cumplir con las responsabilidades públicas, deben seguir un comportamiento ético y deben promover la práctica de una buena ciudadanía. Los líderes deben ser los modelos a seguir por su organización, promoviendo la ética y la protección de la salud pública, la seguridad y el entorno. Las organizaciones deben enfatizar la conservación de recursos y la reducción de gastos. La planificación debe anticipar impactos adversos de la producción, la distribución, el transporte, el uso y la disponibilidad de los productos. Una planificación efectiva debe prevenir problemas y, si éstos ocurren, debe ofrecer respuestas rápidas y directas que permitan mantener la conciencia pública, la seguridad y la confianza. Las organizaciones deben cumplir con todas las leyes locales, estatales y federales, con los sistemas de regulación y deben entenderlos como oportunidades de mejora, más allá de cumplir con los requisitos mínimos exigidos. La práctica de la buena ciudadanía hace referencia al liderazgo y al apoyo de los propósitos públicos importantes. El liderazgo como práctica de buena ciudadanía implica influir en otras organizaciones para que participen en los propósitos públicos.

Enfoque en resultados y creación de valor

Las medidas del desempeño de la organización deben centrarse en los resultados clave. Los resultados deben ser utilizados para crear y equilibrar el valor de los grupos de interés. La aportación de valor a los grupos de interés clave permite a la organización ganar lealtad, contribuir al crecimiento de la economía y también beneficiar a la sociedad. Las organizaciones verán facilitado el camino hacia la satisfacción de todos sus grupos de interés si en la estrategia empresarial ya se incluyen las diferentes necesidades de los grupos de interés. Esto ayudará a que los planes y las acciones cumplan con las demandas de los grupos de interés y evitará impactos negativos en alguno de los grupos de interés.

Perspectiva del sistema

Los criterios proporcionan una perspectiva para gestionar la organización y sus procesos clave, que abre el camino a la consecución de un desempeño

excelente. Los siete criterios del modelo y los valores nucleares forman los bloques sobre los que se construye el modelo y el mecanismo integrador del sistema. Sin embargo, la gestión exitosa del desempeño general de la organización requiere una síntesis específica del modelo, su alineación y su integración. Síntesis significa mirar a la organización como un conjunto y construir sobre sus necesidades clave, incluyendo sus objetivos estratégicos y planes de actuación. Alineación significa utilizar las relaciones clave dadas las categorías Baldrige para asegurar consistencia en los planes, procesos, medidas y acciones. La integración se construye sobre la alineación, para que los componentes individuales del sistema de gestión del desempeño operen de una manera interrelacionada.

iv. Proceso de evaluación

Las empresas que desean presentar su candidatura al MBNQA deben presentar información detallada sobre cada uno de los siete criterios detallados anteriormente. A las empresas solicitantes se les dedican entre 300 y 1.000 horas de revisión y un equipo de expertos independientes les realiza un informe sobre las fortalezas de su organización y las posibles oportunidades de mejora. A continuación, se describen las cuatro fases que componen el proceso de evaluación para el premio.

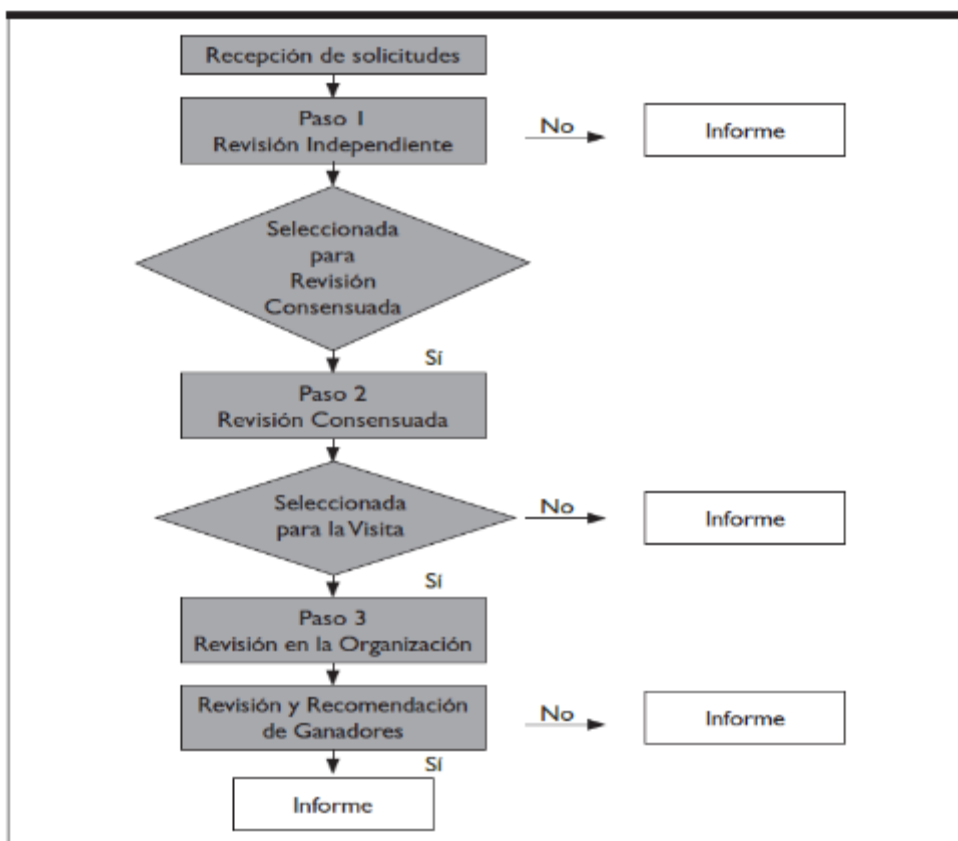


Figura 5. Proceso de evaluación de las organizaciones candidatas al MBNQA.

Fuente: Camisón, Cruz & González (2006) Adaptado de Baldrige National Quality Program (2006).

Primera fase: Revisión Independiente

Cada solicitud es revisada por un grupo de Examinadores que realizan la evaluación en solitario. Cada Examinador lee la solicitud, escribe los comentarios sobre las fortalezas y oportunidades de mejora, y puntúa cada ítem según los criterios establecidos. Los Jueces utilizan estas valoraciones para decidir qué solicitantes pasan a la segunda fase.

Segunda fase: Revisión Consensuada

En esta segunda fase, un equipo de Examinadores alcanza consenso sobre los temas clave, las fortalezas de los solicitantes y de las oportunidades de mejora, las puntuaciones obtenidas, las cuestiones para clarificar, y verificar si el solicitante es seleccionado para una visita. El Panel de Jueces utiliza las puntuaciones consensuadas para seleccionar a los solicitantes que serán visitados. Si los solicitantes no son seleccionados

para una visita, los comentarios del equipo se utilizan para crear un informe para la empresa.

Tercera fase: Revisión en la Organización

A través de una visita a la organización, el equipo de Examinadores puede clarificar puntos inciertos de la solicitud, verificar que la información de la solicitud es correcta, y obtener información adicional. Los resultados de esta visita determinarán si los solicitantes son recomendados como beneficiarios de premio. Todos los solicitantes, sean o no seleccionados como candidatos para la obtención del premio, reciben un informe sobre su empresa.

Cuarta fase: Selección de los Beneficiarios Finales

El Panel de Jueces revisa las puntuaciones obtenidas en la visita a la organización y selecciona a los solicitantes que serán recomendados a la Secretaría de Comercio. Los Jueces escogen candidatos para cada una de las cinco categorías (empresas industriales, de servicios, pequeñas empresas, centros educativos y centros sanitarios). Por ley, los Jueces pueden recomendar hasta tres candidatos para cada categoría.

v. Beneficios de la aplicación

Los beneficios que las organizaciones pueden extraer de la aplicación de este modelo de la GCT van más allá de la consecución de un premio. Según las propias fuentes de la ASQ, la aplicación de los *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* se traduce generalmente en una mejora en las relaciones de los empleados, en una mayor productividad, en una mayor satisfacción de los clientes, en un incremento en la cuota de mercado y en una mejora en la rentabilidad. Además, muchas organizaciones deciden participar en el *Baldrige Award Performance Excellence Criteria* con la finalidad de conseguir una valoración crítica de su organización que les permita identificar sus fortalezas y sus oportunidades de mejora.

3. El modelo Deming Prize

i. El modelo y el Deming Prize

El Deming Prize nació en 1951 y desde entonces ha ejercido una gran influencia en el desarrollo del control y gestión de la calidad en Japón. El objetivo básico con el que nació era convertirse en una herramienta con la que mejorar y transformar la gestión de las organizaciones japonesas. Actualmente, el premio se otorga a aquellas empresas que contribuyen de manera muy significativa al desarrollo de la dirección y control de calidad en Japón, y supone un acicate para promover la Gestión de la Calidad en numerosas compañías que encuentran en el galardón una excelente ocasión para comenzar a aprender.

Este modelo ha estado sujeto a pequeñas modificaciones. Así, el nombre original utilizado para denominar el Control de Calidad Total, *Total Quality Control*, ha sido sustituido por el de *Total Quality Management (TQM)* con la finalidad adoptar la misma denominación que en las naciones occidentales y conseguir así un reconocimiento internacional.

ii. Estructura y criterios

A diferencia de los galardones norteamericano y europeo, a los candidatos al *Deming Prize* no se le requiere una aplicación conforme a un modelo preestablecido. Se pretende que cada organización realice una autoevaluación, comprenda su situación actual, establezca sus propios retos y objetivos y el camino para llegar hasta ellos, mejorando y transformándose ella misma a lo largo de dicha senda. Debido a que el objetivo es que cada empresa realice su auto-evaluación y establezca sus objetivos y procedimientos en función de su estado y de sus posibilidades, en la última guía publicada (JUSE, 2006) no aparecen criterios como tales, para hacer más hincapié en que no se trata de un examen sino de la convicción y del propósito de una empresa para la implantación de la GCT. No obstante, a

modo de aproximación y para poder establecer una mejor comparación con los demás galardones, reflejamos a continuación los criterios de la guía perteneciente al año 2004. En esta guía se establecía también una puntuación para cada uno de los seis criterios, y la relación existente entre éstos.

Las categorías básicas de estos criterios de evaluación son seis:

1. Políticas de la dirección y su despliegue en relación con la Gestión de la Calidad.
2. Desarrollo de nuevos productos y/o innovación de procesos.
3. Mantenimiento y mejora de la calidad operativa y del producto.
4. Establecimiento de sistemas para gestionar la calidad, la cantidad, la entrega, los costes, la seguridad y el entorno.
5. Recolección y análisis de información sobre la calidad y el uso de tecnologías de la información.
6. Desarrollo de los recursos humanos.

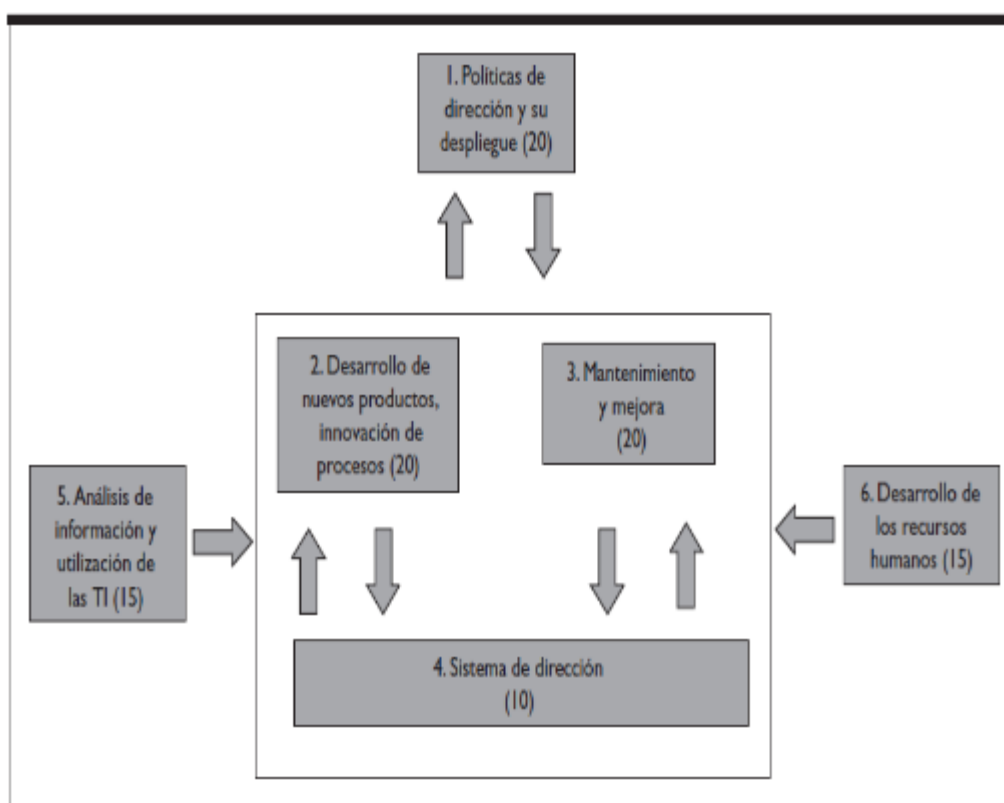


Figura 6. Modelo Deming Prize de GCT

Fuente: Camisón, Cruz & González (2006) tomado de The Deming Prize Guide (2004).

iii. Proceso de evaluación

La evaluación la lleva a cabo, en primera instancia, el subcomité denominado *Deming Application Prize Subcommittee*. Basándose en sus valoraciones, es el comité del premio (*Deming Prize Committee*) quien se encarga finalmente de seleccionar al ganador. Los examinadores evalúan si los temas establecidos por los solicitantes son adecuados a su situación, si sus actividades son adecuadas a sus circunstancias, y si sus actividades tienen posibilidades de conseguir los objetivos más elevados en el futuro. Esta evaluación transmite en todo momento la filosofía de «oportunidad para el desarrollo mutuo», ya que con el proceso de valoración se pretende el desarrollo de metodologías para la mejora de la calidad. Esto se consigue gracias a la identificación que cada empresa haga de sus propias oportunidades de mejora y de la manera de desarrollarlas, que conjuntamente con la evaluación que el comité hace de todos los aspectos del proceso hace que éste confluya en un desarrollo de la GCT. Además, las empresas galardonadas con el premio deben emitir un informe tres años después, acerca del estado de sus prácticas de GCT, con lo que se asegura un seguimiento de las empresas ganadoras.

La evaluación de los candidatos se basa en los tres puntos siguientes:

- Reflejando los principios de dirección, la industria, el negocio y el entorno, los candidatos han establecido objetivos y estrategias retadores y orientados al consumidor bajo un claro liderazgo de la dirección.
- La GCT ha sido implantada apropiadamente para alcanzar los objetivos y las estrategias de la empresa antes mencionados.
- Como resultado del punto anterior, se ha obtenido un desempeño excepcional en los objetivos y las estrategias de la empresa. Cada una de las categorías del modelo tiene sus criterios de evaluación, desglosados en ítems y puntos que sirven como estándares orientativos.

