

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y NEGOCIOS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA DE SERVICIO Y  
RECURSOS HUMANOS**



**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS**

**TEMA:**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE SERVICIO DE CALIDAD AL CLIENTE  
PARA LA EMPRESA TODO EN PAPELERÍA DE LA CIUDAD DE MANTA”**

**AUTOR:**

**JOSÉ RAMÓN MOLINA TOALA**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**DR. FABIÁN HIDALGO LÓPEZ**

**MANTA - ECUADOR**

**2012**

## **CERTIFICADO**

Yo, José Ramón Molina Toala; certifico haber desarrollado el proyecto de grado titulado “DISEÑO DE UN SISTEMA DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA EMPRESA TODO EN PAPELERÍA DE LA CIUDAD DE MANTA”, las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas que acuerda ,la Universidad Tecnológica Equinoccial.

El presente trabajo de investigación es inédito, la responsabilidad de los hechos ideas. Investigaciones, análisis, conclusiones y recomendaciones desarrolladas en el presente trabajo, pertenecen y son de responsabilidad exclusiva de su autor.

**Molina Toala José Ramón**

**C.C. 1305088005**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar a Dios Nuestro Padre Celestial por darnos la luz que nos guía en todo momento y que siempre está a nuestro lado.

A mí querida Universidad por ser la gestora y formadora de alcanzar el logro de nuestra profesión, también a mis queridos compañeros, Carlos, Jorge, Áster, Rosario, Vicky, Erika, Rosa, Carmen, Beatriz, Diana, por todos sus consejos y ayuda y momentos inolvidables que compartimos en las aulas de nuestra Universidad, Especialmente a Carmen Franco gracias compañera por tus consejos y tu apoyo incondicional.

Al Dr. Fabián Hidalgo López, quien con sus vastos conocimientos supo encaminar y guiar para la consecución de esta tesis,

A nuestra familia que ha sido el principal apoyo que nos ha impulsado a la superación profesional.

Mi más sincera gratitud al Ing. Gonzalo Cedeño y a la Ing. Luz María, Gerente propietario de Todo en Papelería, por la colaboración brindada y ayuda, a mis compañeros de trabajo, con el fin de llevar a feliz término de este proyecto.

**JOSÉ RAMÓN MOLINA TOALA**

## **DEDICATORIA**

“Hay momentos en la vida que se tiene que hacer un alto y decir gracias Dios Mío por todo lo bello y hermoso recibido.”

Dedico esta tesis de Ingeniería a:

A mis queridos padres Sr. Ramón Jacinto Molina Navarrete (†) y Sra. María Inés Toala Bonilla, a mi esposa Lcda. Maribel Pilay y mi hija Anell Lizbeth Molina Pilay, a mis hermanas, Dolores, Sonia, Doris, Yaneth, Liliana, Sofía Molina Toala, por brindarme su apoyo, confianza y sabias orientaciones que fueron partes importante para lograr mi objetivo.

**JOSÉ RAMÓN MOLINA TOALA**

# Índice de Contenido

INTRODUCCIÓN.....	1
TEMA .....	3
CAPÍTULO I.....	4
1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN .....	4
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:.....	4
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
1.2.1. SUB-PREGUNTAS .....	5
1.3 OBJETIVOS.....	6
1.3.1. Objetivo general.....	6
1.3.2. Objetivos Específicos.....	6
1.4. JUSTIFICACIÓN .....	6
1.5. LIMITACIONES.....	7
1.5.1. Limitación de tiempo .....	8
1.5.2. Limitación de espacio o territorio.....	8
CAPÍTULO II.....	9
2. CARACTERÍSTICA DE LA EMPRESA .....	9
2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICO .....	9
La Empresa “Todo en Papelería” .....	9
2.2. MISIÓN Y VISIÓN TODO EN PAPELERÍA .....	11
Misión .....	11
Visión .....	12
2.3. Orgánico Funcional .....	14
Propietario .....	14
Asesor Contable .....	14
Asesor jurídico.....	14
Gerencia de ventas.....	14
2.4. Descripción del puesto .....	15
Asistente crédito y cobranzas .....	15
Asistente de ventas .....	15
Supervisor de ventas .....	15
Seguridad .....	15
Vendedoras .....	16

Perchistas.....	16
Jefe de Logística .....	16
Asistentes de bodega .....	16
Chofer.....	17
Asistente de bodega autoservicios .....	17
Supervisor de despachos .....	17
Despachadores .....	17
Supervisor de caja.....	18
Cajeras .....	18
Facturadoras .....	18
CAPÍTULO III.....	19
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	19
3.1. Teoría de Sistemas.....	19
3.2. Características de los sistemas .....	19
3.3. Tipos de sistemas.....	20
3.4. El Diseño de sistemas .....	21
3.5. La ventaja competitiva según Porter.....	21
3.6. Servicios Concepto.....	22
3.7. PASOS DEL SISTEMA DE SERVICIO AL CLIENTE.....	23
3.8. RELACIONES INTERPERSONALES.....	25
DEFINICIÓN.....	26
3.9. Habilidades sociales o habilidades de relación interpersonal.....	26
3.10. LAS HABILIDADES SOCIALES.....	27
3.11. Las relaciones productivas.....	27
3.12. LA SERVUCCIÓN.....	28
3.13. INTRODUCCIÓN A LA FILOSOFÍA DE LA CALIDAD.....	30
3.14. LA CALIDAD .....	31
DEFINICIÓN DE CALIDAD.....	31
3.15. Evolución histórica del Proceso de Calidad:.....	31
3.16. LA CALIDAD EN EL SERVICIO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA PRODUCCIÓN.....	32
Desde una perspectiva de valor.....	32
Gestión de la calidad en los servicios .....	33
Cliente interno: .....	35

Cliente externo: .....	36
1. Elementos tangibles .....	37
2. Cumplimiento de promesa .....	37
3. Actitud de servicio .....	38
4. Competencia del personal .....	38
5. Empatía .....	38
3.17. El servicio de calidad al cliente.....	39
Necesidades básicas del cliente.....	39
La importancia de la gestión de la calidad del servicio.....	40
3.18. Los diez mandamiento de atención al cliente.....	40
1. El cliente por encima de todo.....	41
2. No hay nada imposible cuando se quiere .....	41
3. Cumple todo lo que prometas.....	41
4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera..	41
5. Para el cliente, tu marcas la diferencia .....	41
6. Fallar en un punto significa fallar en todo.....	42
7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfecho .....	42
8. El juicio sobre la calidad de servicio, lo hace el cliente .....	42
9. Por muy bueno que sea un servicio, siempre se puede mejorar.....	42
10. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo .....	42
3.19. Competencias .....	43
3.19.1. Análisis lexicológico del término competencia.....	43
3.19.2. Importancia de las competencias .....	44
3.19.3. Tipos de competencias .....	46
3.20. MARCO CONCEPTUAL. ....	46
3.20.1. SISTEMA .....	46
3.20.2. EL SERVICIO .....	46
3.20.3. EL CLIENTE .....	48
3.20.4. CLIENTES INTERNOS .....	49
3.20.5. CLIENTES EXTERNOS.....	49
3.20.6. LA CALIDAD.....	50
3.20.7. GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS .....	50
3.20.8. CALIDAD TOTAL.....	50
3.20.9. Diseño.....	50

3.20.10.	Servucción .....	51
3.20.11.	Mejoramamiento continuo.....	51
3.20.12.	Kaisen.....	51
3.20.13.	Modelo clásicos del mejoramiento continuo .....	52
3.20.13.1.	Ciclo de Demming de la calidad .....	52
3.20.13.2.	Mejoramamiento continuo según Juran.....	52
3.20.13.3.	Mejoramamiento continuo según Crosby.....	52
3.20.14.	Descripción de cargo .....	54
3.20.15.	Competencias.....	54
CAPÍTULO IV .....		55
4.	MARCO METODOLÓGICO.....	55
4.1.	TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
4.2.	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
4.2.1.	Método Deductivo.....	56
4.2.2.	Método de Síntesis.....	56
4.2.3.	Método Estadístico.....	56
4.2.4.	Método Comparativo.....	56
4.2.5.	Población y muestra.....	56
4.2.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	57
	Entrevista.....	57
	Encuesta.....	58
	Observación.....	58
	Tratamiento y análisis de datos.....	58
4.3.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	59
4.3.1.	Presentación de resultados.....	59
	Encuesta a Colaboradores .....	59
4.4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL DIAGNÓSTICO .....	77
4.4.1.	CONCLUSIONES .....	77
4.4.2.	RECOMENDACIONES .....	78
4.5.	El FODA en “Todo en Papelería” .....	79
CAPÍTULO V .....		81
5.	FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA .....	81
5.1.	INTRODUCCIÓN .....	81
5.1.1.	Estructura del manual de calidad en el servicio.....	82



5.2.	OBJETIVOS.....	82
5.2.1.1.	Objetivo General.....	82
5.2.1.2.	Objetivos Específicos .....	83
5.3.	MISIÓN .....	83
5.4.	VISIÓN.....	83
5.5.	ESTRATEGIAS.....	83
5.6.	POLÍTICA.....	84
5.7.	VALORES.....	84
5.8.	FILOSOFÍA .....	85
5.9.	Organigrama Estructural .....	86
5.10.	Estructura Posicional.....	87
5.11.	Estructura Funcional.....	88
5.12.	Descripción de Puestos.....	89
5.13.	Descripción de funciones y competencias por cargos.....	94
	COMPETENCIAS CONDUCTUALES O DE CONTEXTO.....	95
	COMPETENCIAS TÉCNICAS .....	98
5.14.	Tablas de Perfiles.....	102
5.15.	Parámetros de Servicios.....	143
	Modelo de intervención de los clientes.....	143
	Desarrollo del perfil de su cliente.....	144
	Desarrollo del perfil de su cliente.....	145
	Formato para evaluar servicios .....	146
	Escala de evaluación del programa de adiestramiento de servicios al cliente ...	147
5.16.	Flujograma de calidad del servicio al cliente.....	149
5.17.	PROCEDIMIENTOS Y NORMAS .....	149
5.17.1.	PROGRAMA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD.....	149
5.17.2.	Ciclo PHVA para el Mejoramiento de la calidad en el servicio en “Todo en Papelería”. .....	150
	Representación gráfica de los puntos críticos que se requieren ser perfeccionadas.....	151
	Plan de mejoramiento para la calidad del servicio al cliente en Todo en Papelería. ....	151
5.17.3.	MODELO PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN TODO EN PAPELERÍA. ....	160
5.17.4.	Los factores clave de la calidad del servicio .....	161

5.17.5. Presupuesto para la implementación del programa de capacitación para el mejoramiento continuo de la calidad en el servicio en “Todo en Papelería”. 164	
CAPÍTULO VI .....	165
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	165
6.1. CONCLUSIONES.....	165
6.2. RECOMENDACIONES.....	166
BIBLIOGRAFÍA.....	167
ANEXOS .....	168
Encuesta a Empleados “Todo en Papelería” .....	168
Encuestas a Clientes de “Todo en Papelería” .....	170
FOTOS DE LA EMPRESA TODO EN PAPELERÍA .....	172

## Índice de Diagramas

DIAGRAMA 2.1. Organigrama Estructural .....	12
DIAGRAMA 2.2. Organigrama Posicional .....	13
Diagrama 5.1. Organigrama Estructural.....	86
Diagrama 5.2. Estructura Posicional .....	87
Diagrama 5.3. Estructura Funcional.....	88
Diagrama 5.4. Descripción del puesto: Gerencia de Ventas – Asistente de Crédito y Cobranza – Asistente de Ventas.....	89
Diagrama 5.5. Descripción del puesto: Supervisor de Ventas – Vendedor – Perchista – Guardia .....	90
Diagrama 5.6. Descripción del puesto: Supervisor de Despacho – Despachador ...	91
Diagrama 5.7. Descripción del puesto: Supervisor de Caja – Cajera – Facturadora .....	92
Diagrama 5.8. Descripción del puesto: Supervisor de Logística – Bodeguero – Chofer – Facturadora.....	93

## Índice de Ecuaciones

Ecuación 4.1.....	57
-------------------	----

## Índice de Tablas

Tabla 3.1. Evolución Histórica del Proceso de Calidad .....	30
Tabla 5.1. Perfil del Propietario.....	102
Tabla 5.2. Perfil del Asesor Jurídico.....	105
Tabla 5.3. Perfil del Asesor Contable.....	108
Tabla 5.4. Perfil de Gerencia de Ventas .....	112
Tabla 5.5. Perfil del Supervisor de Ventas .....	115
Tabla 5.6. Perfil del Vendedor.....	118
Tabla 5.7. Perfil del Perchista .....	121
Tabla 5.8. Perfil de la Cajera .....	124
Tabla 5.9. Perfil del Chofer .....	127
Tabla 5.10. Perfil del Despachador.....	130
Tabla 5.11. Perfil de la Facturadora.....	134
Tabla 5.12. Perfil del Guardia .....	137
Tabla 5.13. Perfil del Bodeguero.....	140
Tabla 5.14. Grupos de servicios .....	143
Tabla 5.15. Perfil del cliente (individuo) .....	144
Tabla 5.16. Perfil del cliente (Organizaciones).....	145
Tabla 5.17. Formato para evaluar servicios .....	146
Tabla 5.18. Escala de evaluación del programa de adiestramiento de servicios al cliente .....	147
Tabla 5.19. Plan de mejoramiento para la calidad del servicio al cliente en Todo en Papelería – Confiabilidad, Calidad del Servicio.....	152
Tabla 5.20. Plan de mejoramiento para la calidad del servicio al cliente en Todo en Papelería – Sensibilidad, Actitud de Colaboración.....	153
Tabla 5.21. Plan de mejoramiento para la calidad del servicio al cliente en Todo en Papelería – Sensibilidad, Atención al Cliente.....	154
Tabla 5.22. Plan de mejoramiento para la calidad del servicio al cliente en Todo en Papelería – Sensibilidad, Satisfacción del Cliente.....	155
Tabla 5.23. Plan de mejoramiento para la calidad del servicio al cliente en Todo en Papelería – Sensibilidad, Mejora de la Logística.....	156
Tabla 5.24. Plan de mejoramiento para la calidad del servicio al cliente en Todo en Papelería – Sensibilidad, Agilidad en la Entrega.....	157
Tabla 5.25. Plan de mejoramiento para la calidad del servicio al cliente en Todo en Papelería – Sensibilidad, Capacitación Laboral .....	157

Tabla 5.26. Plan de mejoramiento para la calidad del servicio al cliente en Todo en Papelería – Tangible, Instalaciones de la Empresa .....	158
Tabla 5.27. Presupuesto para la implementación del programa de capacitación ..	164

## Índice de Cuadros

Cuadro 4.1. ¿Qué tiempo de servicio tiene usted en “Todo en Papelería”? .....	59
Cuadro 4.2. ¿Cuándo fue su última capacitación? .....	60
Cuadro 4.3. ¿Su relación interpersonal con sus compañeros es? .....	61
Cuadro 4.4. ¿Conoce los requisitos del cargo que usted desempeña en la empresa? .....	62
Cuadro 4.5. ¿Está afiliado al IESS?.....	63
Cuadro 4.6. ¿En qué le gustaría ser capacitado? .....	64
Cuadro 4.7. ¿Cuándo ingreso usted a la papelería le indicaron sus funciones o tareas? .....	65
Cuadro 4.8. ¿La empresa que usted labora tiene un departamento de recursos humanos?.....	66
Cuadro 4.9. ¿Le interesaría que existiera un diseño de sistema de calidad del servicio para atender al cliente interno y externo de todo en papelería?.....	67
Cuadro 4.10. ¿Qué aspecto tienen las instalaciones de Todo en Papelería? .....	68
Cuadro 4.11. ¿Cuándo usted visita la papelería se siente? .....	69
Cuadro 4.12. ¿Al visitar Todo en Papelería son satisfechas sus necesidades de compra? .....	70
Cuadro 4.13. ¿Qué aspecto considera más valioso del servicio? .....	71
Cuadro 4.14. ¿La papelería cumple con las promesas oportunas del servicio acordado?.....	72
Cuadro 4.15. ¿La calidad del producto de Todo en Papelería es?.....	73
Cuadro 4.16. ¿La actitud de servicio por parte del colaborador es? .....	74
Cuadro 4.17. ¿Sí usted realiza un pedido telefónico es atendido de inmediato? ....	75
Cuadro 4.18. ¿Le ayudó el colaborador a escoger los productos? .....	76
Cuadro 5.1. Competencias Conductuales.....	95
Cuadro 5.2. Competencias Técnicas .....	98

## Índice de Gráficos

Grafico 3.1. La Calidad .....	33
Gráfico 4.1. ¿Qué tiempo de servicio tiene usted en “Todo en Papelería”? .....	59
Gráfico 4.2. ¿Cuándo fue su última capacitación? .....	60
Gráfico 4.3. ¿Su relación interpersonal con sus compañeros es?.....	61
Gráfico 4.4. ¿Conoce los requisitos del cargo que usted desempeña en la empresa? .....	62
Gráfico 4.5. ¿Está afiliado al IESS? .....	63
Gráfico 4.6. ¿En qué le gustaría ser capacitado? .....	64
Gráfico 4.7. ¿Cuándo ingreso usted a la papelería le indicaron sus funciones o tareas? .....	65
Gráfico 4.8. ¿La empresa que usted labora tiene un departamento de recursos humanos?.....	66
Gráfico 4.9. ¿Le interesaría que existiera un diseño de sistema de calidad del servicio para atender al cliente interno y externo de todo en papelería? .....	67
Grafico 4.10. ¿Qué aspecto tienen las instalaciones de Todo en Papelería?.....	68
Gráfico 4.11. ¿Cuándo usted visita la papelería se siente? .....	69
Gráfico 4.12. ¿Al visitar Todo en Papelería son satisfechas sus necesidades de compra? .....	70
Gráfico 4.13. ¿Qué aspecto considera más valioso del servicio? .....	71
Gráfico 4.14. ¿La papelería cumple con las promesas oportunas del servicio acordado?.....	72
Gráfico 4.15. ¿La calidad del producto de Todo en Papelería es? .....	73
Gráfico 4.16. ¿La actitud de servicio por parte del colaborador es?.....	74
Gráfico 4.17. ¿Sí usted realiza un pedido telefónico es atendido de inmediato?.....	75
Gráfico 4.18. ¿Le ayudó el colaborador a escoger los productos?.....	76
Gráfico 5.2. Ciclo PHVA.....	159

## INTRODUCCIÓN

El nivel de desarrollo de un país, puede medirse por la calidad de sus trabajadores, así como por la infraestructura que sostiene a las empresas. Este trabajo busca convertirse en un instrumento que permita de manera eficiente y eficaz atacar las raíces de este fenómeno que afecta al servicio de calidad y producción económica de la empresa Todo en Papelería, la presente investigación y propuesta, contribuye a mejorar la calidad del servicio y con ello buscar la certificación para beneficio de los clientes.

Al desarrollar este trabajo se tiene la seguridad que sus resultados se convertirán en un instrumento útil para la empresa. Todo lo expuesto indica la gran importancia que tiene esta temática, ya que ha sido motivo de preocupación para las empresas cuando la calidad servicio baja notablemente, pero no se han hecho las investigaciones necesarias que permitan dar solución.

La administración como ciencia se conquista de planear, organizar, dirigir y controlar la sinergia de las secciones de la organización y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas. Por lo tanto, la labor fundamental de todo administrador - gerente, es crear un ambiente en el cual los empleados puedan lograr metas de equipo en el menor tiempo posible y con la mayor eficiencia en el servicio. Como gerente, se debe buscar mantener un clima organizacional adecuado.

Por qué es necesario el diseño de servicio al cliente, es un tema que me ha parecido muy interesante en toda su magnitud.

Este trabajo nos hará reflexionar sobre el rol que desempeña, la Empresa, Empleados Y Consumidores.

**En el primer capítulo:** se hace una introducción al planteamiento del problema, profundizando en los aspectos que justifiquen el presente trabajo

y la formulación del problema, limitaciones que pudieran presentarse para la realización del mismo.

En este capítulo se exponen los objetivos que constituyen la perspectiva de la investigación.

**En el segundo capítulo:** se presenta Antecedentes Histórico de la empresa “Todo en Papelería”.

**En el tercer capítulo:** se presenta el Marco Referencial, teórico y conceptual, en el que se fundamenta desde el punto de vista teórico, legal y conceptual los diversos temas y subtemas de la investigación, identificando las variables que la integran y su correspondiente operacionalización.

**En el capítulo cuarto:** se desarrolla la metodología que orienta la presente investigación, aquí se describe el tipo y método de investigación aplicado, los mismos que reflejan concordancia con las técnicas e instrumentos en la recolección de datos. Por otra parte, la identificación de la población y la muestra objeto del presente estudio, ponen en evidencia el tratamiento que se le den a los datos mediante su tabulación, codificación y graficación de los resultados.

Una vez tabulada y codificada la información y a partir del diagnóstico, se analizan e interpretan los datos de manera teórica, ilustrando estos contenidos con tablas y gráficos que dan cuenta de la evolución de la investigación.

**En el capítulo quinto:** con el conjunto de conocimientos elaborados, se presenta la propuesta que permitirá mejorar la calidad de los servicios prestados por “Todo en Papelería” porque se contratará al personal más calificado del mercado laboral.

**En el capítulo sexto:** Se presentan las conclusiones y recomendaciones generales de la presente investigación.



## **TEMA**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE SERVICIO DE CALIDAD AL CLIENTE  
PARA LA EMPRESA TODO EN PAPELERÍA DE LA CIUDAD DE MANTA”**

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los términos sistemas de atención al cliente se usan por lo general para describir las partes de una empresa (de un sistema de información) que se dedican a la relación directa con el cliente y a la administración adecuada de la empresa respectivamente.