Todos estos criterios se evalúan de acuerdo con los siguientes ángulos:

- Efectividad: efectivo en conseguir los objetivos.
- Consistencia: consistente a través de la organización.

- Continuidad: continuo desde el punto de vista del medio y largo plazo.
- Minuciosidad: minuciosa implementación en el departamento correspondiente.

Cada uno de estos ángulos de cumplimiento tendrá una relación más fuerte con algunos de los criterios de evaluación.

Para poder facilitar la tarea de acceso al premio, el propio Comité se ofrece a realizar un diagnóstico de GCT, previa solicitud de las empresas interesadas. Se recomienda a las empresas que lo realicen, ya que, aunque no constituye el examen posterior para el premio, sí supone una evaluación por una tercera parte especializada, que ayuda a comprender el estado de la empresa en relación a la GCT y provee recomendaciones para promoverla dentro de la organización. No obstante, hay que tener en cuenta que no se puede en el mismo año solicitar el diagnóstico y el examen de acceso al premio, además de que desde la propia asociación se asegura que la obtención del diagnóstico no influye en la decisión del premio.

En la realización de este diagnóstico se tiene en cuenta si la empresa está en una fase introductoria a la GCT, o si la empresa ya está en disposición de aplicar los criterios del propio premio para promover la GCT. Para los dos casos, el comité ofrece un diagnóstico del estado y recomendaciones para el acercamiento a la GCT, aunque en el segundo tipo de empresa se hace más hincapié en los criterios que se establecen en el premio. Incluso, se ofrece esta posibilidad para empresas que ya han conseguido el premio, pero que tres años después prefieren obtener un seguimiento más profundo que la simple revisión ya establecida para todos los premiados.

iv. Beneficios de la aplicación

Por otra parte, la asociación JUSE establece incluso los beneficios esperados en las empresas ganadoras del premio *Deming Application Prize*, beneficios que se expresan tanto en términos de satisfacción de los consumidores como en resultados económicos de la empresa y en la constitución organizativa de la misma. Estos resultados esperados se definen

en diez puntos, que se detallan en mayor medida por la propia asociación en su guía (JUSE, 2006):

1. *Estabilización y mejora de la calidad*

Las empresas mejoran sus operaciones diarias a través de la implantación de los conceptos de calidad y dirección y control del negocio, y del establecimiento de los métodos de control estadístico de la calidad y sistemas de aseguramiento de la calidad. Es importante que en toda la empresa exista una conciencia de la calidad, lo que redundará en beneficio de los clientes a través de unos productos y servicios que cumplan con sus expectativas, pero también con las políticas de la empresa que han sido cuidadosamente planificadas, desarrolladas, diseñadas, producidas e implementadas.

Todas estas mejoras tienen como resultado: (a) una reducción en los problemas de diseño, en las partes defectuosas, en los defectos de producción y de instalación y servicio, y en las quejas de los clientes; y (b) una mejora en las dimensiones de fiabilidad, seguridad y calidad, que cumplen con las necesidades de la sociedad. Se pretende conseguir productos y servicios con una calidad atractiva que satisfaga a los consumidores. Todo ello tendrá como consecuencia también la adquisición de una reputación para la empresa.

2. *Mejora de la productividad / Reducción de los costes*

En cuanto a esta dimensión, se producen efectos significativos gracias a las siguientes mejoras: reducción de los problemas en el diseño y desarrollo en la etapa de desarrollo de nuevos productos; reducción de las partes defectuosas o de los problemas en el proceso, debido a la amplitud de la promoción de la GCT con los vendedores; reducción de los defectos de producción y de los reprocesos y ajustes en la etapa de producción; reducción de los defectos de instalaciones y construcciones; incremento de la satisfacción de los consumidores; consecución de costes competitivos gracias a una sistemática aproximación a la reducción de éstos durante la etapa de desarrollo de producto; y mejora de los sistemas de control de producción y reducción de las horas por trabajador.

3. *Incremento de las ventas*

Como resultado de una mejora en la satisfacción de los consumidores, se consigue un incremento de las ventas gracias a una sistemática aproximación a la satisfacción de las necesidades de los consumidores y al desarrollo de nuevos productos competitivos que se anticipen a sus potenciales necesidades. También se accede a nuevos clientes o mercados y se evitan problemas relacionados con falta de *stock*, gracias al hincapié de la dirección en los sistemas para la distribución de nuevos productos y a la extensión de la filosofía de GCT a las actividades relacionadas con la venta.

4. *Incremento de los beneficios*

Conjuntamente, los dos anteriores puntos mejoran los beneficios. A pesar de que la promoción de la GCT requiere la inversión en educación, entrenamiento, promoción de la GCT entre el personal, etc., finalmente la GCT es altamente efectiva en costes, gracias a la mejora en el desempeño que las empresas alcanzan implementando la GCT.

5. *Minuciosa implantación de los planes directivos y de negocio*

Por supuesto, la Gestión de la Calidad debe llevarse a cabo de acuerdo con los planes de negocio centrados en los beneficios. Para el establecimiento de políticas y objetivos se debe analizar el desempeño histórico de la empresa. A continuación, éstos deben ser desarrollados, implementados y evaluados. Uno de los métodos de la GCT, *Policy Management*, ha sido ampliamente introducido para el desarrollo de los objetivos y políticas marcados, en concordancia con el alcance de beneficios y la mejora de la calidad.

6. *Realización de los sueños del equipo directivo*

La existencia de factores como una cultura organizativa, tradiciones, prácticas organizativas, de una manera de pensar y relaciones humanas complejas, dificulta muchas veces que el equipo directivo comunique y lleve a cabo aquello que intenta implementar en la

organización. Todas estas dificultades pueden superarse gracias al establecimiento de un objetivo claro como es la consecución del premio *Deming Prize*, ya que conlleva la promoción de la GCT y su diseminación en toda la organización, acción que favorece la comprensión en todos los niveles de la organización del funcionamiento y de la dirección de la empresa. Se promueve la solidaridad entre todos y esto promueve el desarrollo de la próxima generación de directivos.

7. *GCT a través de una participación total y de una mejora en la constitución organizativa*

El proceso de preparación para la consecución del galardón promueve una mayor coordinación de todos los miembros de la organización, que trabajan en un objetivo común. La empresa trabaja con un sentido de unidad en la consecución de la mejora de la calidad, se mejora la comunicación interdepartamental y se eliminan barreras anteriormente existentes. Todos los empleados toman el punto de vista de la empresa y se sienten más seguros en su trabajo.

8. *Aumento de la motivación para dirigir, mejorar y promover la estandarización*

Tal y como se recoge de los comentarios de algunas empresas, reflejados por la asociación JUSE en su guía, gracias al premio los empleados han mejorado la comprensión de la situación de trabajo y de la dirección científica, así como su habilidad de pensar por sí mismos y llevar a cabo nuevas ideas. También se mejora la estandarización que produce buenos resultados, ya que se establecen estándares para toda la empresa.

9. *Unión del poder total de la organización y mejora de la moral*

En las empresas en las que se implantan Círculos de Calidad Total, tanto los empleados como los supervisores adquieren habilidades directivas y analíticas y se interesan más por su trabajo. Se consigue que éstos tengan la habilidad de dirigir y mejorar autónomamente las tareas del día a día. Como consecuencia, se reduce el absentismo y los empleados se sienten más satisfechos. Se incrementa el desarrollo

de la empresa, se mejora la moral y se optimiza la competencia de cada empleado. El papel de cada grupo dentro de la empresa está más claro y cada uno se concentra en la mejora de proyectos cada vez más significativos.

10. Establecimiento de diferentes sistemas de dirección y del Sistema de Dirección Total (Total Management System)

Las actividades relacionadas con una dirección profesionalizada penetran en toda la organización gracias a la GCT. Todos los sistemas que comprenden el aseguramiento de la calidad, el desarrollo de nuevos productos y los sistemas de dirección interfuncionales, relacionados con la GCT, se conectan en un sistema global de dirección. También se consigue una mayor definición en las líneas de autoridad y en la responsabilidad y estándares individuales. Así, la organización mejora su eficiencia y efectividad global.

Como puede observarse, todos estos resultados positivos están estrechamente relacionados entre sí, por lo que se produce una reacción en cadena que logra mejorar tanto la satisfacción individual de los empleados como los beneficios globales para la empresa. Incluso se recogen en la guía de la asociación JUSE los comentarios de directivos cuya empresa ha sido galardonada en alguna de las convocatorias con el premio. Todos estos comentarios van en el sentido de los puntos ya recogidos anteriormente.

El modelo SERVQUAL

El modelo Servqual ha sido tratado por el Centro de Estudios de Opinión de la Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas en su artículo “una herramienta para evaluar el servicio: Servqual” donde señala que El SERVQUAL es una herramienta desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, como uno de sus resultados obtenidos de una investigación iniciada en 1983, con el apoyo del Marketing Science Institute de Cambridge, Massachussets, la cual constituye una de las primeras investigaciones formales en materia de Calidad en el Servicio.

El modelo propuesto por los autores (a los cuales nos referiremos con las siglas PZB), es conocido como "Modelo de discrepancias" y sugiere que la diferencia entre las expectativas generales de los clientes y sus percepciones respecto al servicio de un proveedor específico pueden constituir una medida de la calidad en el servicio.

1. PERCEPCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.

El cliente tiene ciertas necesidades reales, de las cuales a veces él mismo no es consciente. Estas necesidades son percibidas por el sistema para la posterior realización del servicio. Algunos sistemas logran identificar las necesidades reales del cliente, mientras que otros solo perciben las necesidades de las cuales el cliente es consciente.

2. EXPECTATIVAS DEL CLIENTE.

Aquí se define lo que espera el cliente del servicio, esta expectativa está formada por comunicación de boca a boca, información externa, experiencias pasadas y por sus necesidades conscientes. A partir de aquí puede surgir una retroalimentación hacia el sistema cuando el cliente emite un juicio. Zeithalm, Parasuraman y Berry, a través de sus extensos estudios sobre la calidad en el servicio, han identificado cinco dimensiones que los clientes utilizan para juzgar a una compañía de servicios. Estas dimensiones son:

- I. **TANGIBLES.** La apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación. Son los aspectos físicos que el cliente percibe en la organización. Cuestiones tales como limpieza y modernidad son evaluadas en tres elementos distintos.
 - a. **PERSONAS.** Se considera la apariencia física de las personas. Su aseo, olor, vestido. Son las características que son detectadas en primera instancia por el usuario respecto a las personas que lo atienden.
 - b. **INFRAESTRUCTURA.** Es el estado de los edificios o locales donde se realiza el servicio. Así mismo se consideran dentro de este factor, las instalaciones, máquinas o móviles con los que se realiza el servicio. Un camión, es ejemplo de infraestructura.
 - c. **OBJETOS.** Varios sistemas de servicio, ofrecen representaciones tangibles de su producto. Boletos, letreros y folletos, son algunos de

los objetos con los cuales el usuario tiene contacto. El que sean prácticos, limpios y atractivos son cualidades que se deben de considerar.

II. CONFIABILIDAD. La habilidad de desarrollar el servicio prometido precisamente como se pactó y con exactitud. Los factores que conforman la dimensión de la confiabilidad son:

- a. **EFICIENCIA.** El desarrollar el servicio acertadamente, aprovechando tiempo y materiales, realizándolo de la mejor forma posible. Por ejemplo, si se necesita realizar una reparación de tubería en una casa, el cliente espera que la decoración, suelo y/o paredes no sufran averías innecesarias y que el trabajo se realice en el menor tiempo posible, de manera que se eviten problemas de comodidad o falta de abastecimiento de agua por mucho tiempo.
- b. **EFICACIA.** Se refiere solo a obtener el servicio requerido, sin importar los procesos o recursos utilizados. Como ejemplo podemos mencionar, el correo. A un usuario del mismo, solo le importa que llegue la carta en el tiempo justo. A él no le importa como la lleven, la empaqueten y distribuyan, siempre y cuando cumplan con lo que él espera.
- c. **EFFECTIVIDAD.** Obtener el servicio mediante un proceso correcto que cumpla las expectativas para las que fue diseñado. Cumplir las expectativas de los clientes.
- d. **REPETICIÓN.** Cuando un servicio no se realizó bien, se tiene que volver a repetir algunas veces. Esto implica tiempo y esfuerzo tanto para el usuario como para el sistema, por lo que cobra vital importancia en la medición de la calidad en el servicio. Si un servicio no se tiene que repetir (hacerlo bien a la primera), el usuario estará satisfecho.
- e. **PROBLEMAS.** Es similar a los servicios clasificados como de no rutinarios, porque no son comunes ya que son provocados por problemas. A veces el mismo usuario puede crear el problema, pero éste toma mucho en cuenta la ayuda que el sistema le puede dar. Por ejemplo, el caso del empresario que dejó su maletín en el hotel cuando se dirigía rumbo al aeropuerto. El hotel, al darse cuenta de esto, mandó un chofer con el maletín, a buscar al empresario. Este agradeció tanto el detalle del hotel por ese servicio no rutinario, que

ahora, cada vez que viaja a esa ciudad, se hospeda en ese mismo hotel.

III. VELOCIDAD DE RESPUESTA. La disposición inmediata para atender a los clientes y dar un pronto servicio. La velocidad de respuesta implica características de horario y tiempo, las cuales se ven reflejadas en los siguientes factores:

- a. **ESPERA.** Implica el tiempo que aguarda el usuario antes de que se le preste el servicio. Las famosas "colas" son representaciones tangibles de este factor. En un banco, por ejemplo, el mayor tiempo invertido por el usuario en el proceso de servicio, es el de espera, formando colas y criticando el servicio en sí.
- b. **INICIO Y TERMINACIÓN.** Muchas veces, los servicios son programados para empezar a una hora y finalizar a otra hora. El cumplimiento de estos términos, influyen en la calidad del servicio. Si un avión debe arribar a un aeropuerto a las 12:05 y lo hace, produce una buena impresión en el usuario.
- c. **DURACIÓN.** Es el tiempo que tarda el servicio en ser producido. En los sistemas a analizar, el proceso de servicio implica, una vez terminado el tiempo de espera, un tiempo determinado de prestación del servicio. Este tiempo, se sujeta también a la evaluación del usuario, de acuerdo a lo prometido por el sistema y lo que el usuario espera que dure. Si el tiempo de producción no cumple con lo prometido, el usuario toma opinión sobre la calidad del servicio. Si una línea de autobuses, promete una duración del viaje de 4 horas, y en realidad dura horas y media, obviamente el usuario quedará insatisfecho.
- d. **POSTSERVICIO.** Este factor se refiere al tiempo que el sistema tarda para resolver situaciones o problemas que no forman parte del servicio normal. Veamos como ejemplo el sistema de inscripciones académicas de la Universidad de Monterrey. Al ir con el asesor por primera vez y pasar posteriormente a las microcomputadoras a dar de alta su horario, se está proporcionando un servicio normal. Si surge un empalme, el alumno debe de ir a que se le autorice dicho empalme o bien se le cambie de grupo. Posteriormente, debe de volver a pasar a las computadoras para volver a dar de alta su horario. Este proceso es postservicio, e implica tiempo extra que el usuario debe de gastar

y el cual toma en consideración como evaluador de la calidad en el servicio.