Los sistemas de atención al cliente (también llamados de primera línea) se refieren a la parte frontal de la empresa, visibles para los clientes y en contacto directo con ellos, por ejemplo los equipos de marketing, de soporte al usuario o de posventa.

A su vez, los sistemas de atención al cliente hacen referencia a todas las partes del usuario final no tiene acceso. Por lo tanto, el término abarca todos los procesos internos de la empresa (producción, logística, almacenamiento, ventas, contabilidad, gestión de recursos humanos, etc.).

En realidad, los sistemas de atención al cliente y administrativo al cliente no están completamente separados ya que los equipos a cargo de la relación con el cliente deben tener un mínimo de información sobre el proceso de producción del producto o de suministro del servicio de la empresa. A su vez, los sectores que se dedican al diseño de productos deben mantenerse informados sobre los problemas o necesidades a los que se enfrentan los usuarios para volver a introducirse a un círculo de mejoramiento continuo.

En la actualidad la calidad en el servicio al cliente es un mecanismo primordial para el progreso de una empresa y una de los instrumentos más

poderosos para lograr la diferenciación y aumentar la ventaja competitiva, ya que muchas de ellas están creyendo que la calidad del producto no es suficiente como para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

La calidad del servicio muestra que en el medio de hoy no hay empresa posible sin atención al cliente, para Todo en Papelería significa establecer procedimientos que orienten a la empresa a fomentar una cultura corporativa hacia el servicio, en el cual del conglomerado que forma la organización y de manera sostenida se oriente hacia la satisfacción del cliente.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Conseguirá un diseño de sistema mejorar la calidad de atención al cliente de la empresa “Todo en Papelería”?

### **1.2.1. SUB-PREGUNTAS**

- 1.- ¿Influye la capacitación de los empleados para brindar un buen servicio de calidad?
- 2.- ¿Están instruidos técnicamente los colaboradores para realizar servicio de calidad?
- 3.- ¿Existe buena relación interpersonal entre los colaboradores?
- 4.- ¿El sistema de calidad del servicio en la empresa es sólido?
- 5.- ¿Será suficiente la implementación de un sistema de calidad para mejorar el servicio?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo general**

- Estructurar un sistema de servicio al cliente orientado al mejoramiento y la calidad del servicio.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Evaluar el nivel de satisfacción actual del cliente interno y externo para poder acoplar un programa que se identifique con los requerimientos y expectativas.
- Identificar los puntos críticos que originan falencias que impiden el correcto desempeño de los clientes interno y que a su vez afectan a los clientes externo
- Establecer mecanismos para mejorar la calidad de servicio del personal que labora en la empresa

## **1.4. JUSTIFICACIÓN**

Parte del éxito de una empresa se fundamenta en la calidad de su personal y de como ellos/as satisfacen las necesidades de los usuarios. Sin embargo, el personal desconoce la forma de cómo implementar sistemas de atención al cliente dentro y fuera de la empresa, por lo que aplican esquemas mentales negativos, maltrato, falta de una adecuada comunicación con los usuarios; aspectos que obedecen a modelos esquemáticos de comportamiento que no han sido superados.

Este personal puede tener la voluntad de colaborar pero desconocen las estrategias, no tienen habilidades para dar un servicio de calidad.

Por ello es necesaria la presente investigación, que auscultará si el personal de la empresa mencionada desarrolla adecuados sistemas de atención al cliente como una estrategia de satisfacción al usuario para mejorar en la calidad de servicio de la misma.

La importancia de la presente investigación posibilitará que el personal que labora en la empresa, apliquen mecanismos para cambiar modelos mentales y de ese modo mejorar significativamente la calidad tanto del servicio mediante la adopción de nuevas formas de relación interpersonal.

Por ello, este proyecto beneficiará al personal de la empresa ya que puede acceder a un conocimiento e información seria y precisa de cómo pueden mejorar la calidad de servicio, cómo pueden cambiar sus esquemas mentales y volverse mucho más competitivas y su labor sea calificada.

Este proyecto es factible de realizarlo porque se cuenta con el apoyo de los directivos de la empresa, personal que labora, quienes están deseosos de aportar para mejorar la relación institución y usuario, si se cuenta con la bibliografía requerida, los recursos financieros y el tiempo disponible.

### **1.5. LIMITACIONES**

El proceso de la investigación permitirá proponer un sistema de servicio al cliente que avale mejorar la calidad del servicio en la atención al cliente; sin embargo, dada su magnitud se aplicará en la empresa Todo en Papelería, sin que esta investigación signifique perder de vista la complejidad y rigurosidad científica de un estudio mucho más amplio.

En este sentido, su desarrollo y aplicación denota las siguientes limitantes:

### **1.5.1. Limitación de tiempo**

El análisis retrospectivo para el desarrollo de la investigación, tomará como período de análisis los años comprendidos entre el 1999 y el 2012, esto obedece a que desde el punto de vista natural, los informes de magistratura para la aplicación de recomendaciones y ejecución de sanciones que se derivan de un informe definitivo tienen este período de aplicación.

### **1.5.2. Limitación de espacio o territorio**

La investigación, análisis y propuesta, se hará sobre la Empresa Todo en Papelería ubicada en la ciudad de Manta provincia de Manabí, tomando en cuenta para ello las normativas jurídicas que rigen a la Empresa a través de la Superintendencia de Compañías como de las resoluciones que el directorio emita por ser Todo en Papelería. Como persona natural.

## **CAPÍTULO II**

### **2. CARACTERÍSTICA DE LA EMPRESA**

#### **2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICO**

##### **La Empresa “Todo en Papelería”**

“Todo en Papelería” es una papelería/librería situado en la ciudad de Manta, establecida como persona natural a nombre del Ing. Ángel Gonzalo Cedeño Cedeño, la cual labora desde hace 11 años aproximada mente dedicada a la venta de todo lo concerniente a papelería y suministro de oficina, además cuenta con una amplia y diversificada oferta de productos y servicios, entre los cuales mencionamos libros, material para manualidades, útiles escolares, tarjetería, sección basar, juguetes, empaques (fundas), laminas educativas, servicios tales como: fotocopiado, plastificación, encuadernación, anillados, envío de fax, trabajos de computación. La metodología de trabajo consiste en atención al público de forma personalizada en cada punto de venta.

Debido al conocimiento previo que gozaba el propietario sobre este tipo de negocio, ya que su entorno familiar está inmerso en el mismo sector librero/papelero, le permitió tener un mejor acceso y empezar lo que ahora es “Todo en Papelería”.

En sus inicios se basaba en un local situado en las inmediaciones de un centro comercial, gozando de una excelente ubicación, este edificio se encuentra en un sector muy transitado de esta ciudad, haciendo que sus ventas día a día se vayan incrementando.

El negocio empezó el 1 de octubre de 1999, iniciándose con mucha acogida y sobre todo rebasando las expectativas del propietario, y así poco a poco se

fue incrementando la popularidad del local, ya que se manejaron buenos precios en relación con los competidores más cercanos, y la aplicación de descuentos que hizo considerarla por parte de los clientes como sub-distribuidora y así abarcando aquel segmento del mercado “cliente de venta por mayor”, ya no solo se tenía ventas al por menor, ahora se atendía a otro tipo de clientes

Para llevar a efecto este proyecto, se realizó mediante dos vías de financiamiento; el propietario proveía capital por un monto denominado en Sucre, que era la moneda en curso de ese entonces, por S/. 10´000.000, la otra fuente mediante un préstamo familiar, el mismo que fue dado en dólares USD \$4,100.00, que para el tipo de cambio de esa fecha que era de S/ 11.000, se convirtió en S/. 45´100.000; teniendo un total de S/. 55´100.000. Procediendo a la compra de mercadería, facilitándosele debido al conocimiento previo de quienes eran los proveedores más idóneos y con mejores precios, y a la implementación del local con todos los requerimientos necesarios para su apertura.

Al llegar la primera temporada escolar las ventas se incrementaron, el movimiento fue exhaustivo, el conocimiento por parte de los clientes hacia la papelería fue más allá de las expectativas.

Los descuentos que se aplicaban por lista completas haciendo que los clientes la prefieran, y sobre todo por la variedad de producto con la que contaban, sin tener que acudir a otro proveedor. Encontrando todo de forma personalizada y en un mismo lugar, lo principal era dar la mejor atención al cliente y así posesionarse como “fácil, al alcance de su mano y personalizado”.

Al inicio se contaba solo con un empleado y por supuesto el propietario, pero al darse el crecimiento del negocio ya no era factible atender al público de forma eficiente con tan poco personal, por ello procedieron a incrementar el personal. Actualmente se cuenta con 30 empleados, y en la temporada escolar es necesario aumentar el número de empleados y al final se



seleccionan los más aptos. Anexo a esto, por lo consiguiente poco a poco se fue alquilando otros locales cercanos al principal haciendo las adecuaciones necesarias para el buen funcionamiento de los mismos, teniendo un total de 6 locales los que funcionan conjuntamente y 2 bodegas que se encuentran la principal en casa del propietario y la otra en el local principal.

Dado al gran movimiento que a diario se ha venido dando en el negocio, cada vez se hace menos factible el control total del mismo, aunque el propietario hace lo posible y da sus mejores esfuerzos por controlarlo, hay cosas que se escapan de las manos tales como: La fuga de mercadería, siendo este un gran problema que se ha suscitado y que sin mayor esfuerzos de investigación se ha podido comprobar este tipo de falta en los empleados, los mismo que han sido despedidos de inmediatos.

Desde el inicio el Propietario ha llevado un control diario del negocio las transacciones se han registrado mediante un sistema muy sencillo de contabilidad a base de ingresos y egresos; realizando al final del mes el respectivo balance determinado así su utilidades o pérdidas, y al final de cada año un balance general. Los costos se calculan mediante los valores que datan en las facturas de los proveedores más el costo del transporte; adicional.