IV. ASEGURAMIENTO. El conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para comunicarse e inspirar confianza.

- a. **CORTESÍA.** La cortesía implica amabilidad y buen trato en el servicio. El atender con buenos modales al usuario, como persona que es. Un *bueno día, unas gracias por visitarnos*, son elementos de cortesía, que hacen sentir a gusto al cliente.
- b. **SERVICIALIDAD.** Este factor podría confundirse con el anterior por la costumbre de utilizarlos para identificar acciones comunes. Pero en realidad, servicialidad es la disposición del empleado por servir al usuario, por buscar acercarse a él antes de que éste lo pueda requerir en un momento especial o de urgencia. Preguntas como *¿Le puedo ayudar? o ¿Necesita algo?* Son claros ejemplos de éste factor.
- c. **COMPETENCIA.** Es la capacidad de los empleados para realizar un servicio de calidad. Son sus conocimientos y acciones que demuestran al momento de realizar el servicio. El que un servidor pueda resolver un problema por sí mismo - y sin retraso - implica que es competente.
- d. **CREDIBILIDAD.** El comportamiento y forma de reaccionar de los servidores, puede provocar seguridad o inseguridad en el usuario. Si el empleado inspira confianza al usuario, el servicio tiene más probabilidades de desarrollarse en un mejor tiempo y sin preocupaciones. Es importante con el factor de credibilidad dentro de la empatía para evaluar la calidad en el servicio.

V. EMPATIA. Proveer cuidados y atención individualizada a los clientes.

- a. **PERSONALIZACIÓN.** El buscar hacer sentir al usuario que se le trata individualmente, como alguien especial, le provocara tener una buena opinión de la empresa. No en todos los sistemas se puede dar un trato personalizado, tal es el caso de los sistemas masivos de transporte. Sin embargo, en aquellas empresas que sí aplica, es un elemento a considerar en los sistemas de servicio que toma mucha importancia para la calidad.

- b. **CONOCIMIENTO DEL CLIENTE.** El ofrecer un trato personalizado, implica, además, conocer más a fondo las necesidades de cada cliente, factor esencial para proporcionar un buen servicio.

Sobre la base de los conceptos anteriores, PZB integran el Instrumento SERVQUAL como una herramienta que consiste de 3 cuestionarios los cuales se explican a continuación:

Fase 1. Este cuestionario capta las percepciones de los clientes, contiene 22 preguntas respecto al servicio que se espera brinde una compañía de servicio excelente. Las preguntas están redactadas de manera general para aplicarse a cualquier empresa de servicio, por lo que para cada aplicación específica es posible -y deseable-, se adapten los enunciados que integran el SERVQUAL sobre la base de las características específicas de la empresa donde se aplicará.

Fase 2. Consiste en un cuestionario mediante el cual los clientes evalúan la importancia que tiene cada una de las cinco dimensiones de servicio.

Fase 3. En esta fase se solicita a los clientes sus percepciones específicas respecto a la compañía que se desea estudiar. Básicamente, los enunciados son los mismos que en la fase 1, pero aplicados a la compañía en estudio (usando el nombre de la empresa de estudio y preguntando por la percepción del cliente sobre la misma).

Dimensión	Preguntas que le corresponden
Tangibles	1-4
Confiabilidad	5-9
Velocidad de respuesta	10-13
Aseguramiento	14-17
Empatía	18-22

El modelo de las CINCO DISCREPANCIAS.

El modelo de PZB contempla la posible existencia de cinco discrepancias o "brechas" en la cadena de servicio de una organización. Mediante la Identificación de estas brechas, se pueden localizar áreas de oportunidad. El modelo aparece en la figura siguiente:

Discrepancia Diferencia entre:

Descripción de las cinco discrepancias del modelo conceptual de Calidad en el Servicio.

- Expectativas de los clientes y percepciones de la administración respecto a dichas expectativas.
- Percepciones de la administración respecto a las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad en el servicio.
- Las especificaciones de calidad en el servicio y el servicio que actualmente se está brindando a los clientes.
- El servicio que actualmente se está brindando a los clientes y lo que se comunicó a los clientes respecto a dicho servicio.
- Servicio esperado y servicio percibido

APLICACIONES DEL SERVQUAL

El SERVQUAL fue diseñado como un instrumento para medir la calidad en el servicio mediante la aplicación del cuestionario a los clientes de cada organización. Sin embargo, puede tener otras aplicaciones:

1. Comparar las expectativas y percepciones de los clientes a través del tiempo. Es muy conocido el hecho de que los clientes cambian de opinión conforme pasa el tiempo, es decir, cambian las expectativas. Por otra parte, se supone que las empresas también cambian en busca de la mejora continua. Es importante saber cómo se están modificando las cosas para poder continuar en el mercado como una empresa competitiva.
2. Comparar los resultados del SERVQUAL de una compañía, con los resultados de la competencia. De esta manera, las compañías involucradas tendrán más información y conocerán mejor sus fuerzas y debilidades.
3. Examinar segmentos de clientes con diferentes percepciones de Calidad. Una aplicación potencial para este instrumento es la categorización de diferentes segmentos de la población que pueden tener diferentes necesidades y, por lo tanto, diferentes expectativas y percepciones. Por ejemplo, si se consideran clases sociales - alta, media y baja- una empresa podría advertir cuál es su mercado real a quien debe dirigir su producto, o bien que cambios debe hacer para abarcar otro u otros segmentos de dicho mercado.

4. Medir las percepciones de Calidad de clientes internos. Con una adecuada adaptación, este instrumento puede aplicarse a departamentos o divisiones de una empresa con el fin de conocer las percepciones y expectativas de sus empleados que son, por supuesto, los clientes internos.
5. Determinar si los esfuerzos de la compañía están enfocados correctamente. Es posible que algunas empresas creen que algunos aspectos son importantes y otros no, tal vez el cliente opine lo contrario. Los resultados del SERVQUAL graficados en una matriz de atributos adaptada para el caso, pueden dar luz sobre este punto.
6. Complementar la metodología de la casa de la calidad (QFD, Quality Function Deployment). La metodología QFD tiene utilidad para la planificación y diseño de productos y/o procesos y es también aplicable a servicios, considerando que la voz del cliente quedaría reflejada por las características de servicio que los clientes señalan en el SERVQUAL como las más importantes, es decir, estas características serían los *qué* del QFD. Posteriormente, se identificarían los *comos* y *los cuantos*, etc.
7. Construir la función de bienestar. (Manzanera, 1993). Esta función semeja a la función de pérdida de Taguchi. La ecuación de la función de bienestar es la siguiente:

$$f(X_p - X_e) = (s) * k * (X_p - X_e)^2$$

Donde:

X_p = Valor promedio de percepciones.

X_e = Valor promedio de expectativas.

s = Signo original de la diferencia ($X_p - X_e$). Valores negativos indican malestar del cliente; valores positivos, indican bienestar.

k = Constante que representa la sensibilidad del bienestar de los clientes ante diferencia ($X_p - X_e$). Entre mayor valor tenga k , implica mayor sensibilidad del cliente.

I. Construcción de indicadores de calidad en el servicio.

GRÁFICA PARA COMPARAR EXPECTATIVAS Y PERCEPCIONES DE LOS CLIENTES.

Una herramienta que facilita la creación de planes de acción específicos después de la aplicación del SERVQUAL es la gráfica para comparar expectativas y percepciones de los clientes, la cual es similar a un diagrama de dispersión. Las dos variables se ubican en los ejes X - Y, en este eje Y.

Comúnmente las gráficas de dispersión se utilizan para confirmar la existencia (y la intensidad) de las relaciones posibles causa efecto. En este caso, lo que se pretende es identificar en que cuadrante quedan ubicados cada uno de los puntos (P, E) ya que cada cuadrante implica un tratamiento diferente.

GRÁFICA PARA COMPARAR LAS PERCEPCIONES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES.

El tratamiento de las observaciones según el cuadrante que ocupen es el siguiente:

- a. Explotar y vigilar. Son los aspectos que tienen mucha importancia para el cliente y que están bien evaluados según sus percepciones.
- b. Mejorar. En este cuadrante caen los aspectos que son muy importantes para el cliente, pero se están evaluando mal, por lo que cada uno de los puntos representa un área de oportunidad para la empresa en la que debe aplicarse.
- c. Vigilar. En este rubro se ubican aspectos que son de baja importancia y tienen también una evaluación baja. Estos aspectos se deben vigilar ya que cualquiera de ellos puede convertirse en un aspecto importante con el transcurso del tiempo.
- d. Controlar inversión de recursos. Incluye aspectos que no son de mucha importancia para el cliente y que están recibiendo muy buenas evaluaciones. Aquí vale la pena detenerse un poco para controlar si no se está invirtiendo capital innecesario en aspectos que no lo ameritan.

MEDIR ES IMPORTANTE

Dicen que no conoces tu realidad mientras no puedas expresarla en términos numéricos, lo cual es una afirmación debatible, pero que encierra una verdad de fondo:

Medir es importante. Sólo midiendo podemos obtener referencias claras que podamos comunicar sin ambigüedad. Medir la calidad en el servicio es una excelente forma de conocer nuestra organización e identificar los puntos fuertes y débiles. Nuestro proceso de mejora continua será el primer beneficiado y partiendo de información confiable, nuestras estrategias serán más eficientes. El SERVQUAL es una herramienta sencilla y práctica, solo se necesita agregar un poco de creatividad para adaptarla a nuestra empresa.

SERVPERF

Son las siglas de SERVice PERFormance, su denominación es por sus palabras en inglés; debe su nombre a la exclusiva atención que presta a la valoración del desempeño para la medida y evaluación de la calidad del servicio.

Cabe señalar que esta metodología se compone de los mismos ítems y dimensiones que utiliza el SERVQUAL, la única diferencia es que elimina la parte que hace referencia a las expectativas de los clientes.

2.3 Marco conceptual

- **Calidad**
Brindar un producto o un servicio al cliente, el cual debe cumplir con las necesidades y expectativas de éste.
- **Gestión de Calidad**
Proceso mediante el cual busca asegurar que su producto o servicio cumpla con los estándares de calidad.
- **Organismos de Normalización Internacional**
Son organismos que dictan normas o reglamentos donde determinan los parámetros o estándares de calidad que debe tener un producto o servicio.
- **ISO**
Es uno de los organismos internacionales de normalización.
- **Gestión de Calidad Total**
Proceso en el cual se implanta una gestión de calidad en todos los procesos que tiene una organización.
- **SERVQUAL**
Es una herramienta que se usa para evaluar el servicio en una organización; también es conocido como el modelo de las discrepancias.
- **SERFPERF**
Herramienta que usa los mismos ítems y dimensiones que utiliza SERVQUAL. La diferencia entre SERFPERF Y SERVQUAL es que la primera elimina la parte que hace referencia a las expectativas de los clientes.
- **Servicio Automotriz**
Servicio que se brinda para el mantenimiento de un vehículo respecto de sus autopartes como piezas del motor o accesorios del vehículo, así como del aspecto visual del vehículo; quiere decir planchado y pintado de la carrocería de un vehículo.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Hipótesis

Para el desarrollo del presente trabajo se tiene una sola variable: “Calidad de servicio” y el nivel de la investigación es descriptiva. Los estudios descriptivos (Arias, 2012) miden de forma independiente las variables y aun cuando no se formulen hipótesis, tales variables aparecen enunciadas en los objetivos de investigación” (p.25). Del mismo modo señala “La formulación de hipótesis es necesaria en investigaciones de nivel explicativo, cuando se pretende establecer relaciones causales entre variables” (p.50).

Asimismo, Arias señala que “Es pertinente el uso de hipótesis en algunas investigaciones de carácter descriptivo, específicamente en las correlacionales y en las que se busca establecer una asociación (no causal) entre variables” (p.50). Por lo mencionado decimos que es necesaria la formulación de una hipótesis en un trabajo descriptivo siempre que se busque establecer una relación entre dos o más variables. Para el presente trabajo, no se considera una hipótesis debido a que se cuenta con una variable y no se establecerá relación alguna.

3.1.1 Hipótesis general

No corresponde.

3.1.2 Hipótesis específica

No corresponde.

3.2 Variables

Variable: Calidad de servicio

Dimensiones:

- Elementos tangibles.
- Fiabilidad.
- Capacidad de respuesta.
- Seguridad.
- Empatía.

3.3 Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Calidad de servicio.	La calidad de servicio se define como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. De esta forma, un cliente valorará negativamente o positivamente la calidad de un servicio en el que las percepciones que han obtenido sean inferiores o superiores a las expectativas que tenían (Zeithaml, Parasumarn & Berry, 1988)	La calidad de servicio nos permitirá conocer la satisfacción que tiene un cliente por un servicio que solicita. Si este satisface sus expectativas, decimos que la calidad de servicio es buena; caso contrario estaremos hablando de una mala calidad de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos tangibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal correctamente uniformado • Equipamiento • Limpieza y orden de las instalaciones
			<ul style="list-style-type: none"> • Fiabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de la atención de urgencias • Respeto al orden de llegada • Equipos modernos • Cumplimiento del servicio
			<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de Respuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Amabilidad • Cortesía • Tiempo de duración del servicio
			<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Información brindada completa, oportuna y entendida por el cliente

				<ul style="list-style-type: none"> • Solución al problema del cliente • Generación de confianza
			<ul style="list-style-type: none"> • Empatía 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para entender al cliente • Amabilidad en el trato al cliente • Paciencia y Comprensión

Fuente: Elaboración propia

3.4 Metodología

3.4.1 Enfoque

Cuantitativa

La investigación cuantitativa es la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar de forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. En la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlo. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, pág. 149).

3.4.2 Tipo de estudio

Investigación no experimental

Las investigaciones no experimentales son aquellos cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia (Carrasco, 2005, pág. 71).

3.4.3 Diseño de investigación

Descriptiva transversal.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objeto no es indicar cómo se relacionan éstas (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, pág. 80).

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos de un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, pág. 151).

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

La población del presente trabajo de investigación fue constituida por los propietarios de Micros y Pequeñas Empresas de servicio automotriz de la provincia de Andahuaylas, De acuerdo a la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) suman una cantidad de 114 Micros y Pequeñas Empresas.

3.5.2 Muestra

La muestra representativa es de 88 propietarios de MYPE de servicio automotriz en la provincia de Andahuaylas.

Tamaño de la población	115
proporción casos a favor	0.5
	0.5
nivel de Confianza	95%
Valor Z de distri. Normal	1.96
Error de muestreo: del 0.01 al 0.08	0.06

$$\text{tamaño de muestra} = \frac{6.16}{1.31} = 88.00$$

$$n = 88$$

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta a los propietarios de los vehículos; así también, se utilizará la técnica documental que consiste en la recolección de documentos cuya información permita realizar el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Conjuntamente se usó la técnica de la observación que permitirá hacer un análisis de toda la información recolectada.

Como instrumento se usó el cuestionario que se aplicará a los propietarios de los vehículos y también la ficha de registro de datos.

3.7 Métodos de análisis de datos

Con la información recolectada se procedió a tabular la información para posteriormente hacer un análisis de los datos utilizando el programa informático excel, el cual permitió presentar los resultados mediante el gráfico de barras y en porcentajes.

Para el análisis de los resultados del presente trabajo de investigación se utilizó la estadística descriptiva, por cuanto nos permitió analizar y representar los datos por medio de tablas, gráficos y/o medidas de resumen.

Luego se realizó el análisis e interpretación y la descripción de los resultados.

CAPITULO IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Resultados de la investigación

4.1.1 Resultado del análisis de los datos generales de la encuesta

Edad del encuestado

Tabla 1

Rango de edades de los encuestados

Rango de Edad		
20 - 34	35 - 49	50 a más
46	28	14
52.27%	31.82%	15.91%

Fuente: Elaboración propia

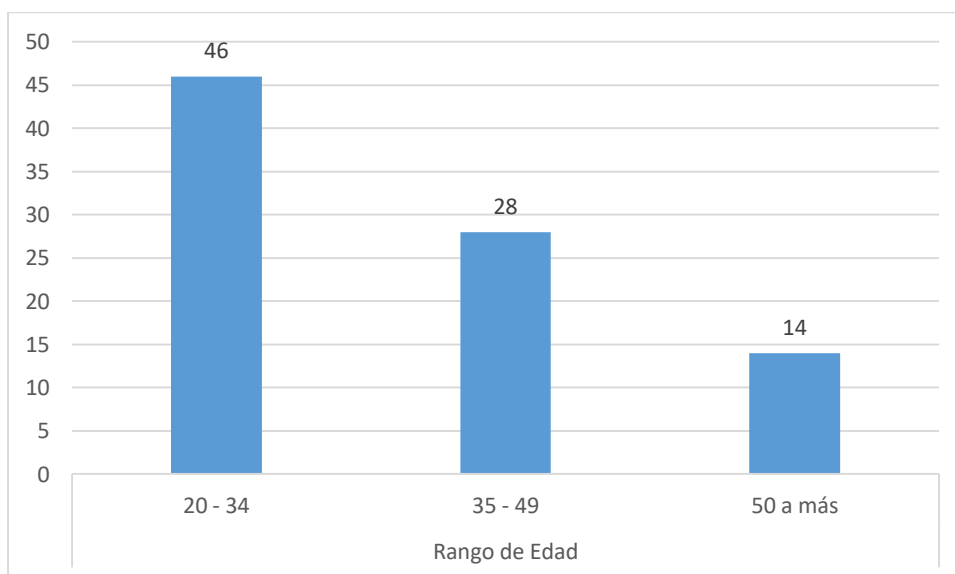


Figura 7. Rango de edades de los encuestados

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

De la tabla y el gráfico decimos que los usuarios encuestados podemos observar que el 52.27% se encuentran entre los 20 y 34 años de edad; el 31.82% se encuentran entre los 35 y 49 años de edad y el 15.91% tienen más de 50 años de edad.

Sexo

Tabla 2

Encuestado según sexo

Sexo	
Masculino	Femenino
82	6
93.18%	6.82%

Fuente: Elaboración propia

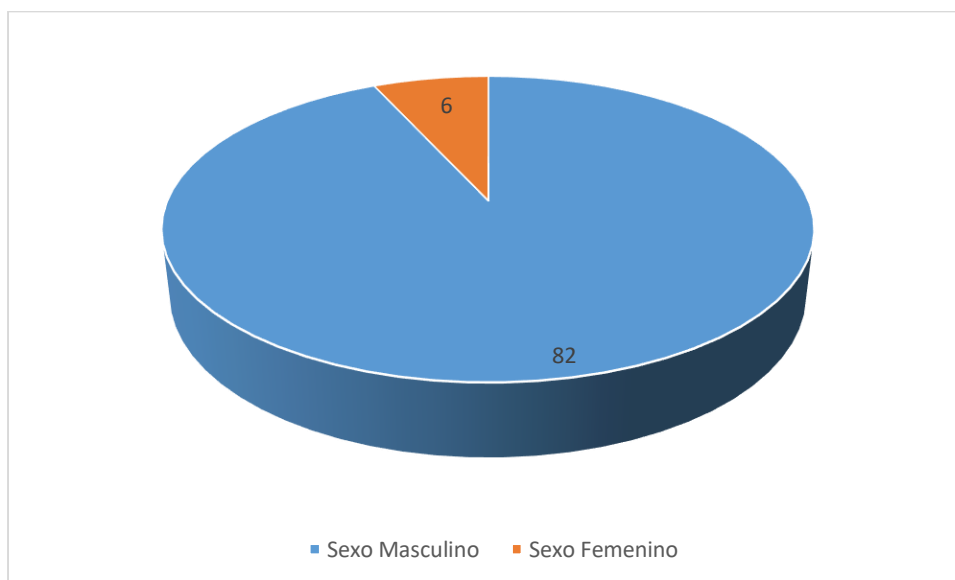


Figura 8. Encuestado según sexo

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

De la tabla y el gráfico decimos que los usuarios encuestados podemos observar que el 93.18% son del sexo masculino y el 6.82% son del sexo femenino.

4.1.2 Resultado del análisis de las preguntas de la encuesta

Dimensión: Elementos tangibles

Pregunta 1: ¿El personal se encuentra correctamente uniformado, limpio y aseado?

Tabla 3

Personal del servicio automotriz

Siempre	Casi Siempre	Neutral	Casi Nunca	Nunca
7	42	18	12	9
7.95%	47.73%	20.45%	13.64%	10.23%

Fuente: Elaboración propia

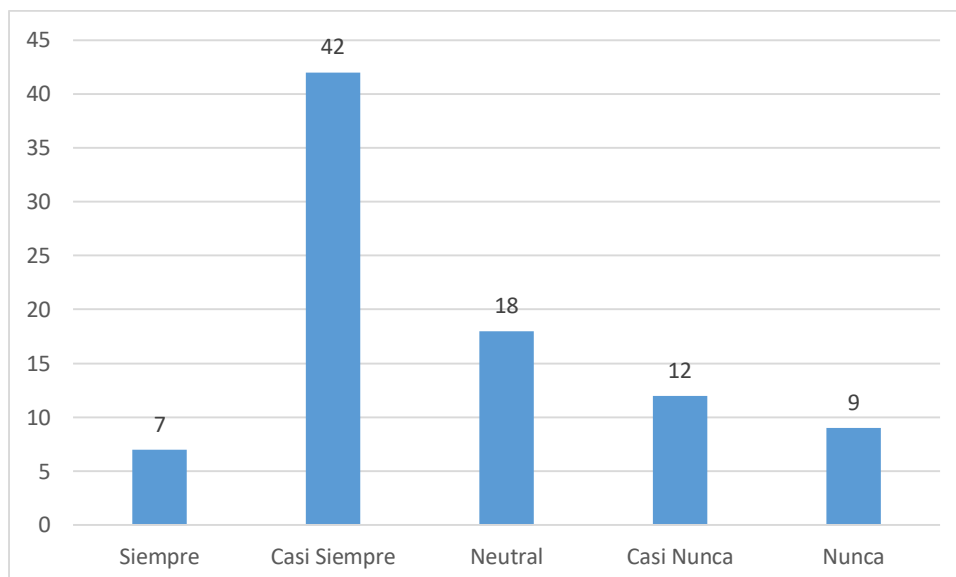


Figura 9. Personal del servicio automotriz

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

De la tabla y el gráfico decimos que el 47.73% responden casi siempre; el 20.45% responden en forma neutral que el personal del servicio automotriz se encuentra correctamente uniformado, limpio y aseado; por otro lado, el 7.95% responden que siempre el personal del servicio automotriz se encuentra correctamente uniformado, limpio y aseado.

Pregunta 2 ¿Los equipos están en buen estado?

Tabla 4

Estado de equipos del servicio automotriz

Siempre	Casi Siempre	Neutral	Casi Nunca	Nunca
24	25	23	7	9
27.27%	28.41%	26.14%	7.95%	10.23%

Fuente: Elaboración propia

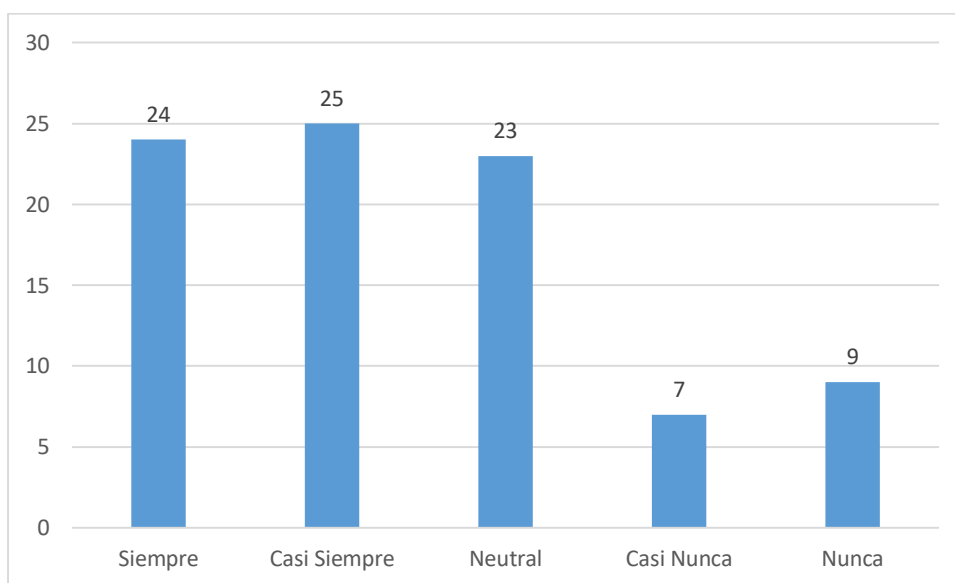


Figura 10. Estado de equipos del servicio automotriz

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

De la tabla y el gráfico decimos que el 28.41% responden casi siempre; el 22.27% responden que siempre los equipos del servicio automotriz están en buen estado; mientras que el 7.95% responden que casi nunca los equipos del servicio automotriz están en buen estado.

Pregunta 3 ¿Cuenta con los equipos necesarios para el servicio que necesita?

Tabla 5

Suficiencia de equipos del servicio automotriz

Siempre	Casi Siempre	Neutral	Casi Nunca	Nunca
23	24	28	3	10
26.14%	27.27%	31.82%	3.41%	11.36%

Fuente: Elaboración propia

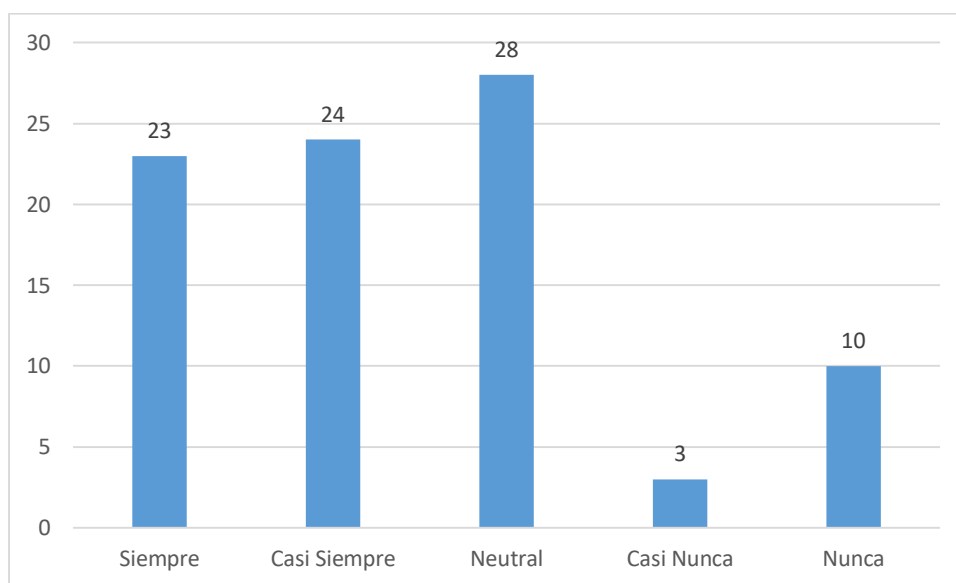


Figura 11. Suficiencia de equipos del servicio automotriz

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

De la tabla y el gráfico decimos que el 31.82% responden en forma neutral y el 27.27% responden que casi siempre el servicio automotriz cuenta con los equipos necesarios para el servicio que necesita; sin embargo, el 3.41% responden que casi nunca el servicio automotriz cuenta con los equipos necesarios para el servicio que necesita.

Pregunta 4 ¿Las instalaciones se encuentran limpias y ordenadas?

Tabla 6

Instalaciones del servicio automotriz

Siempre	Casi Siempre	Neutral	Casi Nunca	Nunca
6	35	18	19	10
6.82%	39.77%	20.45%	21.59%	11.36%

Fuente: Elaboración propia

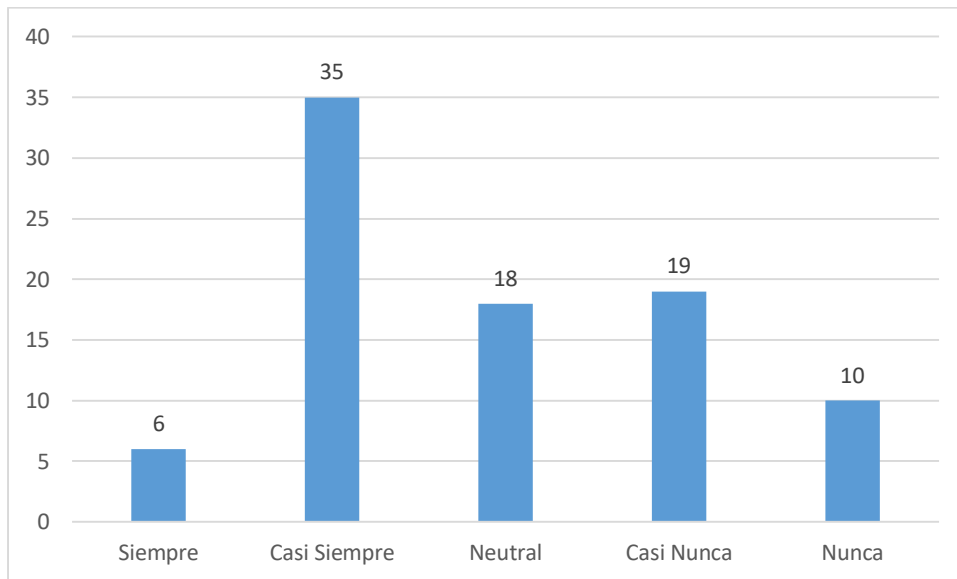


Figura 12. Instalaciones del servicio automotriz

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

De la tabla y el gráfico observamos que el 39.77% responden casi siempre y el 21.59% responden que casi nunca las instalaciones del servicio automotriz se encuentran limpias y ordenadas. A su vez, el 6.82% responden que siempre las instalaciones del servicio automotriz se encuentran limpias y ordenadas.