## **2.2. MISIÓN Y VISIÓN TODO EN PAPELERÍA**

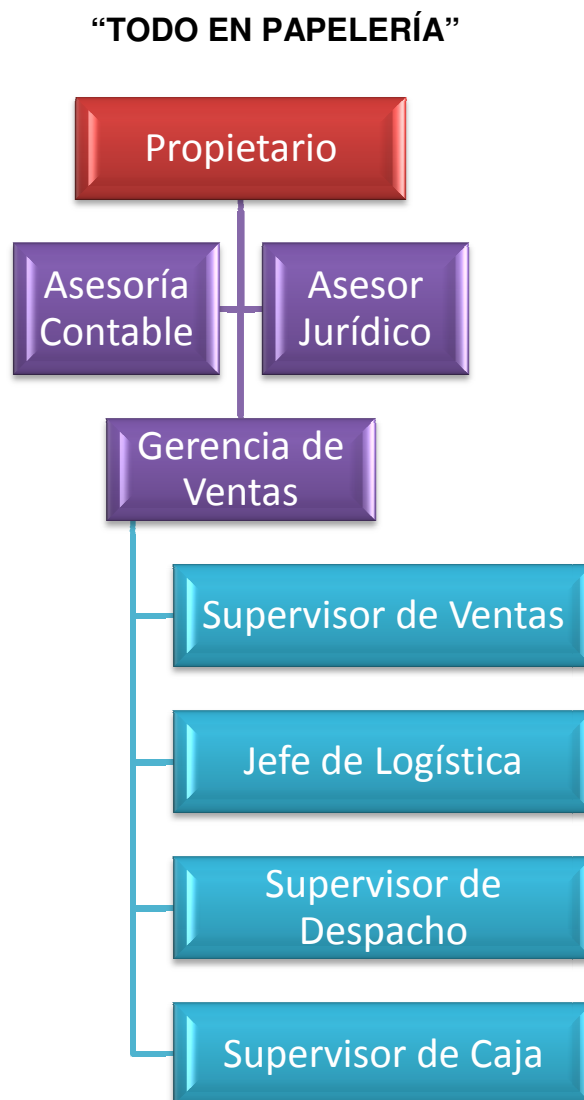
### **Misión**

Satisfacer expectativas y necesidades de los consumidores, ofreciendo las mejores opciones del sector librero- papelero, mediante una combinación optima de eficiencia y valor agregado, sustentado en un servicio satisfactorio al cliente quien representa el ente principal y razón de ser de “Todo en Papelería”.

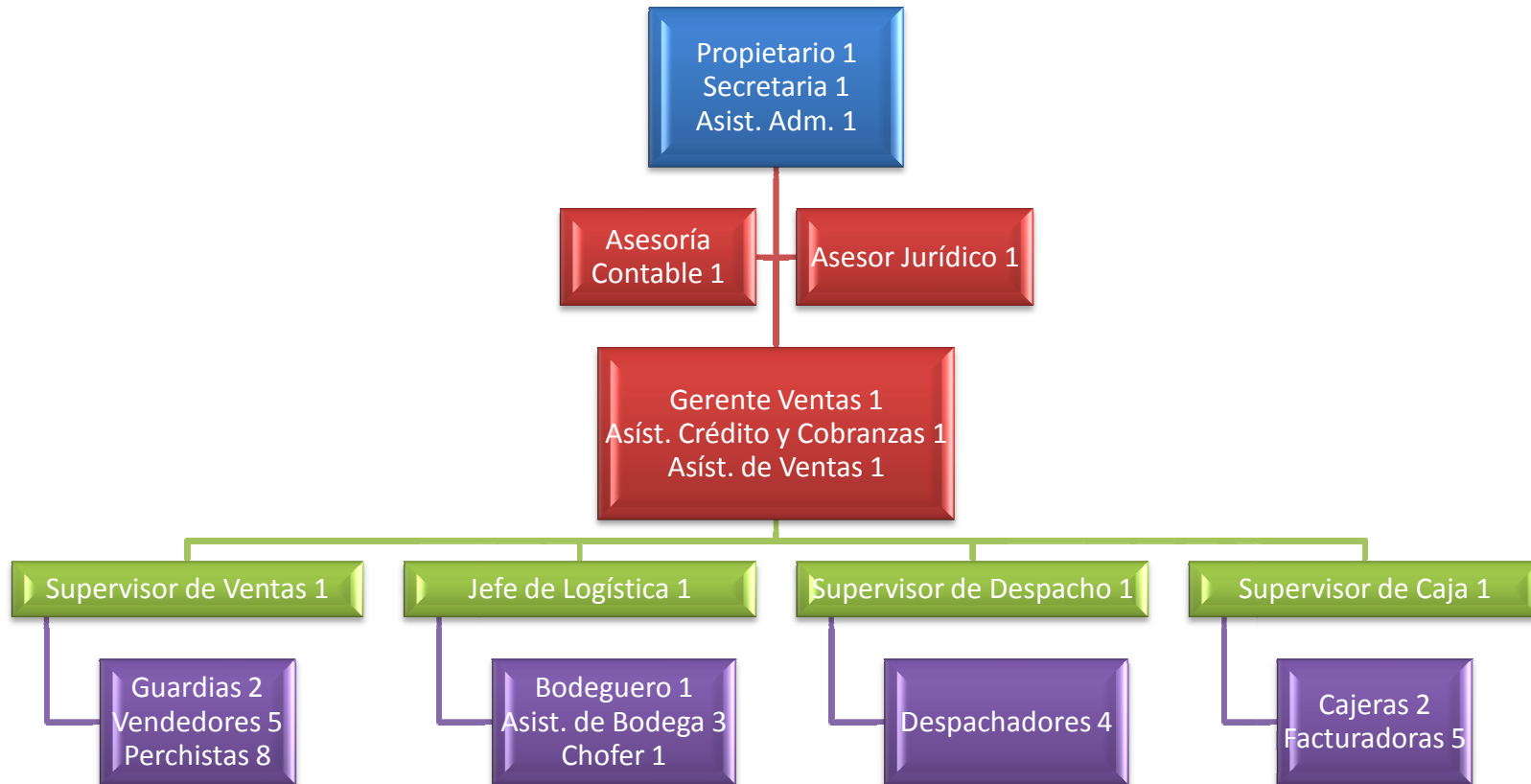
## Visión

Llegar a ser los primeros en la mente del consumidor y lograr el reconocimiento y posicionamiento basado en la diferenciación de precios, variedad, atención eficiente y personalizada al cliente, aspectos requeridos como líder del sector librero- papelerero del mercado.

### DIAGRAMA2.1.Organigrama Estructural



**DIAGRAMA 2.2. Organigrama Posicional  
“TODO EN PAPELERÍA”**



## **2.3. Orgánico Funcional**

### **Propietario**

- Control diario de ingresos y egresos de ventas
- Cálculo mensual de utilidades o pérdidas del negocio
- Pedido de mercadería a proveedores
- Planificación de pagos de las obligaciones adquiridas
- Organizar y mantener el negocio en orden.

### **Asesor Contable**

- Mantener en orden y al día las declaraciones tributarias sobre el I.V.A. y retenciones en la fuente
- Anualmente realizar un balance total como requisito para presentar al servicio de Rentas Internas el impuesto a la renta

### **Asesor jurídico**

- Control legal de la empresa
- Recuperación de carteras vencidas
- Elaborar los contratos del personal
- Finiquitar los contratos del personal

### **Gerencia de ventas**

- Planificar los segmentos de ventas
- Elaborar los presupuestos de ventas
- Informes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales, ventas

## **2.4. Descripción del puesto**

### **Asistente crédito y cobranzas**

- Llevar la cartera en orden
- Tener en orden los documentos en garantías para los créditos
- Mantener en orden el archivo
- Receptar facturas de créditos a clientes
- Asistir a las necesidades del propietario

### **Asistente de ventas**

- Mantener en orden los ruterios de clientes
- Proveer los materiales de ventas
- Mapeos de las rutas

### **Supervisor de ventas**

- Vigilar el buen funcionamiento del local
- Estar pendiente de que no exista alguna falta por parte de los empleados
- Informar al propietario todo lo referente en el desenvolvimiento de los locales

### **Seguridad**

- Revisar que las cámaras estén funcionando bien
- Vigilar que los clientes interno y externos no cometan dolo
- Controlar que los clientes no ingresen al local, comidas y bolsos

### **Vendedoras**

- Atención al público
- Conocer los precios y productos
- Estar pendientes que los productos no se agoten en las perchas y vitrinas
- Realizar limpieza en los locales

### **Perchistas**

- Mantener llenas las perchas
- Informar al supervisor los productos que se están agotando
- Mantener limpia y ordenadas las perchas
- Ubicación de precios y promociones

### **Jefe de Logística**

- Planificación de la logística de la empresa
- Informe del personal que dirige
- Inventarios diarios de las mercadería
- Presentar reporte de stock de mercadería para posibles pedidos

### **Asistentes de bodega**

- Tener en orden la bodega
- Vigilar que se encuentre en buen estado los productos
- Abastecer las perchas y vitrinas antes de que los productos se agoten
- Estar pendiente de que las existencia no se agoten

### **Chofer**

- Mantener el vehículo en buen estado y limpio
- Conocer las rutas de entrega
- Comunicar cualquier inconformidad del cliente
- Responsabilidad de la mercadería en el traslado

### **Asistente de bodega autoservicios**

- Limpieza de la bodega
- Inventarios
- Mantener perchadas los producto
- Estivar la mercadería
- Desalojar mercadería de los pasillos autoservicios

### **Supervisor de despachos**

- Informe mensual de las entregas
- Control de la revisión los productos a entregar
- Controlar que la entrega de mercadería no se desvié de sus destino
- Vigilar que el personal no cometa dolo

### **Despachadores**

- Revisión de la mercadería mayoristas y minoristas
- Despachar lo que esta facturado
- Mantener su área limpia
- Informar al supervisor cualquier novedad sospechosas

### **Supervisor de caja**

- Controlar que las cajeras estén en sus puestos
- Cuadre de caja
- Informe al propietario de las novedades
- Revisión de descuentos

### **Cajeras**

- Cobro de facturas
- Receptar pedidos
- Descuentos a facturas escolares
- Informes de almuerzos
- Control el ingreso del personal
- Entrega de facturas al chofer para el traslado de mercadería a los clientes

### **Facturadoras**

- Mantener limpios los equipos
- Facturar los pedidos mayoristas y minoristas
- Mantenerse en el área de trabajo



## **CAPÍTULO III**

### **3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **3.1. Teoría de Sistemas**

Un sistema puede ser físico o concreto (una computadora, un televisor, un ser humano) o puede ser abstracto o conceptual (un software)

Cada sistema existe dentro de otro más grande, por lo tanto un sistema puede estar formado por subsistemas y partes, y a la vez puede ser parte de un súper sistema.

Los sistemas tienen límites o fronteras, que los diferencian del ambiente. Ese límite puede ser físico o conceptual. Si hay algún intercambio entre el sistema y el ambiente a través de ese límite el sistema es abierto, o cerrado.

#### **3.2. Características de los sistemas**

Sistema es un todo organizado y complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario. Es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia. Los límites o fronteras entre el sistema y su ambiente admiten cierta arbitrariedad.

Sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. De ahí se deducen dos conceptos: propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad).

Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos, como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

Una organización podrá ser entendida como un sistema o subsistema o un súper sistema, dependiendo del enfoque. El sistema total es aquel representado por todos los componentes y relaciones necesarios para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones. Los sistemas pueden operar, tanto en serio como en paralelo.

### **3.3. Tipos de sistemas**

En cuanto a su constitución, pueden ser físicos o abstractos:

- Sistemas físicos o concretos: compuestos por equipos, maquinaria, objetos y cosas reales. El hardware.
- Sistemas abstractos: compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas. Es el software.