Dimensión: Fiabilidad

Pregunta 5 ¿La atención recibida en el servicio fue oportuna?

Tabla 7

Atención del servicio automotriz

Siempre	Casi Siempre	Neutral	Casi Nunca	Nunca
19	31	22	9	7
21.59%	35.23%	25.00%	10.23%	7.95%

Fuente: Elaboración propia

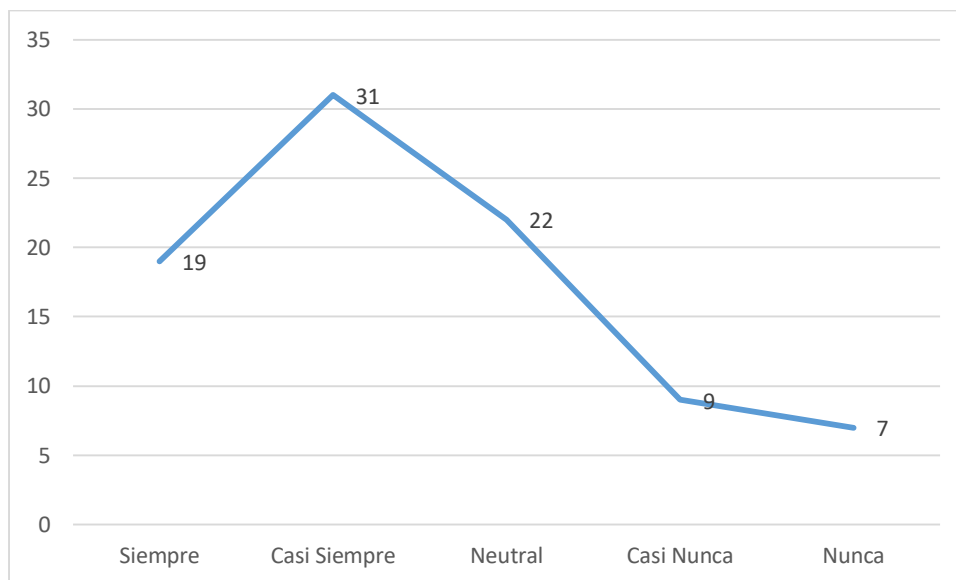


Figura 13. Atención del servicio automotriz

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

De la tabla y el gráfico decimos que el 35.23% responden casi siempre; el 25.00% responden en forma neutral y el 7.95% responden que nunca la atención recibida en el servicio automotriz fue oportuna.

Pregunta 6 ¿Su atención obedeció a un orden de llegada?

Tabla 8

Orden de atención en el servicio automotriz

Siempre	Casi Siempre	Neutral	Casi Nunca	Nunca
22	22	31	6	7
25.00%	25.00%	35.23%	6.82%	7.95%

Fuente: Elaboración propia

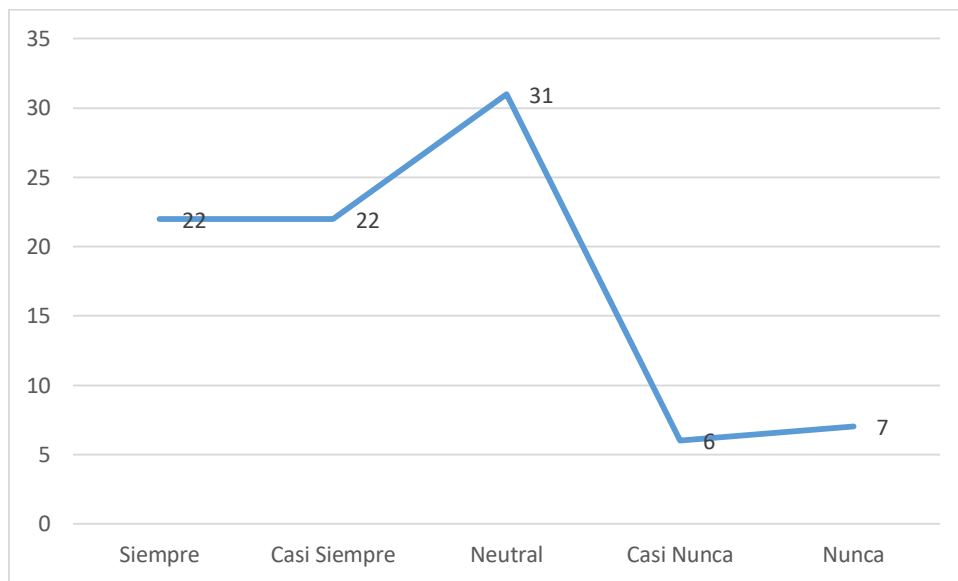


Figura 14. Orden de atención en el servicio automotriz

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

De la tabla y el gráfico decimos que el 35.23% responden neutral; el 25.00% responden siempre y casi siempre la atención recibida en el servicio automotriz se realizó a un orden de llegada.

Pregunta 7 ¿El taller cuenta con equipos modernos?

Tabla 9

Equipos en el servicio automotriz

Siempre	Casi Siempre	Neutral	Casi Nunca	Nunca
8	14	40	19	7
9.09%	15.91%	45.45%	21.59%	7.95%

Fuente: Elaboración propia

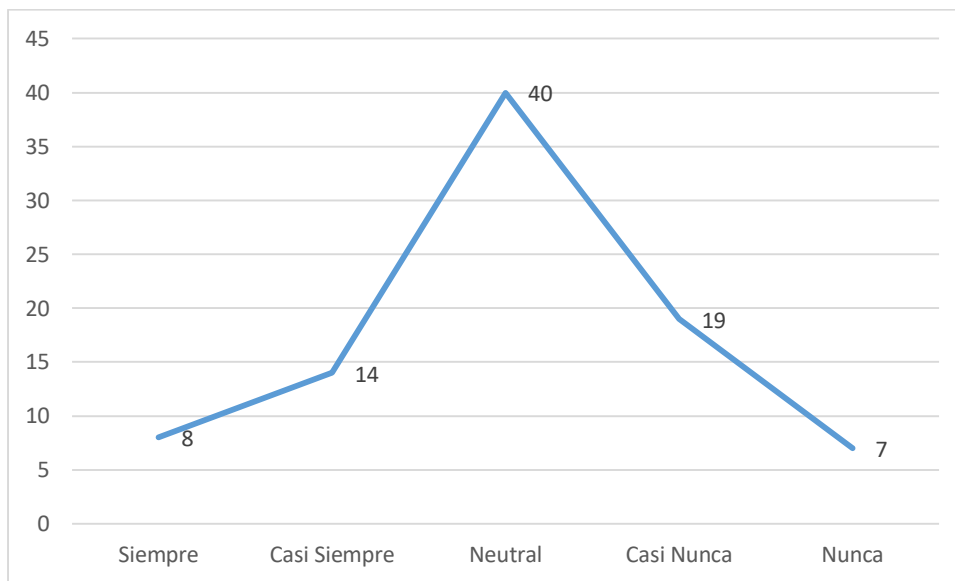


Figura 15. Equipos en el servicio automotriz

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

De la tabla y el gráfico decimos que el 45.45% responden neutral; el 21.59% responden casi nunca y el 15.91% responden que casi siempre el servicio automotriz cuenta con equipos modernos.

Pregunta 8 ¿El servicio brindado fue de acuerdo a lo acordado, cumpliendo con lo ofrecido?

Tabla 10

Cumplimiento de ofrecimiento del servicio automotriz

Siempre	Casi Siempre	Neutral	Casi Nunca	Nunca
19	34	21	5	9
21.59%	38.64%	23.86%	5.68%	10.23%

Fuente: Elaboración propia

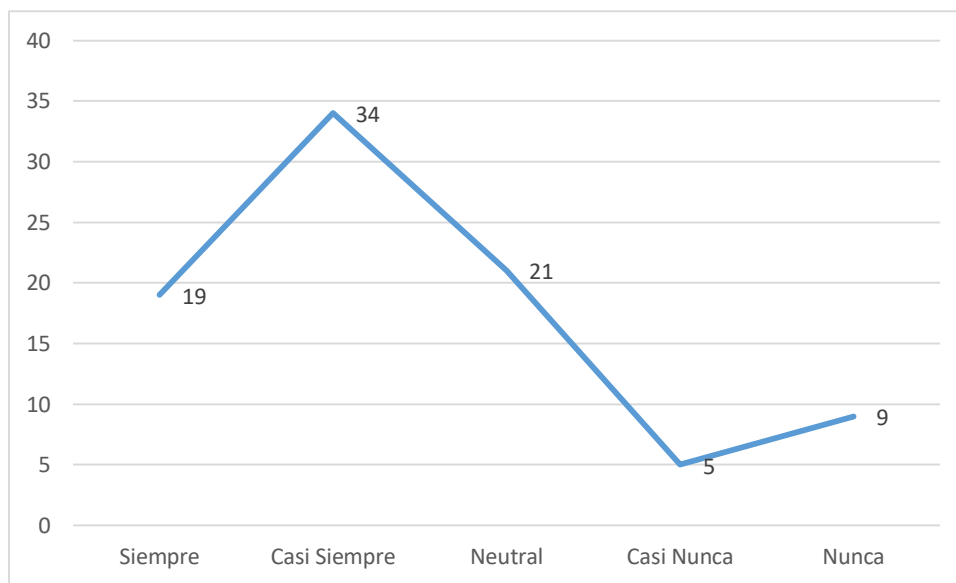


Figura 16. Cumplimiento de ofrecimiento del servicio automotriz

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

De la tabla y el gráfico decimos que el 38.64% responden casi siempre; el 23.86% responden en forma neutral a que el servicio automotriz cumple con el acuerdo y su ofrecimiento.

Dimensión: Capacidad de respuesta

Pregunta 9 ¿El personal lo atendió con amabilidad?

Tabla 11

Amabilidad en el servicio automotriz

¿El personal lo atendió con amabilidad?				
Siempre	Casi Siempre	Neutral	Casi Nunca	Nunca
33	21	20	10	4
37.50%	23.86%	22.73%	11.36%	4.55%

Fuente: Elaboración propia

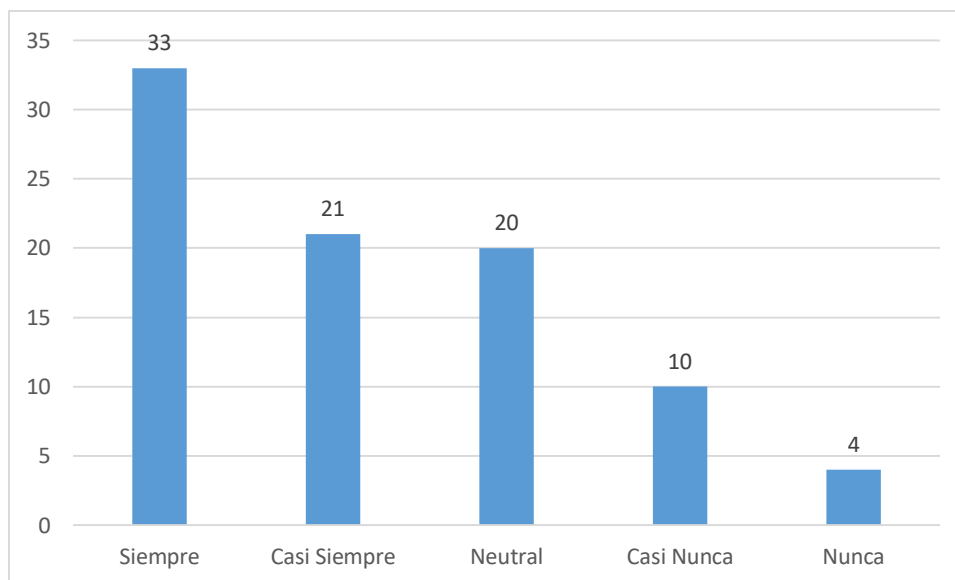


Figura 17. Amabilidad en el servicio automotriz

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

De la tabla y el gráfico decimos que el 37.50% responden siempre; el 23.86% responden que casi siempre el personal del servicio automotriz lo atendió con amabilidad; mientras que un 4.55% responden que nunca el personal del servicio automotriz lo atendió con amabilidad.

Pregunta 10 ¿El personal lo atendió con cortesía?

Tabla 12

Cortesía del personal en el servicio automotriz

Siempre	Casi Siempre	Neutral	Casi Nunca	Nunca
26	30	21	3	8
29.55%	34.09%	23.86%	3.41%	9.09%

Fuente: Elaboración propia

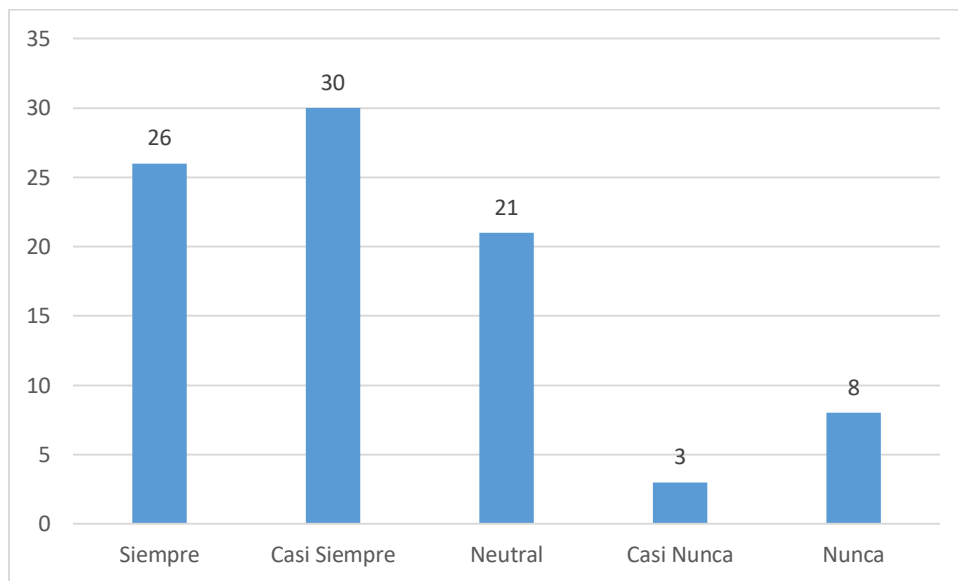


Figura 18. Cortesía del personal en el servicio automotriz

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

De la tabla y el gráfico señalamos que el 34.09% responden casi siempre; el 29.55% responden que siempre el personal del servicio automotriz lo atendió con cortesía; mientras que un 3.41% responden que casi nunca el personal del servicio automotriz lo atendió con cortesía.

Pregunta 11 ¿El servicio brindado se realizó dentro del tiempo acordado?

Tabla 13

Tiempo de atención en el servicio automotriz

Siempre	Casi Siempre	Neutral	Casi Nunca	Nunca
9	32	29	10	8
10.23%	36.36%	32.95%	11.36%	9.09%

Fuente: Elaboración propia

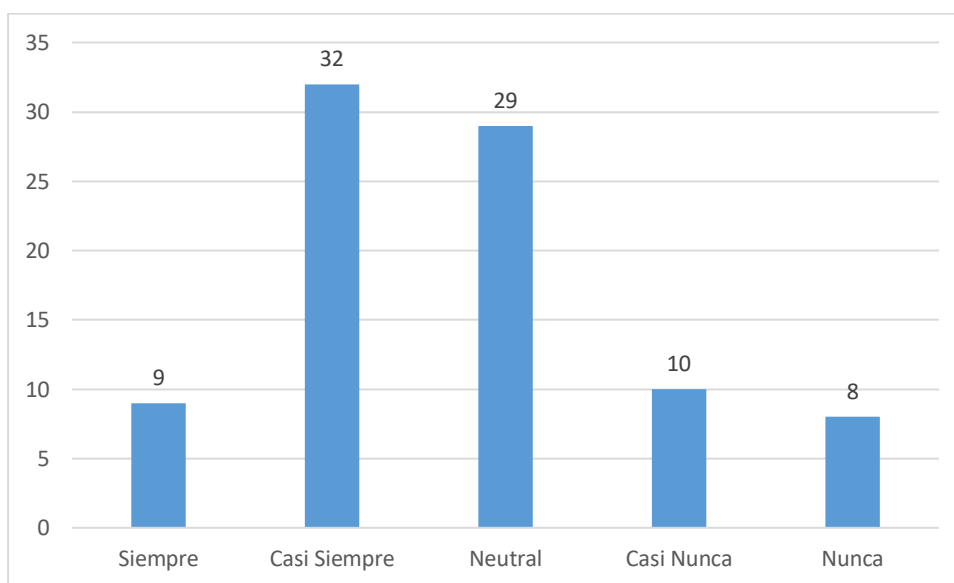


Figura 19. Tiempo de atención en el servicio automotriz

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

De la tabla y el gráfico observamos que el 36.36% responden casi siempre; el 32.95% responden en forma neutral a que el tiempo de atención en el servicio automotriz se realizó dentro de lo acordado; asimismo, un 9.09% responden que nunca el tiempo de atención en el servicio automotriz se realizó dentro de lo acordado.

Pregunta 12 ¿El personal lo atiende con rapidez?

Tabla 14

Rapidez en la atención en el servicio automotriz

Siempre	Casi Siempre	Neutral	Casi Nunca	Nunca
11	36	26	8	7
12.50%	40.91%	29.55%	9.09%	7.95%

Fuente: Elaboración propia

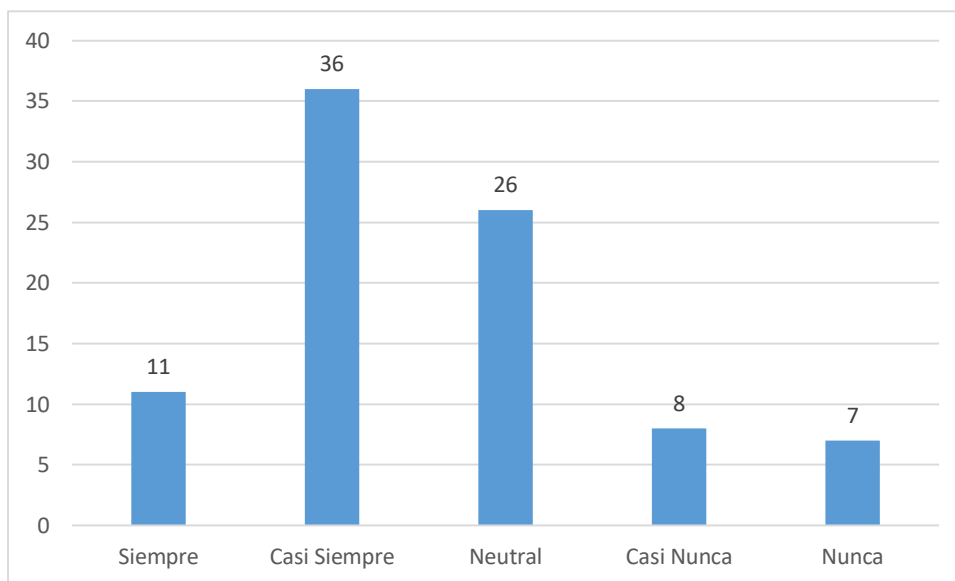


Figura 20. Rapidez en la atención en el servicio automotriz

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

De la tabla y el gráfico decimos que el 40.91% responden casi siempre; el 29.55% responden en forma neutral a que el personal en el servicio automotriz lo atendió con rapidez; mientras que un 7.95% responden que nunca el personal en el servicio automotriz lo atendió con rapidez.

Dimensión: Seguridad

Pregunta 13 ¿La información del servicio que solicita fue clara y completa?

Tabla 15

Información brindada en el servicio automotriz

Siempre	Casi Siempre	Neutral	Casi Nunca	Nunca
26	27	20	7	8
29.55%	30.68%	22.73%	7.95%	9.09%

Fuente: Elaboración propia

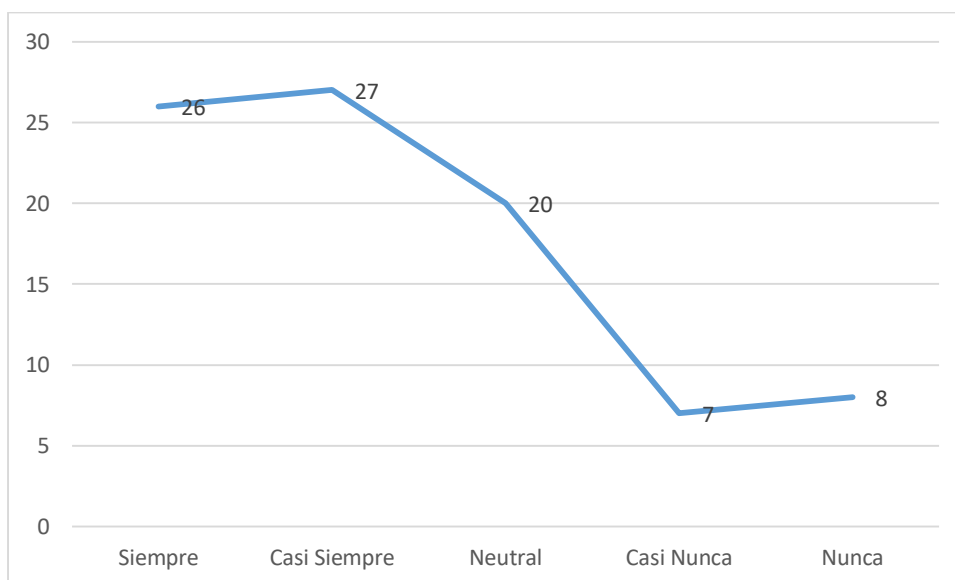


Figura 21. Información brindada en el servicio automotriz

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

De la tabla y el gráfico vemos que el 30.68% responden casi siempre; el 29.55% responden que siempre la información se dio en forma clara y completa; un 7.95% responden que casi nunca la información se dio en forma clara y completa.

Pregunta 14 ¿La información del servicio que solicita fue oportuna?

Tabla 16

Información oportuna en el servicio automotriz

Siempre	Casi Siempre	Neutral	Casi Nunca	Nunca
18	42	12	12	4
20.45%	47.73%	13.64%	13.64%	4.55%

Fuente: Elaboración propia

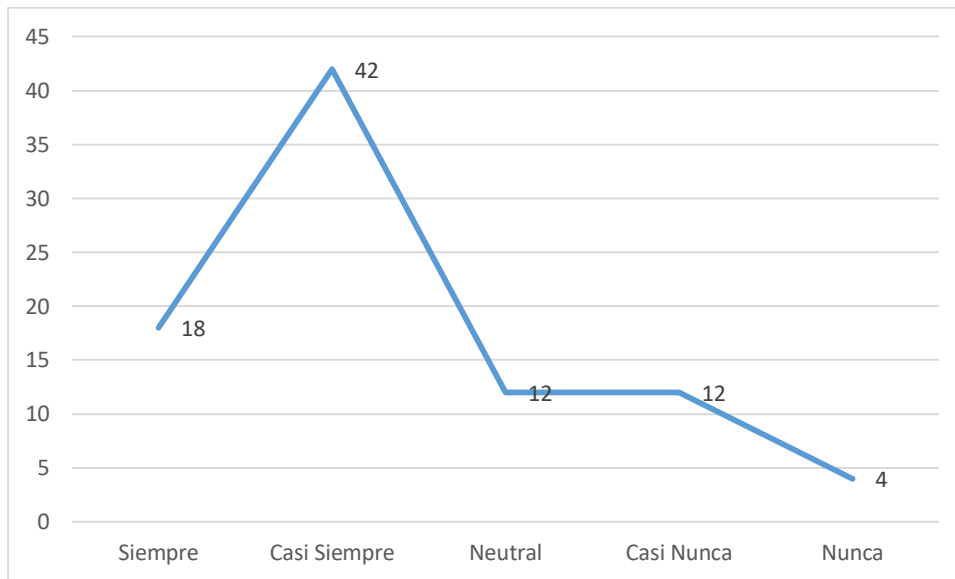


Figura 22. Información oportuna en el servicio automotriz

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

De la tabla y el gráfico revisamos que el 47.73% responden casi siempre; el 22.45% responden que siempre la información se dio en oportuna; por otro lado, un 4.55% responden que nunca la información se dio en forma oportuna.

Pregunta 15 ¿El servicio brindado solucionó su problema?

Tabla 17

Solución al problema en el servicio automotriz

Siempre	Casi Siempre	Neutral	Casi Nunca	Nunca
30	27	17	9	5
34.09%	30.68%	19.32%	10.23%	5.68%

Fuente: Elaboración propia

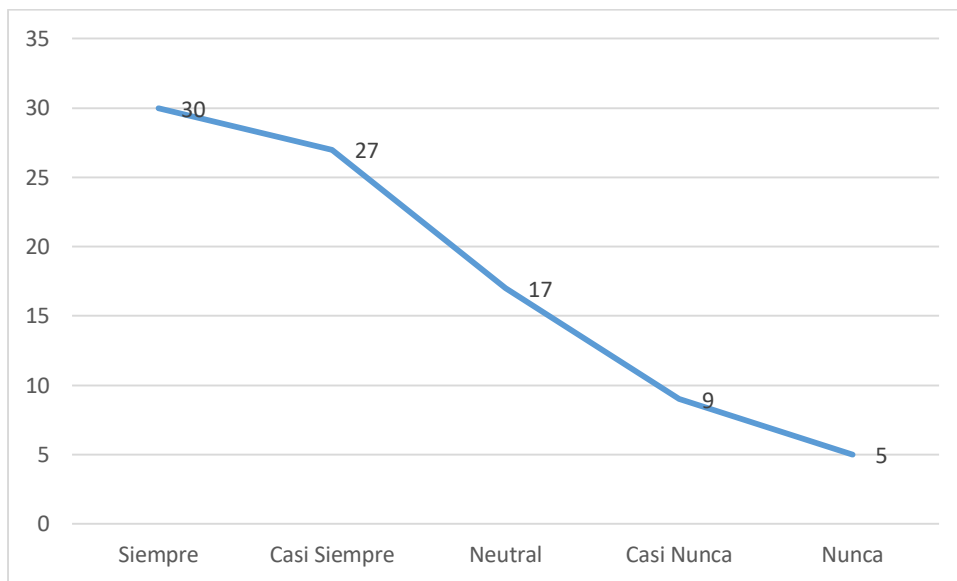


Figura 23. Solución al problema en el servicio automotriz

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

De la tabla y el gráfico observamos que el 34.09% responden siempre; el 30.68% responden que casi siempre el servicio brindado solucionó el problema que tenía con su vehículo; sin embargo, un 5.68% responden que nunca el servicio brindado solucionó el problema que tenía con su vehículo.

Pregunta 16 ¿De tener otro problema regresaría al mismo taller?

Tabla 18

Fidelidad en el servicio automotriz

Siempre	Casi Siempre	Neutral	Casi Nunca	Nunca
35	18	22	10	3
39.77%	20.45%	25.00%	11.36%	3.41%

Fuente: Elaboración propia

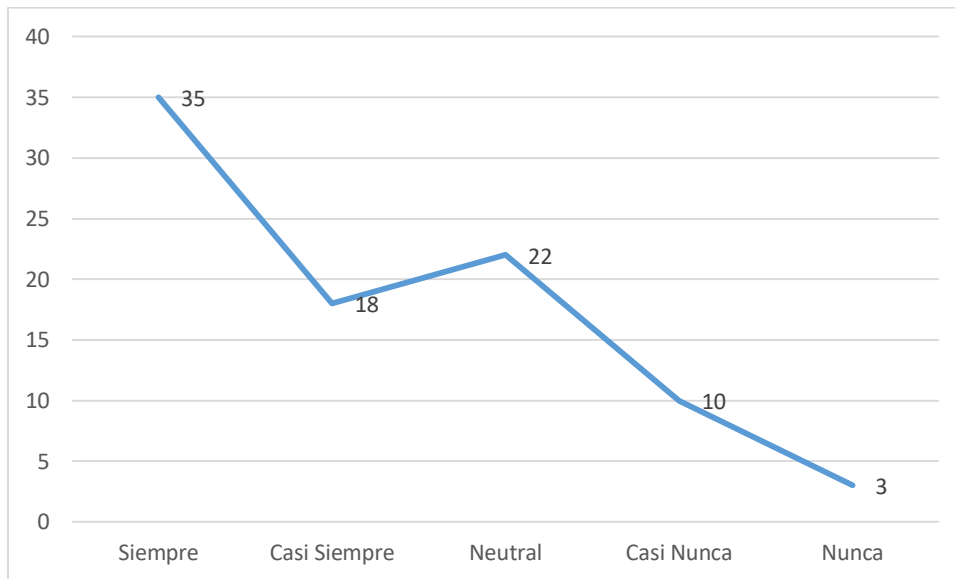


Figura 24. Fidelidad en el servicio automotriz

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

De la tabla y el gráfico vemos que el 39.77% responden siempre; el 25.00% responden en forma neutral a que de tener otro problema con su vehículo regresaría al mismo taller; mientras que, un 3.41% responden que nunca regresaría al mismo taller.

Dimensión: Empatía

Pregunta 17 ¿El personal que lo atendió entendió su necesidad o problema?