En cuanto a su naturaleza, pueden cerrados o abiertos:

- Sistemas cerrados: no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún externo y nada producen que sea enviado hacia fuera. En rigor, no existen sistemas cerrados. Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinántico y programado y que opera con muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como las máquinas.

- **Sistemas abiertos:** presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptativos para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización.

### **3.4. El Diseño de sistemas**

El Diseño de sistemas es el arte de definir la arquitectura de hardware y software, componentes, módulos y datos de un sistema de cómputo para satisfacer ciertos requerimientos. Es la etapa posterior al análisis de sistemas.

### **3.5. La ventaja competitiva según Porter**

El profesor Michael Porter, de la Universidad de Harvard, ha señalado que la formulación de estrategias requiere de un análisis de la industria (esto es de su atractivo) y de la posición de una compañía dentro de ella. Este análisis sirve de base a las estrategias genéricas.

Porter indicó cinco fuerzas en el análisis de la industria:

- 1) competencia entre compañías;
- 2) amenazas de acceso al mercado de nuevas compañías;
- 3) posibilidad de uso de producto o servicios sustitutos;
- 4) poder de negociación de proveedores; y,
- 5) poder de negociación de los compradores o clientes.

“Existen en América Latina lugares donde se encuentra un grupo de empresas competitivo gracias a su conocimiento especializado y capacidad de innovación. Estos se llaman clúster, siguiendo a Michael Porter”<sup>1</sup>, y en los años noventa han sido el objetivo de políticas de fomento productivo. La CEPAL propuso investigar dichas políticas para clúster en torno a recursos naturales. El objetivo de la investigación es contribuir a mejorarlas, extrayendo lecciones a partir de estudios de casos exitosos. Este enunciado presenta el marco conceptual y metodológico para la presente investigación.

En primer lugar, se presenta la ventaja competitiva y el sistema de valor como los conceptos analíticos de Porter que definen un clúster. Como el lenguaje es nuevo pero los conceptos no tanto, es necesario contrastarlos con otros enfoques.

Según Porter, en una visión explícitamente y cercana a los puntos de vista expresadas en forma independiente por la CEPAL, la competitividad de las empresas está determinada centralmente por su capacidad de innovación. Reconoce que empresas pueden tener éxito competitivo solamente porque tienen acceso a ciertos recursos naturales que otros no tienen; o por tener costos laborales más bajos que la competencia. Sin embargo, éstas son ventajas efímeras que dan una competitividad temporal y vulnerable. La ventaja competitiva duradera y sostenible radica en la capacidad de innovar.

La implicancia es que debe haber algo en los clúster que estimula la innovación y soporta el éxito competitivo de un conjunto de empresas.

### **3.6. Servicios Concepto**

“Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es

---

<sup>1</sup>Porter, M. (1991), La Ventaja Competitiva de las Naciones, Vergara, Buenos Aires

una potente herramienta de mercadeo. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales”<sup>2</sup>

El **servicio de atención al cliente** o simplemente **servicio al cliente** es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus cliente

**Servicio al cliente.**- Es <<un concepto de trabajo>> y <<una forma de hacer las cosas>> que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los clientes (que nos compran y nos permiten ser viables) como en la forma de atender a los clientes internos, y en las diversas áreas de nuestra propia empresa.

### **3.7. PASOS DEL SISTEMA DE SERVICIO AL CLIENTE.**

**Involucra a la gerencia.**- Lograr desarrollar o mejorar un sistema de atención al cliente sin el apoyo de la gerencia es como nadar en contra de la corriente. El compromiso de desarrollarlo debe de partir de los altos mandos, ellos deben de ser los encargados de establecer una visión clara de lo que va ser el sistema de atención al cliente y sobre todo el cómo deberá de implantarse dentro de la organización. Esto con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes así como retenerlos y apoyarlos a través del tiempo. Toda estrategia de la creación o mejora del servicio al cliente debe de tener siempre al cliente como punto central”<sup>3</sup>

**Conoce a tus clientes a fondo.** Debes lograr conocer y entender a tus clientes más de lo que ellos se conocen a sí mismos. Es decir, saber que les gusta, que les desagrada, cuáles son sus necesidades, expectativas, que esperan de ti, etc., debes de ser capaz de identificar las razones por las cuales tus clientes compran tus productos y no los de la competencia.

---

<sup>2</sup>[http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Servicio\\_de\\_atenci3n\\_al\\_cliente](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Servicio_de_atenci3n_al_cliente)

<sup>3</sup><http://www.herramientasparapymes.com/como-desarrollar-un-sistema-de-atencion-al-cliente>

Debes de conocer a tus clientes en tal grado que puedas decir que es lo que los hará clientes fieles de tus productos. Este proceso no termina solo en conocerlos a fondo sino también debemos de aprender de ellos, debido a que sus necesidades y requerimientos cambian diariamente.

**Desarrolla o actualiza tus estándares de calidad.** Define cuáles son los estándares de calidad que sean tangibles para sus clientes. Ejemplo de ellos pueden ser: tiempos de entrega, información correcta, tiempo en que se atiende a un cliente, periodo de tiempo de espera, etc. Verifica que los estándares estén acorde con los requisitos del cliente, si no es así, modifícalos y actualízalos.

**Contrata personal con espíritu de servicio.** No contrates personal por contratar. Desarrolla un nuevo perfil para la selección de personal basado en el espíritu de servicio. Identifica cuáles son las cualidades con las que cuentan las personas con espíritu de servicio y contrátalas. No pierdas el tiempo contratando personas que no tienen las cualidades para los puestos de atención al cliente.

**Capacita a todos tus colaboradores.** Capacita a todo el personal, que entiendan cuales son los requisitos y principios del sistema de atención al cliente, es decir, todo lo relacionado para que ellos tengan las herramientas suficientes para que puedan realizar todas sus tareas bien y a la primera. Explique cuáles son los estándares establecidos.

**Felicita y recompensa los logros obtenidos.** Si vas a exigir debes de compensar. Puedes brindar incentivos a tus empleados, no necesariamente puede ser dinero sino también incentivos no monetarios, como son diplomas, reconocimiento público, boleto para funciones de cine, etc., usa tu imaginación.

**Obsesiónate en atender a tus clientes.** Recuerda siempre un negocio sin clientes no existe, los clientes son la base de todo negocio, que no se te

olvide. Si llevas a cabo un servicio mediocre perderás clientes. No pierdas más el tiempo y obsesiónate con tus clientes.

Encontrará en continuo movimiento. Desarrolla el hábito de la mejora. Todo en esta vida cambia y si tu empresa no cambia o se adapta a las nuevas necesidades de los clientes <<*está destinado al fracaso*>>.

**Ve más allá de la competencia.** Innova, visita otros sectores diferentes al tuyo e identifica cuales son las formas en que ellos llevan a cabo su servicio de atención al cliente, aplica sus ideas. Recuerda que siempre existirán clientes que sus requisitos vayan más allá, pierde el miedo y crea nuevas formas de servir y atender a tus clientes.

El desarrollo de un sistema de atención al cliente exitoso puede basarse en los siguientes pasos que muestro a continuación. Sin embargo no necesariamente debes seguir todos los al pie de la letra, puedes optar por tomar sólo aquellos que consideres que sean importantes para tu empresa.

Recuerda que cada empresa es diferente de las demás y lo que puede funcionar muy bien a no necesariamente debe de funcionar en la tuya. Una vez entendió esto manos a la obra. Empecemos a explicar los pasos.

### **3.8. RELACIONES INTERPERSONALES.**

“Las empresas de servicio son entidades que realizan actividades tendientes a satisfacer las necesidades de los usuarios de una manera efectiva, es decir, optimizando los recursos para hacer productiva la empresa y brindando servicios de calidad”<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup><http://definicion.de/relaciones-interpersonales/>

## **DEFINICIÓN**

“Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tal se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social”<sup>5</sup>

## **IMPORTANCIA**

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y en definitiva, limitara la calidad de vida.

### **3.9. Habilidades sociales o habilidades de relación interpersonal.**

Las habilidades sociales son las conductas o destrezas sociales específicas requeridas para ejecutar competentemente una tarea de índole interpersonal. Se tratan de un conjunto de comportamientos aprendidos que se ponen en juego en la interacción con otras personas.

De acuerdo con Prieto, centrándose en el contexto educativo, las destrezas sociales incluyen conductas relacionadas con los siguientes aspectos, todos ellos fundamentales para el desarrollo interpersonal del individuo:

- Las conductas interpersonales (aceptación de la autoridad, destrezas conversacionales, conductas cooperativas, etc.)
- Las conductas relacionadas con el propio individuo (expresión de sentimientos, actitudes positivas hacia uno mismo, conducta ética, etc.)

---

<sup>5</sup><http://www.psicopedagogia.com/definicion/relaciones%20interpersonales>



- Conductas relacionadas con la tarea (trabajo independiente, seguir instrucciones, completar tareas, etc.)
- La aceptación de los compañeros.

### **3.10. LAS HABILIDADES SOCIALES<sup>6</sup>.**

Existen numerosas habilidades sociales, algunas de ellas muy básicas y que son aprendidas a edades muy tempranas (fórmulas de cortesía como saludar, dar las gracias o pedir las cosas por favor), hasta otras habilidades mucho más complejas exigidas en el complejo mundo de los adultos (saber decir que no, negociar, ponerse en el lugar del otro, formular una queja sin molestar, etc.).

### **3.11. Las relaciones productivas**

Según el autor colombiano LEONEL VIDAL, conferencista y consultor en temas de Desarrollo humano, Ventas efectivas y Servicios al cliente, la autoestima de los trabajadores es vital para el desarrollo de relaciones productivas.

Según el autor, la autoestima de las personas define la calidad de las relaciones interpersonales (con otras personas), intrapersonales (consigo mismo) y con su entorno (con lo que le rodea). La misma se constituye a raíz de un cúmulo de experiencias y emociones que inconscientemente genera conceptos “automáticos” sobre la propia persona.

Cuando esta imagen de uno mismo es positiva actúa en beneficio de la persona. En cambio cuando es negativa suele interferir en todo lo que hace.

---

<sup>6</sup>[http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Habilidades\\_sociales](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Habilidades_sociales)

Es por esto que asegura: “Si las empresas desean consolidarse y obtener resultados satisfactorios a largo plazo, es preciso que el autoestima en la organización se convierta en un propósito de la gerencia, en tema de sumo interés para los directivos y en un asunto estratégico de la gerencia de la gestión humana”.

### **3.12. LA SERVUCCIÓN.**

Es el proceso de elaboración de un servicio, es decir toda la organización de los elementos físicos y humanos en la relación cliente empresa, necesaria para la prestación de un servicio y cuya características han sido determinadas desde la idea concebida, hasta la obtención del resultado como tal<sup>7</sup>.