Tabla 19

Entendimiento del personal en el servicio automotriz

Siempre	Casi Siempre	Neutral	Casi Nunca	Nunca
22	35	23	4	4
25.00%	39.77%	26.14%	4.55%	4.55%

Fuente: Elaboración propia

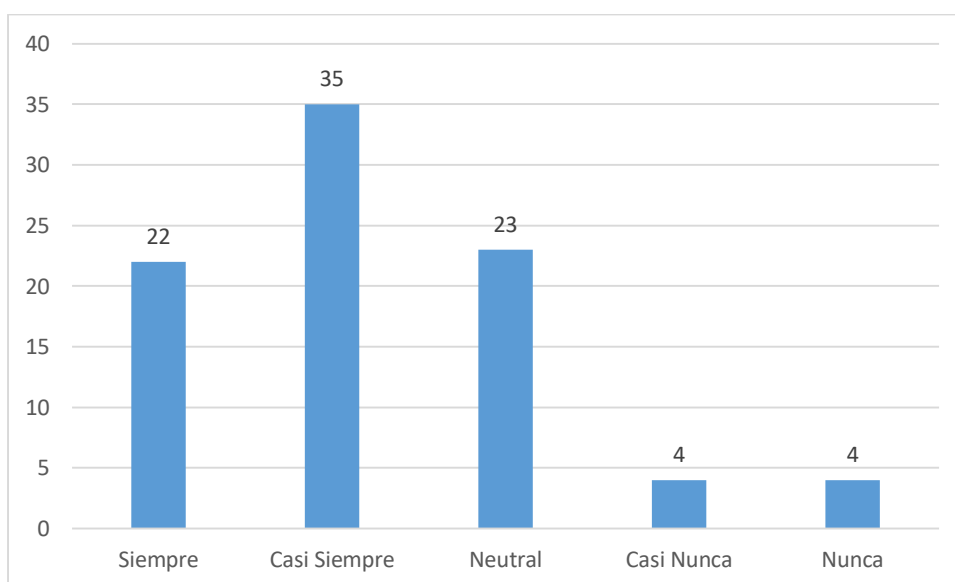


Figura 25. Entendimiento del personal en el servicio automotriz

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

De la tabla y el gráfico decimos que el 39.77% responden casi siempre; el 26.14% responden en forma neutral a que el personal que lo atendió en el servicio automotriz entendió su necesidad o problema; por otro lado, un 4.55% responden que casi nunca y nunca el personal que lo atendió en el servicio automotriz entendió su necesidad o problema.

Pregunta 18 ¿El personal escuchó su necesidad amablemente?

Tabla 20

Amabilidad del personal en el servicio automotriz

Siempre	Casi Siempre	Neutral	Casi Nunca	Nunca
34	28	21	1	4
38.64%	31.82%	23.86%	1.14%	4.55%

Fuente: Elaboración propia

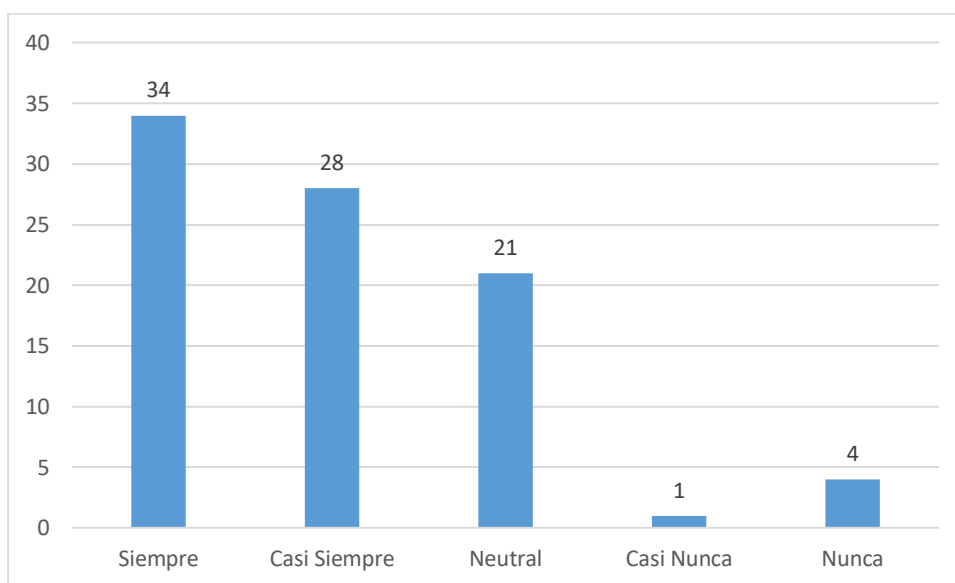


Figura 26. Amabilidad del personal en el servicio automotriz

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

De la tabla y el gráfico vemos que el 38.64% responden siempre; el 31.82% responden que casi siempre el personal en el servicio automotriz escucho su necesidad amablemente. Un 1.14% responden que casi nunca el personal en el servicio automotriz escucho su necesidad amablemente.

Pregunta 19 ¿El personal comprendió sus necesidades o problemas?

Tabla 21

Comprensión del personal en el servicio automotriz

Siempre	Casi Siempre	Neutral	Casi Nunca	Nunca
31	37	15	1	4
35.23%	42.05%	17.05%	1.14%	4.55%

Fuente: Elaboración propia

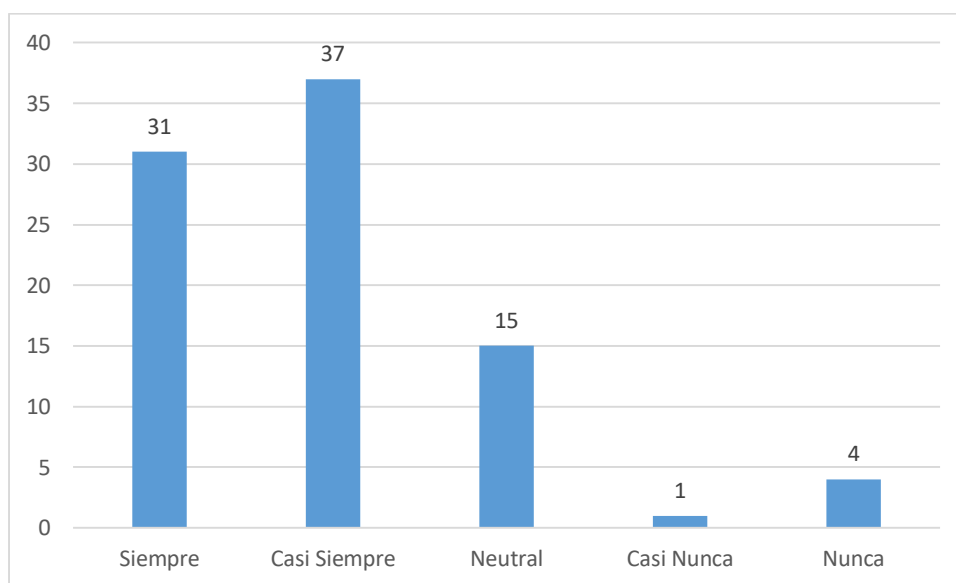


Figura 27. Comprensión del personal en el servicio automotriz

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

De la tabla y el gráfico decimos que el 42.05% responden casi siempre; el 35.23% responden que siempre el personal en el servicio automotriz comprendió su necesidad o problema. Por otro lado, Un 1.14% responden que casi nunca el personal en el servicio automotriz comprendió su necesidad o problema.

Pregunta 20 ¿El personal tuvo paciencia en su atención?

Tabla 22

Paciencia del personal en el servicio automotriz

Siempre	Casi Siempre	Neutral	Casi Nunca	Nunca
41	29	13	1	4
46.59%	32.95%	14.77%	1.14%	4.55%

Fuente: Elaboración propia

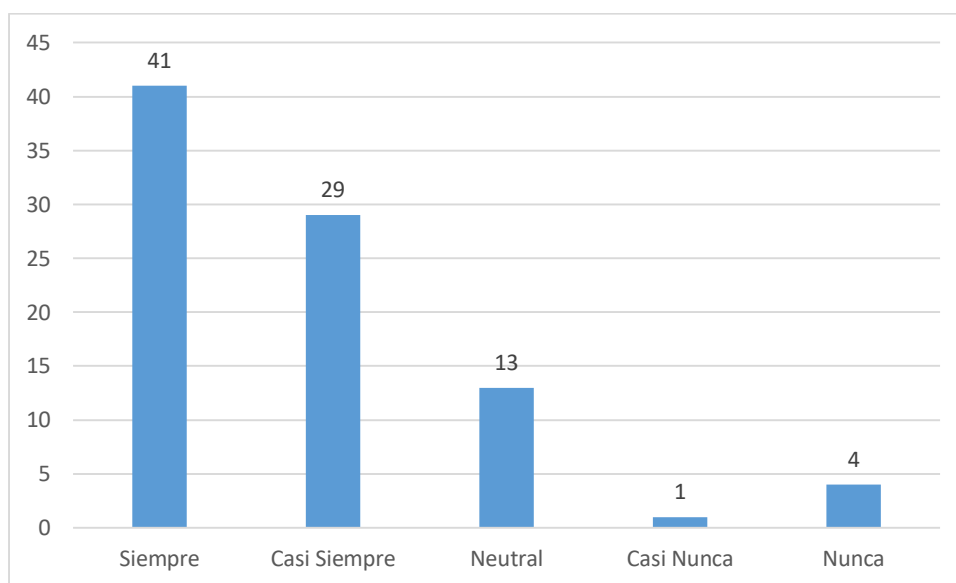


Figura 28. Paciencia del personal en el servicio automotriz

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

De la tabla y el gráfico señalamos que el 46.59% responden siempre; el 32.95% responden que casi siempre el personal en el servicio automotriz tuvo paciencia en su atención. Sin embargo, Un 1.14% responden que casi nunca el personal en el servicio automotriz tuvo paciencia en su atención.

4.1.3 Resultado general de la encuesta

Tabla 23

Resultado general de la encuesta

Escala	Elementos		Capacidad			Total	Porcentaje
	tangibles	Fiabilidad	de respuesta	Seguridad	Empatía		
Siempre	15	17	20	27	32	22	25.00%
Casi siempre	32	25	30	29	32	30	34.09%
Neutral	22	29	24	18	18	22	25.00%
Casi nunca	10	10	7	10	2	8	9.09%
Nunca	9	7	7	4	4	6	6.82%
Total	88	88	88	88	88	88	100.00%
Media	3.39	3.40	3.56	3.74	3.98	3.61	

Fuente: Elaboración propia

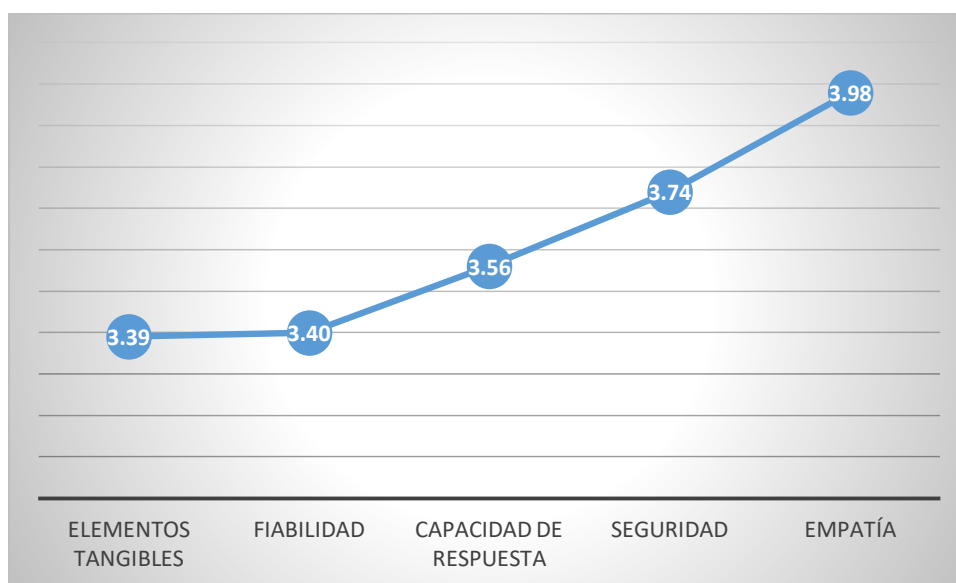


Figura 29. Resultado general de la encuesta

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

De la información desagregada por cada dimensión indica en cuál de ellas se necesita poner más atención y mejorar los niveles de satisfacción percibida en ellos. En este sentido, las calificaciones medias fueron de 3.39 para elementos tangibles; 3.40 para fiabilidad; 3.56 para capacidad de respuesta; 3.74 para seguridad y 3.98 para empatía. Esto nos muestra que los clientes están de acuerdo con el servicio que se brinda en los servicios automotriz.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

La presente investigación: Calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas – 2016 se realizó por medio de encuestas del modelo SERVPERF modificado aplicado a los clientes que hacen uso de los servicios de talleres de servicio automotriz.

SERVPERF, (Siglas de SERvice PERFormance) debe su nombre a la exclusiva atención que presta a la valoración del desempeño para la medida y evaluación de la calidad del servicio. Cabe señalar que esta metodología se compone de los mismos ítems y dimensiones que utiliza el SERVQUAL, la única diferencia es que elimina la parte que hace referencia a las expectativas de los clientes. Por tal motivo, la escala SERVPERF se fundamenta únicamente en las percepciones, eliminando las expectativas del servicio general del sector bajo estudio. El razonamiento que sustenta el SERVPERF está relacionado con los problemas de interpretación del concepto de expectativa, en su variabilidad en el transcurso de la prestación del servicio, y en su redundancia respecto a las percepciones del servicio recibido. Las evidencias empíricas indican que la percepción del rendimiento por sí sola logra predecir, al menos, el comportamiento de los individuos, así como la conjunción de la percepción de las dimensiones con la importancia atribuida a ellas. (Ibarra & Casas, 2015, pp.230 – 231, citado en Oscoco, 2016).

La dimensión elementos tangibles de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016 tiene una media de 3.39 (67.8%) calificándose como un servicio de regular. Este resultado se encuentra por debajo del 69% obtenido en la investigación realizada por Requena & Serrano, (2007) denominada *Calidad de servicio desde la perspectiva del cliente, usuario y auto-percepción de empresas de captación de talento*, en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas – Venezuela.

La dimensión de fiabilidad de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016 tiene una media de 3.40 (68%) calificándose como un servicio de regular. Este resultado se encuentra por encima del 58.6% obtenido en la investigación realizada por Aramburú & Espinoza, (2015) realizaron la investigación titulada: *La reingeniería de procesos y su efecto en la calidad de servicio en la Mype BG*

Electricistas Industriales EIRL, en la Facultad de Negocios, Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte, Trujillo – Perú.

La dimensión de capacidad de respuesta de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016 tiene una media de 3.56 (71.2%) calificándose como un servicio de bueno. Este resultado se encuentra por encima del 62.1% obtenido en la investigación realizada por Aramburú & Espinoza, (2015) realizaron la investigación titulada: *La reingeniería de procesos y su efecto en la calidad de servicio en la Mype BG Electricistas Industriales EIRL*, en la Facultad de Negocios, Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte, Trujillo – Perú.

La dimensión de seguridad de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016 tiene una media de 3.74 (74.80%) calificándose como un servicio de bueno. Este resultado se encuentra por encima del 53.33% obtenido en la investigación realizada por Requena & Serrano, (2007) denominada *Calidad de servicio desde la perspectiva del cliente, usuario y auto-percepción de empresas de captación de talento*, en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas – Venezuela.

La dimensión de empatía de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016 tiene una media de 3.98 (79.6%) calificándose como un servicio de bueno. Este resultado se encuentra por encima del 73.3% obtenido en la investigación realizada por Requena & Serrano, (2007) denominada *Calidad de servicio desde la perspectiva del cliente, usuario y auto-percepción de empresas de captación de talento*, en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas – Venezuela.