#### **Elementos del sistema de Servucción<sup>8</sup>.**

Los elementos del sistema de servucción son:

1. Lograr la satisfacción total de las necesidades del cliente, así este se sintiera estimulado y motivado a solicitar continuamente el servicio que se vaya a prestar.
2. Tener un soporte físico apto para la prestación de servicio.
3. Brindar una atención personalizada al cliente, este es un punto de suma importancia en la servucción; el personal encargado debe ser idóneo y estar preparado para satisfacer a cabalidad las necesidades de los consumidores.
4. El servicio interno en la empresa, ya que es indispensable que se realice estrategias internas en la cual se identifiquen todos los puntos a mejorar y se deleguen funciones en departamentos y en personal calificado.

---

<sup>7</sup> DENTON Keith, “Calidad en el servicio a los clientes” , Editorial Díaz de Santos

<sup>8</sup>[www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos /.../servuccion.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/.../servuccion.htm)

Es importante comunicar todo lo que se va a hacer para que todos halen hacia el mismo lado, consecución del objetivo final.

5. Identificar a los competidores cuyo comportamiento debe evaluarse también para determinar sus fortalezas y debilidades para poder aprender de las posibles ventajas que tengan en comparación con la propia empresa. Cabe recordar que sin competidores, absolutamente no existiría estrategia para la servucción.

Este elemento es importante, y que si se está sólo en el mercado, no se tendría una referencia directa en cuanto al servicio prestado.

Todo individuo tiene la capacidad de percibir su determinado servicio si fue bueno o malo, pero desconoce que hay detrás de todo lo concerniente a la fabricación del mismo, es decir, a todo lo que tiene que ver con el proceso de creación de un determinado servicio. Por ello, de manera sencilla puede definirse a la servucción.

### 3.13. INTRODUCCIÓN A LA FILOSOFÍA DE LA CALIDAD<sup>9</sup>

**Tabla 3.1.** Evolución Histórica del Proceso de Calidad

<b>Etapa</b>	<b>Concepto</b>	<b>Finalidad</b>
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente. Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho. Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas sin importar que sean de calidad (se identifica producción con calidad)	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Segunda guerra mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (eficiencia+ plazo = calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la calidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	Minimizar costes mediante la calidad. Satisfacer al cliente. Ser competitivo.
Posguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causado por la guerra.
Control de Calidad	Técnica de inspección en producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento De la calidad	Sistemas y procedimiento de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos	Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costos. Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo Mejora continua.

<sup>9</sup><http://es.scribd.com/doc/36824464/1-1-Filosofia-de-La-Calidad>

### **3.14. LA CALIDAD**

#### **DEFINICIÓN DE CALIDAD**

La palabra calidad tiene múltiples significados. Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, etc.

#### **Haz de la constancia en la mejora continua e innovación un hábito.**

Busca siempre mejorar, no caigas en la mediocridad o en la creencia en que tu sistema es perfecto. Recuerda el sistema está hecho por personas, y que siempre se encontrara en continuo movimiento. Desarrolla el hábito de la mejora, todo en esta vida cambia y si tu empresa no cambia o se adapta a las nuevas necesidades de los clientes está destinado al fracaso.

### **3.15. Evolución histórica del Proceso de Calidad:**

A través de la historia el termino calidad, ha sufrido numerosos cambios que los vamos a describir en su evolución histórica, por eso cada una de estas etapas el concepto que se tenía de la calidad y cuales las metas a conseguir.

La evolución de estas etapas de la calidad nos ayuda a comprender las necesidades que tienen las empresas en la calidad de sus productos o servicios que se brindan al cliente, de esa forma se ha ido involucrando toda la organización en la implantación de este fin.

La calidad es el factor estratégico que depende la organización actual, para mantener su posición en el mercado y así asegurar su permanencia.

### **3.16. LA CALIDAD EN EL SERVICIO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA PRODUCCIÓN<sup>10</sup>**

La calidad puede definirse como la conformidad relativa con las especificaciones, a lo que al grado en que un producto cumple las especificaciones del diseño, entre otras cosas, mayor su calidad o también como comúnmente es encontrar la satisfacción en un producto cumpliendo todas las expectativas que busca algún cliente, siendo así controlado por reglas las cuales deben salir al mercado para ser inspeccionado y tenga los requerimientos estipulados por las organizaciones que hacen certificar algún producto.

#### **Desde una perspectiva de valor**

La calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible. También, la calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente.

Una visión actual del concepto de calidad indica que calidad es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido.

---

<sup>10</sup>GIL, I. (1995), *La calidad del servicio percibida y la selección del punta de venta*. Universidad de Valencia. Tesis doctoral.

**Grafico 3.1. La Calidad**



### **Gestión de la calidad en los servicios<sup>11</sup>**

Se entiende por "**Calidad en el Servicio**" cuando se iguala o sobrepasa las expectativas de los clientes internos como externos.

Una de las primeras acciones en la calidad de servicio, es averiguar quiénes son los clientes, qué quieren y esperan de la organización. Solo así se podrán orientar los productos y servicios, así como los procesos, hacia la mejor satisfacción de los mismos.

### **El Cliente**

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocio. Si la empresa no satisface las<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Evaluación organizacional de la excelencia docente. Leonardo Vidal Araya. Central Educacional de Alta tecnología. Revista Iberoamericana de Educación(ISSN: 1681-5653)

<sup>12</sup> Vicente Lladró, las provincias, Valencia, Julio 2007.

necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente.

El mercado ya no se asemeja en nada al de los años pasados, que eran tan previsibles y entendibles. La preocupación era producir más y mejor, porque había suficiente demanda para atender.

Hoy la situación ha cambiado en forma dramática. La presión de la oferta de bienes y servicios y la situación de los mercados obliga a las empresas de distintos sectores y tamaño a pensar y actuar con criterios distintos para captar y retener a esos clientes escurridizos que no mantienen lealtad ni con la marca ni con la empresa.

**Ciente complacidos:** Son aquellos que percibieron que el desempeño de la empresa, el producto y el servicio han excedido sus expectativas.

**Ciente satisfechos:** Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio como coincidente con sus expectativas.

**Ciente insatisfechos:** Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto o el servicio por debajo de sus expectativas; por lo tanto no quiere repetir esa experiencia desagradable y optan por otro proveedor<sup>13</sup>.

### **Atención al público**

1. Cortesía: Se pierden muchos clientes si el personal que los atienden es descortés.
2. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil
3. Atención rápida: A nadie le agrada esperar o sentirse que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle, estaré con usted en un momento.

---

<sup>13</sup> López, Sobejara, J.J. "El cliente interno", Enero. 2007.



4. **Confiabilidad:** Los clientes quieren que su experiencias de compras sea los menos riesgosa posible, esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.
5. **Atención personal:** Nos agrada y nos hace sentir importante la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número.
6. **El servicio es llamar el cliente por su nombre. Personal bien informado.** El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura de los productos que venden.
7. **Simpatía:** El trato comercial con el cliente no debe ser frio y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad<sup>14</sup>.

### **Cliente interno:**

Es aquel para el cual por la relación de trabajo establecida somos proveedores de información, materiales o servicios que contribuyen al buen logro de los objetivos establecidos.

Por ello es recomendable tener en cuenta una serie de recomendaciones con el fin de mejorar la experiencia del cliente interno y utilizar el conocimiento que este tiene tanto del negocio como del cliente, para tomar las decisiones más acertadas.

- La empresa debe proporcionar al cliente interno la suficiente información para atender las acciones que se le proponen desde el punto de vista de la empresa.
- El cliente interno debe poder acceder a la información necesaria para evitar la inseguridad que produce una situación de cambio y transformar ésta en algo positivo y enriquecedor para evitar el rechazo de las nuevas acciones.

---

<sup>14</sup> <http://ictnet. Es /2007/el – cliente siempre- tiene - razón.>

- La empresa debe poner a disposición del cliente interno las herramientas necesarias para hacer fluir, dentro de la organización, la información relevante que surja de su contacto con el cliente externo y su producto.
- El cliente interno debe tener un profundo conocimiento del funcionamiento de todos los departamentos de la empresa, no solo de su función. La empresa debe procurar, dentro de lo posible, un recorrido a tal efecto o la información necesaria para facilitar esta comprensión.
- La empresa debe hacer saber al cliente interno que en sus manos está el éxito de la estrategia y, por lo tanto, dimensionara la importancia de su trabajo y la responsabilidad necesaria para desempeñarla.
- El cliente interno debe aportar a la relación inter departamental y facilitar la agilidad de los procesos para mejorar la eficiencia. Aunque no trabaje en contacto con el cliente final.
- La empresa puede facilitar información, mejorar condiciones de trabajo o establecer políticas de motivación<sup>15</sup>.

### **Cliente externo:**

Es todo aquel proveedor o persona que viene a nuestras instalaciones y que requiere satisfacer ciertas necesidades de información, materiales o servicios.

Recordemos que el cliente aprecia y evalúa la calidad de servicio, porque ésta, como la belleza, está en el ojo del observador. Todos los clientes evaluamos el servicio que recibimos a través de la suma de las evaluaciones que realizamos a cinco diferentes factores, a saber:

---

<sup>15</sup> <http://www.google.com.ec/> "cliente de una empresa"

## **1. Elementos tangibles**

Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.). Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa.

No son pocos los clientes del ramo industrial que con sólo visitar la planta manufacturera o conociendo su sistema de cómputo, se deciden a realizar su primer pedido. Ni qué decir de las empresas del sector comercio: Una exhibición adecuada de los productos que comercializa influye en un cliente potencia.

De la misma forma, si su empresa es del sector servicios, también logrará un beneficio con el buen uso de los elementos tangibles, como es el caso de los nuevos talleres automotrices (franquicia dos), que revoluciona nuestra costumbre de ver talleres para autos con demasiada grasa y muy descuidados: asesores e instalaciones limpias invitan a más de un cliente, día con día, a experimentar con dicha organización. “Es importante mencionar que los aspectos tangibles pueden provocar que un cliente realice la primera operación comercial con nosotros, pero no lograrán convencer al cliente de que vuelva a comprar”<sup>16</sup>.

## **2. Cumplimiento de promesa**

Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Es decir, que si usted prometió entregar un pedido de 30 toneladas de materia prima a su cliente industrial el viernes de las 8 de la mañana, deberá cumplir con esas dos variables. Entregar a las 8 de la mañana 20 toneladas es incumplimiento, lo mismo que entregar las 30 toneladas el sábado.

---

<sup>16</sup>VARIOS AUTORES: 2005 “Atención al cliente” Edit. Kapeluz. España. Pág. 34

Aunque ambos requisitos (entrega correcta y oportuna) pueden parecer diferentes, los clientes han mencionado que ambos tienen igual importancia, pues provocan su confianza o desconfianza hacia la empresa. En opinión del cliente, la confianza es lo más importante en materia de servicio.

El cumplimiento de promesa es uno de los dos factores más importantes que orilla a un cliente a volver a comprar en nuestra organización.

### **3. Actitud de servicio**

Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados, esto significa que no siente la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias.

Este es el factor que más critican los clientes, y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva a nuestra organización.

### **4. Competencia del personal**

El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.

Muchos clientes saben bien lo que quieren comprar, pero aquellos que requieren de orientación o de consejos y sugerencias pueden no tomarlas en cuenta aunque sean acertadas si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente.

### **5. Empatía**

Aunque la mayoría de las personas define a la empatía como ponerse en los zapatos del cliente (lo vemos hasta en comerciales de televisión), nosotros

hemos obtenido de parte de los clientes que evalúan este rubro de razonamientos de acuerdo con tres aspectos diferentes que son:

- **Facilidad de contacto:** ¿Es fácil llegar hasta su negocio? ¿Cuándo llaman a sus vendedores o empleados los encuentran, se reportan o sus números telefónicos son de los que siempre están ocupados o de los que nunca contestan y encima, cuando contestan, el cliente no puede encontrar a quien busca y nadie pueden ayudarlo?
- **Comunicación:** Algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende, además en un idioma que ellos puedan entender claramente.
- **Gustos y necesidades:** El cliente desea ser tratado como si fuera único, que le brindemos los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él y - ¿por qué no? Que le ofrezcamos algo adicional que necesite; esto es, que superemos sus expectativas.

### **3.17. El servicio de calidad al cliente**

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

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

#### **Necesidades básicas del cliente.**

Las principales necesidades básicas de un cliente son:

- Ser comprendido.
- Sentirse bienvenido.

- Sentirse importante.
- Sentir comodidad.
- Sentir confianza.
- Sentirse escuchado.
- Sentirse seguro
- Sentirse valioso.

### **La importancia de la gestión de la calidad del servicio**

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

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

Para poder realizar una adecuada atención al cliente se debe:

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

### **3.18. Los diez mandamiento de atención al cliente<sup>17</sup>**

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

---

<sup>17</sup>[www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no12/10mandamientosatrcliente.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no12/10mandamientosatrcliente.htm).

## **1. El cliente por encima de todo**

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

## **2. No hay nada imposible cuando se quiere**

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

## **3. Cumple todo lo que prometas**

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

## **4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera**

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

## **5. Para el cliente, tu marcas la diferencia**

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

## **6. Fallar en un punto significa fallar en todo**

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

## **7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfecho**

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

## **8. El juicio sobre la calidad de servicio, lo hace el cliente**

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

## **9. Por muy bueno que sea un servicio, siempre se puede mejorar**

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

## **10. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo**

Los equipos de trabajo no solo deben funcionar para detectar fallas o para plantear soluciones y estrategia, cuando así se requiere, todas las personas de la organización deben de estar dispuestas a trabajar en pro de la



satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

### **3.19. Competencias<sup>18</sup>**

#### **3.19.1. Análisis lexicológico del término competencia**

Desde el punto de vista etimológico, el origen del término competencia en el verbo latino “competere” (ir al encuentro una cosa de otra, encontrarse) para pasar también a acepciones como “responder a, corresponder” “estar en buen estado” “ser suficiente”, dando lugar a los adjetivos “competens-entis” (participio presente de competo) en la línea de competente, conveniente, apropiado para; y los sustantivos “competio-onis” competición en juicio y “competitor-oris” competidor, concurrente, rival.

Desde el siglo XV existen dos verbos en castellano “competir” y “competere” que proviniendo del mismo verbo latino (“competere”) se diferencian significativamente, pero a su vez entrañan semánticamente el ámbito de la competencia (Corominas, 1967:163).

1. “Competere”: pertenecer o incumbir, dando lugar al sustantivo competencia y al adjetivo competente (apto, adecuado).
2. “Competir”: pugnar, rivalizar, dando lugar también al sustantivo competencia, competitividad, y al adjetivo competitivo.

Otra acepción ubica la competencia como capacitación, refiriéndose al grado de preparación, saber hacer, conocimientos y pericia de una persona como resultado del aprendizaje. En este caso, la competencia alude directamente a las capacidades y habilidades de una persona, que son necesarias desarrollar a través de la formación. También podría considerarse en este

---

<sup>18</sup> Documento publicado en dos artículos de la Revista herramientas, acerca de las competencias profesionales(I), nùm.56 (pp. 20-30) y acerca de las competencias profesionales (II) 57 (8-14)

punto la competencia como cualificación, referida básicamente a la formación necesaria para tener la competencia profesional deseada. De manera que la competencia es el resultado del proceso de cualificación que permite “ser capaz de” “estar capacitado para”.

Por último, se puede aludir a la competencia como suficiencia o mínimos que son clave para el buen hacer competente y competitivo. En este caso, se acotan las realizaciones, resultados, experiencias, logros de un titular que debe superar para acceder o mantenerse satisfactoriamente en una ocupación con garantías de solvencia y profesionalidad.

Todo esto lleva a una primera síntesis en la que puede afirmarse que la competencia se refiere a las funciones, tareas y roles de un profesional -incumbencia- para desarrollar adecuada e idóneamente su puesto de trabajo -suficiencia- que son resultado y objeto de un proceso de capacitación y cualificación.

Pero esta asunción inicial no está exenta de problemática desde el punto de vista de la formación. Cabría preguntarse aquí qué entrañan las competencias, respecto a qué se diferencian, para poder articular el proceso de capacitación o cualificación; cómo se evalúan, desde la óptica de la suficiencia -estar capacitado, ser capaz- lo que nos lleva a la acreditación y certificación de las mismas; cómo se establecen las competencias profesionales y quién está legitimado para ello; qué tipos de competencias existen; cómo se desarrollan; etc. Estos y otros tantos interrogantes surgen en este momento, y desde la óptica de la formación son ineludibles.

### **3.19.2. Importancia de las competencias<sup>19</sup>**

En los actuales momentos, quienes ejercen la actividad del recursos humanos, hoy denominado talento humano, consciente que se encuentran

---

<sup>19</sup><http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/importancia-de-las-competencias.htm>

elementos sustanciales que enlazan los diferentes componentes de la verdadera administración integral del recurso o talento humano, no me pidan diferenciar la semántica de recurso humano y talento humano, solamente es adaptación a la terminología que hoy se maneja.

Está claro, como más adelante explicare en detalle ese traslado mental de una gestión funcional, donde el puesto o cargo de trabajo era lo sustantivo y donde no interesaba el ocupante del mismo. Aparecía como anti técnico o como una verdadera herejía el pensar en vincular en esos momentos al hombre con el trabajo o posición. Hoy, con el enfoque de competencias vinculamos estrechamente esa relación puesto – persona; además, son las competencias el eje central que vincula con los procesos de selección, capacitación, evaluación, desarrollo y gestión del personal en el ejercicio de una actividad productiva o de servicios.

Está claro que esta herramienta de gestión por competencias, el individuo es el que agrega valor al proceso productivo, imponiendo esa diferenciación para alcanzar los objetivos deseados y determinar, si es del caso, esa rentabilidad que las empresas buscan. Las compañías que se creen exitosas, evidencian que lo son, demostrando esa excelencia humana puesta de manifiesto en sus resultados y éxitos alcanzados.

El mejor desempeño empresarial radica en poder conjugar las competencias manifiesta de los individuos (capital humano), conjugadas con los cambios e innovaciones del mundo moderno, el grafico siguiente trata de representar esta confluencia de elementos para alcanzar el éxito:

Dentro de todo este contexto, las competencias, definidas ya como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, verificables en la realización de un trabajo, son evidenciadas en la medida que determinen rendimientos verificables y que determinan resultados de su gestión operativa.

### **3.19.3. Tipos de competencias**

Existen diversas clasificaciones, según distintos autores, sin embargo la clasificación más corriente es la que hace relación a tres aspectos básicos en el desempeño:

- Competencias Relacionadas Con El SABER: Conocimientos técnicos y de gestión.
- Competencias relacionadas con el saber HACER: Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.
- Competencias relacionadas con el SER: Aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

### **3.20. MARCO CONCEPTUAL.**

#### **3.20.1. SISTEMA**

Un sistema es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas reciben (entradas) datos, energía o materia del ambiente y proveen (salida) información.

#### **3.20.2. EL SERVICIO**

**Servicio.** Es el acto o el conjunto de actos mediante el cual se logra que un producto o grupo de productos que satisfaga las necesidades y deseos del cliente.

Al abordar el servicio al cliente hay que conceptualizar adecuadamente tres aspectos interrelacionados del mismo

**Demanda de servicio.** Son las características deseadas por el cliente para el servicio que demanda y la disposición y posibilidad del mismo para lograrlo con tales características.

**Meta de servicio.** Son los valores y características relevantes fijadas como objetivo para el conjunto de

Parámetros que caracterizan el servicio que el proveedor oferta a sus clientes. Esta meta puede ser fijada como única para todos los clientes, diferenciada por tipo de cliente o acordada cliente a cliente.

**Nivel de servicio.** Grado en que se cumple la meta de servicio.

Lo anterior lleva a replantear el esquema tradicional de distribuirlo que se produce al esquema de distribuir

**Lo que el cliente necesita.** Para ello la empresa debe definir una filosofía de servicio, expresada en términos

De: actitud, organización y responsabilidad que abra paso al establecimiento de una estrategia de servicio.

El servicio en su conjunto comercial, es encontrar la mejor manera de satisfacer las necesidades del cliente, con estrategias del mercado cambiante.

El servicio no es una moda o algo decorativo. Es la principal ventaja frente a la competencia.

**La filosofía del servicio:** Nos formamos una imagen de una organización por lo que sabemos, lo que vemos, lo que recibimos y lo que sentimos de ella.

**Sabemos.-** Lo que la entidad comunica en cuanto a sus metas, visión, misión, valores, cultura, característica, distintivas, productos y servicios que

ofrece. Este saber lo obtenemos por la publicidad, noticia o por lo que los otros “nos cuentan” sobre ella.

**Vemos.-** Sus oficinas, su gente, sus formas de papelería, sus instalaciones, decoración, logotipos, anuncios, afiches etc.

**Recibimos.-** Atención, información, obsequio, productos, servicios, costos razonables, argumentos reales etc. En caso de pertenecer a la empresa. Recibimos igualmente beneficios tanto económicos como sociales, culturales, educativos, recreacionales, emocionales, etc.

**Sentimos.-** La actitud de la empresa, reflejada en su estilo, su seriedad en el cumplimiento de sus promesas básicas, la lealtad a sus compromisos, la calidad en sus servicios, el ambiente organizacional, el interés de la gente por solucionar situaciones, el liderazgo, la comunicación interna.

### **3.20.3. EL CLIENTE**

Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa.

**a) El cliente.** Hay que identificar con exactitud quién es el cliente y las necesidades y deseos que éste realmente tiene.

**b) La competencia.** Hay que identificar las fortalezas y debilidades de los competidores y con ello establecer un servicio al cliente mejor que la competencia, o sea, que proporcione ventaja competitiva.

**c) Los patrones, costumbre y posibilidades** de los clientes

La estrategia de servicio requiere ser evaluada en término de cuánto ingreso reporta a la empresa y cuál es el costo que implica su aplicación para garantizar la viabilidad de tal estrategia.

En la elaboración de la estrategia de servicio en el marco de la competencia se debe considerar que un nivel de.

Servicio muy bajo, aunque sea "económico", a la larga hace bajar, en el transcurso del tiempo, la cuota de participación en el mercado y conduce a perder este último.

Al establecer la estrategia de servicio al cliente deben considerarse otros factores como:

**d) Los segmentos del mercado.** El mercado no puede analizarse sólo globalmente, sino en sus variados, estratos o segmentos, ya que cada uno tiene un comportamiento atendido a diferentes factores y tiene distintas recuperación en la empresa.

Para segmentar el mercado se hace necesario seleccionar los parámetros que definen la comunidad de actitud de los clientes.

#### **3.20.4. CLIENTES INTERNOS**

Compañeros de trabajos y colaboradores de la empresa, es el receptor primario de la misión y la visión y estrategias formuladas por la organización para logra satisfacción del cliente externo.

#### **3.20.5. CLIENTES EXTERNOS**

Compradores y usuarios del servicio, en esta categoría a los intermediarios que directamente tiene relación con la empresa, así mismo se puede considerar dentro de esta categoría al consumidor final. El cliente externo se puede mirar como un individuo que es el punto vital para cualquier empresa o institución.

### **3.20.6. LA CALIDAD**

La calidad es herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie, la calidad anteriormente se creía que era demasiado costoso y por eso influía en las ganancias producidas por la empresa. Ahora se sabe que buscar la calidad resulta en una baja en los costos de la empresa y una mayor ganancia para ella.

### **3.20.7. GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS**

Una de las primeras acciones en la calidad de servicio, es averiguar quiénes son los clientes, qué quieren y esperan de la organización. Solo así se podrán orientar los productos y servicios, así como los procesos, hacia la mejor satisfacción de los mismos.

### **3.20.8. CALIDAD TOTAL**

La calidad total es, ante todo, una estrategia que busca garantizar la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización, maximizando su competitividad mediante el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes.

### **3.20.9. Diseño**

La palabra diseño se refiere a un boceto, bosquejo o esquema que se realiza, ya sea mentalmente o en un soporte material, antes de concretar la producción de algo. El término también se emplea para referirse a la apariencia de ciertos productos en cuanto a sus líneas, forma y funcionalidades.



### **3.20.10. Servucción**

Es el proceso de elaboración de un servicio es decir, toda la organización de los elementos físicos y humanos en la realización cliente empresa, necesaria para la realización de la prestación de un servicio y cuyas características han sido determinadas desde la idea concebida, hasta la obtención

### **3.20.11. Mejoramiento continuo**

El proceso de mejoramiento está constituido por el conjunto de actividades complementarias entre sí, y que conforman para empleados y directivos por igual un entorno propicio para el progreso de su desempeño. Es un proceso que nos ayuda a aceptar en parte necesaria de nuestro estilo de vida el que sigamos mejorando.

### **3.20.12. Kaisen**

El Kaisen en Japonés es una orientación al proceso, este inicia con el reconocimiento de que toda empresa tiene problemas, y la forma de solucionar los conflictos es estableciendo una cultura corporativa en la cual cada uno pueda admitir esos problemas. El Kaisen es una cultura de cambio basada en una mentalidad abierta, que permita a la empresa romper con el esquema tradicional de gerencia permitiendo el mejoramiento de los productos, servicios, reducción de costos, mayores utilidades y completa satisfacción de los clientes.

### **3.20.13. Modelo clásicos del mejoramiento continuo**

#### **3.20.13.1. Ciclo de Demming de la calidad**

Ciclo de planificar, hacer, verificar, actuar (PHVA) que aplica como guía para llevar a cabo la mejora continua, para lograr de una forma sistemática y estructurada la solución de problemas.

- Crear una constancia de propósito para el mejoramiento del producto
- Adoptar una nueva filosofía
- Mejorar constantemente y para siempre cada proceso
- Instruir la capacitación en calidad
- Adoptar e instruir el liderazgo
- Eliminar el temor
- Derribar las barreras entre las áreas del personal

#### **3.20.13.2. Mejoramiento continuo según Juran**

Juran estableció una metodología para la mejora que incluye los siguientes pasos

- Definición del problema
- Demostrar la necesidad de solución del problema
- Selección de del proyecto de estudio
- Organización para el diagnostico

#### **3.20.13.3. Mejoramiento continuo según Crosby**

Crosby postulo catorce pasos para el mejoramiento de la calidad, esto son:

- Asegurarse de que la dirección este comprometida con la calidad
- Formar equipos para el mejoramiento de la calidad con representante de cada departamento
- Determinar cómo analizar donde se presentan los problemas de calidad actuales y potenciales
- Evaluar el costo de calidad
- Incrementar la información acerca de la calidad y el interés personal de los empleados
- Tomar medidas formales para corregir los problemas identificados a lo largo de los pasos previos
- Instruir una comisión para el programa de “cero defectos”.
- Instruir a los empleados para que cumplan con su partes en el programa de mejoramiento de la calidad
- Organizar una jornada de “cero defectos” para que todos los empleados se den cuenta de que ha habido un cambio
- Alentar a los individuos para que fijen metas de mejoramiento para sí mismo y para su grupo
- Alentar al personal para que comunique a la dirección los obstáculos que enfrentan en la persecución de sus metas de mejoramiento
- Reconocer y valorar a aquellos que participan activamente en el programa
- Establecer consenso de calidad a fin de mantener informado al personal en forma regular
- Repetir todo para enfatizar que el programa de mejoramiento de la calidad no finaliza jamás.

#### **3.20.14. Descripción de cargo**

No es más que enumerar detalladamente las tareas y responsabilidades que conforman al cargo y mediante la descripción diferenciar un cargo de los otros.

#### **3.20.15. Competencias**

La aplicación de las destrezas, conocimientos y actitudes a las tareas o combinaciones de tareas conforme a los niveles exigidos en condiciones operativas.

## CAPÍTULO IV

### 4. MARCO METODOLÓGICO

#### 4.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Según las características de la presente investigación, esta es:

**4.1.1. Explorativa.** Porque se aplicó un cuestionario de medición de atención al cliente interno y externo de Todo en Papelería, cuyos resultados permitieron evidenciar las características laborales de la empresa, sentando con ello las bases del diagnóstico.

**4.1.2. Descriptiva.** Se jerarquizaron los atributos laborales del personal de Todo en Papelería, con el propósito de analizar los perfiles individuales y de grupos, en contrastación con los objetivos institucionales y las expectativas de los clientes.

**4.1.3. Correlacionar.** Con los resultados del diagnóstico (investigación explorativa), se pudo obtener un primer acercamiento para definir la calidad del servicio en la relación oferta – demanda, y con ello se llegó a un cierto nivel de explicación de la situación actual de Todo en Papelería, siendo esta última parte la base para la presentación del diseño del sistema atencional cliente que garantice mejorar la calidad del servicio y elevar el rendimiento financiero de Todo en Papelería.

En conclusión, la investigación aquí desarrollada, ha sido de campo, sin desconocer la importancia del sustento teórico que permitió explicar el comportamiento de las variables.

## **4.2. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.2.1. Método Deductivo.**

La aplicación del método consistió en particularizar los hechos y fenómenos para analizarlos de manera individualizada en contrastación con la misión y visión de la empresa.

### **4.2.2. Método de Síntesis.**

Se abordó con mayor rigurosidad el análisis de aquellos elementos con mayor complejidad en el proceso investigativo, llegando a determinar la relación de causalidad entre dos o más elementos de la investigación.

### **4.2.3. Método Estadístico.**

La ponderación de los datos observables, son representados en cuadros y gráficos estadísticos que posibilitaron una mayor y mejor comprensión del fenómeno estudiado, llegando a aplicar razonamientos objetivos que conduzcan a un nivel de conclusiones y recomendaciones propias de la propuesta final.

### **4.2.4. Método Comparativo.**

Con los resultados obtenidos, se ha podido comparar las características administrativas y de rendimiento de Todo en Papelería en dos momentos diferentes; antes del estudio y después del estudio. Así mismo, se podrá establecer comparaciones entre la empresa objeto del presente estudio con similares y que representan la competencia.

### **4.2.5. Población y muestra**

La obtención de la muestra que sirvió de base para el análisis de la presente investigación, provino de los empleados y clientes de Todo en Papelería (Funcionarios y empleados), se encuestó a todos quienes integran Todo en Papelería, esto por considerar que no superan en número de treinta (30).

En el segundo caso (clientes de la empresa), quienes representan un promedio de 1.200 personas mensuales, se tomará una muestra representativa del universo de datos, para lo cual se establece un margen de error del 5%.

**Ecuación 4.1.**

$$n = \frac{N}{\varepsilon(N - 1) + 1}$$

$$n = \frac{1.200}{(0,0025)(1.200 - 1) + 1} = \frac{1.200}{3,9975}$$

$$n = 300 \text{ clientes}$$

#### **4.2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de la información.**

##### **Entrevista.**

Se logró entrevistar al 100% los clientes internos y externos de Todo en Papelería, con el propósito de conocer sus motivaciones y frustraciones frente a la actividad que desarrollan en la empresa. Para el logro de estos objetivos, se diseñó un banco de preguntas estructuradas y otras no estructuradas.

### **Encuesta.**

Esta técnica se la aplicó al cliente interno y externo de Todo en Papelería, mediante formularios con preguntas de ítems simples o cerrados, tomando en cuenta la limitación de tiempo de los encuestados para responder al cuestionario.

### **Observación.**

Se efectuó la observación con sentido discrecional, identificando parámetros de eficiencia, eficacia y efectividad del empleado frente al trabajo. La observación permitió conformar un cuadro de datos mediante las herramientas del sistema PERT., para cuantificar los tiempos frente a las tareas y de esta manera se pudo establecer los tiempos activos, inactivos, de espera, ociosos, entre otros, que fundamentaron la aplicación de la investigación de operaciones.

Tanto las técnicas como los instrumentos, fueron sometidas a pruebas de confiabilidad previa a su aplicación de campo.

### **Tratamiento y análisis de datos.**

La información obtenida mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, fueron identificadas mediante códigos que facilitaron su tabulación y representación gráfica previo a su posterior análisis e interpretación.



### 4.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.3.1. Presentación de resultados

##### Encuesta a Colaboradores

**Pregunta 1.- ¿Qué tiempo de servicio tiene usted en “Todo en Papelería”?**

Cuadro 4.1. ¿Qué tiempo de servicio tiene usted en “Todo en Papelería”?

Reps. Colaboradores	frecuencia	%
de 1 a 2 años	12	40
De 2 a 3 años	6	20
De 3 a 4 años	5	17
De 4 a 5 años	4	13
O más años	3	10
Total	30	100

Fuente: Empresa Todo en Papelería  
Autor: Ramón Molina Toala