CONCLUSIONES

1. El primer objetivo específico es describir los elementos tangibles de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016. La media de los elementos tangibles es de 3.39, de acuerdo a la escala de Likert indica “casi siempre”, debiendo de mejorarse en lo que respecta el aspecto de que las instalaciones del servicio automotriz se encuentren limpio y ordenado; por lo que concluimos que los elementos tangibles se encuentran en la escala entre regular y bueno.
2. El segundo objetivo específico es describir la fiabilidad de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016. La media de la fiabilidad es de 3.40, de acuerdo a la escala de Likert indica “casi siempre”, debiendo de mejorarse en lo que respecta el aspecto de que el taller del servicio automotriz debe contar con equipos modernos; por lo que concluimos que la fiabilidad del servicio se encuentra en la escala entre regular y bueno.
3. El tercer objetivo específico es describir la capacidad de respuesta de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016. La media de la capacidad de respuesta es de 3.56, de acuerdo a la escala de Likert indica “casi siempre”, debiendo de mejorarse en lo que respecta el aspecto de que el servicio que se brinda debe realizarse dentro del tiempo acordado; por lo que concluimos que la calidad del servicio se encuentra en la escala entre regular y bueno.
4. El cuarto objetivo específico es describir la seguridad en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016. La media de la seguridad es de 3.74, de acuerdo a la escala de Likert indica “casi siempre”, debiendo de mejorarse en lo que respecta el aspecto de que la información que se brinda en el servicio automotriz debe ser oportuna; por lo que concluimos que la seguridad se encuentra en la escala entre regular y bueno.
5. El quinto objetivo específico es describir la empatía en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016. La media de empatía es de 3.98, de acuerdo a la escala de Likert indica “casi siempre” lo cual significa que esta entre regular y bueno, debiendo de mejorarse en lo que respecta el aspecto de que el personal que atiende en el servicio automotriz entiende la necesidad o problema del cliente.
6. El objetivo general es de establecer la calidad de servicio en las MYPES de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016. En la presente investigación se determinó el nivel de satisfacción total cuya media es de 3.61, de acuerdo a la escala

de Likert indica “casi siempre”. De esta manera el resultando según la puntuación de Likert entre 60% y 80% “satisfecho”, no alcanzándose la mejor situación de desempeño que es mayor a 80% “muy satisfecho”; esto implica que la calidad de servicio en las MYPES de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas en bueno.

RECOMENDACIONES

1. En la dimensión de los elementos tangibles debe implementarse un rol diario con horario específicos para que un personal con esa función específica se dedique a mantener limpio y ordenado las instalaciones del servicio automotriz.
2. En la dimensión fiabilidad debe mejorarse la modernidad de los equipos usados para el servicio. Se debe establecer un plan de inversión para los equipos usados; este plan debe contener no solo el tiempo de vigencia de cada equipo, sino también, el punto de equilibrio y la tasa interna de retorno.
3. Respecto a la dimensión de capacidad de respuesta debe elaborarse un flujograma de cada proceso con la finalidad de poder establecer los tiempos en cada parte del proceso y poder establecer donde existe cuellos de botella para tratarlos y poder cumplir con el servicio dentro del tiempo acordado.
4. En la dimensión de seguridad se recomienda mejorar los tiempos en el diagnóstico que se realiza a cada vehículo; así se podrá brindar información al cliente en forma oportuna.
5. En la dimensión de empatía se sugiere capacitar a los trabajadores en lo que respecta a la calidad de atención al cliente; teniendo una especial atención en lo que respecta a la empatía que debe realizar el personal del servicio automotriz; así el cliente sentirá que el personal que atiende en el servicio automotriz entiende su necesidad o problema.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro, G. (2009). *Administración para la Calidad Total*. Recuperado de <http://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Administracion/administracion%20de%20la%20calidad%20ALFARO%20CALDERON.pdf>.
- Abadi, M. (2004). *La calidad de servicio*. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado de https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwic1c6KIjRAhUKQCYKHd-dCgUQFggYMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.econ.uba.ar%2Fwww%2Fdepartamentos%2Fadministracion%2Fplan97%2Fadm_general%2FVicente%2Fabadi%2520Adm%2520Gral%2FLA_CALIDAD_DE_SERVICIO.doc&usg=AFQjCNEgUP75auTy7C6AcJDLj728GPfbTg&sig2=dq3U3op7lk5StpPfJF_iiw&bvm=bv.142059868,d.eWE
- Carro, R. & González, D., *Administración de la Calidad Total*. Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Recuperado de http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf.
- Castillo, E. (2005). *Escala Multidimensional Servqual*. Chile: Universidad del Bio Bio.
- Camisón, C.; Cruz, S. & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. (1° edición). Madrid: Pearson Educación S.A.
- Centro de Estudios de Opinión. Una herramienta para evaluar el servicio: El servqual. Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades. Universidad de Antioquia. Recuperado de <https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj99aO6k5jRAhWC2SYKHQDMC18QFggYMAA&url=https%3A%2F%2Faprendeenlinea.udea.edu.co%2Frevistas%2Findex.php%2Ffceo%2Farticle%2Fdownload%2F1613%2F1266&usg=AFQjCNEx5x1cgGsx2w-4MtP9xbzdckEIQ&sig2=idQUpGLjh8GxndtPOU4ABA&bvm=bv.142059868,d.eWE>.

- Carman, J. M. (1990). "Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions". *Journal of Retailing*, Volumen 66. Págs. 33-55
- El Buzón de Pacioli. (2013). *Importancia de la Calidad del servicio al cliente*. Instituto Tecnológico de Sonora. Año XIII N° 82.
- Estrada, W. (2007). *Servicio y atención al cliente*. Lima: Proyecto de mejoramiento de los servicios de justicia.
- Galviz, G. (2011). *Calidad en la Gestión de Servicios (1° edición)*. Venezuela: Fondo Editorial Universidad Rafael Urdaneta.
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5° edición). México: Edit. Mc Graw Hill.
- Oscoco, R. (2016). Tesis denominada "Satisfacción del usuario externo de los servicios de salud en el centro de salud de Iliupapuquio del distrito de San Jerónimo, provincial de Andahuaylas, region de Apurímac, 2016". Facultad de Ciencias de la Empresa, Universidad Nacional José María Arguedas.
- Tari, J. (2000). *Calidad Total: fuente de ventaja competitiva*. Murcia: Publicaciones Universidad de Alicante. Edición Electrónica Espagrac. Recuperado de <http://www.biblioteca.org.ar/libros/133000.pdf>
- Tschohl, J. (2008). *Servicio al Cliente: técnicas, estrategias y una verdadera cultura para generar beneficios*. (5° edición). Minnesota: Service Quality Institute.

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de consistencia de la investigación

CALIDAD DEL SERVICIO EN LAS MYPE DE SERVICIO AUTOMOTRIZ EN LA CIUDAD DE ANDAHUAYLAS, 2016.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES
<p>PROBLEMA GENERAL: ¿Cómo es la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</p> <p>¿Cuáles son los elementos tangibles de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016?</p> <p>¿Cuál es la fiabilidad de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016?</p> <p>¿Cuál es la capacidad de respuesta de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016?</p> <p>¿Cómo es la seguridad de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016?</p> <p>¿Cómo es la empatía de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL: Establecer la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <p>Describir los elementos tangibles de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016.</p> <p>Describir la fiabilidad de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016.</p> <p>Describir la capacidad de respuesta de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016.</p> <p>Describir la seguridad de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016.</p> <p>Describir la empatía de la calidad de servicio en las MYPE de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas, 2016.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL No corresponde.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS: No corresponde.</p>	<p>VARIABLE 1: Calidad de servicio</p> <p>DIMENSIONES Elementos tangibles Fiabilidad Capacidad de respuesta Seguridad Empatía</p>

Anexo 02: Matriz de operacionalización de las variables

CALIDAD DEL SERVICIO EN LAS MYPE DE SERVICIO AUTMOTRIZ EN LA CIUDAD DE ANDAHUAYLAS, 2016.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Calidad de servicio.	La calidad de servicio se define como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. De esta forma, un cliente valorará negativamente o positivamente la calidad de un servicio en el que las percepciones que han obtenido sean inferiores o superiores a las expectativas que tenían (Zeithaml, Parasumarn & Berry, 1988)	La calidad de servicio nos permitirá conocer la satisfacción que tiene un cliente por un servicio que solicita. Si este satisface sus expectativas, decimos que la calidad de servicio es buena; caso contrario estaremos hablando de una mala calidad de servicio .	• Elementos tangibles	<ul style="list-style-type: none"> • Personal correctamente uniformado • Equipamiento • Limpieza y orden de las instalaciones
			• Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de la atención de urgencias • Respeto al orden de llegada • Equipos modernos • Cumplimiento del servicio
			• Capacidad de Respuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Amabilidad • Cortesía • Tiempo de duración del servicio
			• Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Información brindada completa, oportuna y entendida por el cliente • Solución al problema del cliente • Generación de confianza
			• Empatía	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para entender al cliente • Amabilidad en el trato al cliente • Paciencia y Comprensión

Anexo 03: Matriz de instrumento de recojo de datos

CALIDAD DEL SERVICIO EN LAS MYPE DE SERVICIO AUTMOTRIZ EN LA CIUDAD DE ANDAHUAYLAS, 2016.

VARIABLES DE ESTUDIO	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
CALIDAD DE SERVICIO	ELEMENTOS TANGIBLES	1.1. Personal correctamente uniformado	¿El personal se encuentra correctamente uniformado, limpio y aseado?
		1.2. Equipamiento	¿Los equipos están en buen estado?
			¿Cuenta con los equipos necesarios para el servicio que necesita?
		1.3. Limpieza y orden de las instalaciones	¿Las instalaciones se encuentran limpias y ordenadas?
	FIABILIDAD	2.1. Oportunidad de atención de las urgencias	¿La atención recibida en el servicio fue oportuna?
		2.2. Respeto al orden de llegada	¿Su atención obedeció a un orden de llegada?
		2.3. Equipos modernos	¿El taller cuenta con equipos modernos?
		2.4. Cumplimiento del servicio	¿El servicio brindado fue de acuerdo a lo acordado, cumpliendo con lo ofrecido?
	CAPACIDAD DE RESPUESTA	1.1 Amabilidad	¿El personal lo atendió con amabilidad?
		1.2 Cortesía	¿El personal lo atendió con cortesía?
			¿El servicio brindado se realizó dentro del tiempo acordado?
		1.3 Tiempo de duración del servicio	¿El personal lo atiende con rapidez?
	SEGURIDAD	1.1 Información brindada completa, oportuna y entendida por el cliente	¿La información del servicio que solicita fue clara y completa?
			¿La información del servicio que solicita fue oportuna?
		1.2 Solución al problema del cliente	¿El servicio brindado solucionó su problema?

		1.3 Generación de confianza	¿De tener otro problema regresaría al mismo taller?
EMPATÍA		1.1 Capacidad para entender al cliente.	¿El personal que lo atendió entendió su necesidad o problema?
			¿El personal escuchó su necesidad amablemente?
		1.2 Amabilidad en el trato al cliente	¿El personal comprendió sus necesidades o problemas?
			1.3 Paciencia y comprensión

Anexo 04: Ficha de validación por criterio de jueces o experto

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: *Felipe Rafael Valle Díaz*
Grado Académico: *Doctor en Administración*
Fecha: *27.06.2017*

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

Presenta estructura adecuada, existe coherencia, contiene citas bibliográficas.

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Está relacionado con la Teoría, modelos y constructos que se van a aplicar.

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

Los ítems o reactivos presentan coherencia, pertinencia para el objetivo que se pretende alcanzar.

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento **Procede** **No Procede** para su aplicación.

procede, solo mejora la redacción y ortografía

**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**
Dr. Felipe Rafael Valle Díaz
DOCENTE
OPTO ACADÉMICO DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Sello y Firma del Evaluador
DNI: *21557083*

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Oscar Apaza Apaza
Grado Académico: Magister
Fecha: 15.04.17

II. OBSERVACIONES:

FORMA: Cumple reglamentariamente con respecto al esquema y la forma.

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Existe una coherencia entre el Título-dimensión, indicador ítems.

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

Existe una coherencia, relativa de los reactivos.

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento **Procede** **No Procede** para su aplicación.

Visto los documentos cursados se procede.


UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSE MARIA ARCE
.....
Mg. Oscar Apaza Apaza
Sello y Firma del Evaluador
DNI:

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: John Peter Aguirre Landa
Grado Académico: Magister en Gestión Pública
Fecha: 02/07/2017

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

.....
.....
.....

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Mejorar redacción de preguntas
.....
.....


CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

.....
.....
.....

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento Procede No Procede para su aplicación.

.....
.....


UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSE MARÍA ARGUEDAS
[Firma]
Sello y Firma del Evaluador
DNI: 1.0002395

Anexo 06: Cuestionario

Estimado Sr. (a) la presente encuesta es parte de una investigación que tiene por finalidad conocer la calidad del servicio en las Mypes de servicio automotriz en la ciudad de Andahuaylas. La encuesta es totalmente confidencial y anónima.

Instrucciones: Lea atentamente y marque con un X en el casillero de su preferencia del ítem correspondiente, utilizando la siguiente escala:

Siempre	Casi Siempre	Neutral	Casi Nunca	Nunca
A	B	C	D	E

EDAD

SEXO MASCULINO

FEMENINO

N°	ITEMS	ESCALA				
		A	B	C	D	E
DIMENSIÓN: ELEMENTOS TANGIBLES						
1	¿El personal se encuentra correctamente uniformado, limpio y aseado?					
2	¿Los equipos están en buen estado?					
3	¿Cuenta con los equipos necesarios para el servicio que necesita?					
4	¿Las instalaciones se encuentran limpias y ordenadas?					
DIMENSIÓN: FIABILIDAD		A	B	C	D	E
5	¿La atención recibida en el servicio fue oportuna?					
6	¿Su atención obedeció a un orden de llegada?					
7	¿El taller cuenta con equipos modernos?					
8	¿El servicio brindado fue de acuerdo a lo acordado, cumpliendo con lo ofrecido?					
DIMENSIÓN: CAPACIDAD DE RESPUESTA		A	B	C	D	E
9	¿El personal lo atendió con amabilidad?					
10	¿El personal lo atendió con cortesía?					
11	¿El servicio brindado se realizó dentro del tiempo acordado?					
12	¿El personal lo atiende con rapidez?					
DIMENSIÓN: SEGURIDAD		A	B	C	D	E
13	¿La información del servicio que solicita fue clara y completa?					
14	¿La información del servicio que solicita fue oportuna?					
15	¿El servicio brindado solucionó su problema?					
16	¿De tener otro problema regresaría al mismo taller?					
DIMENSIÓN: EMPATÍA		A	B	C	D	E
17	¿El personal que lo atendió entendió su necesidad o problema?					
18	¿El personal escuchó su necesidad amablemente?					
19	¿El personal comprendió sus necesidades o problemas?					
20	¿El personal tuvo paciencia en su atención?					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN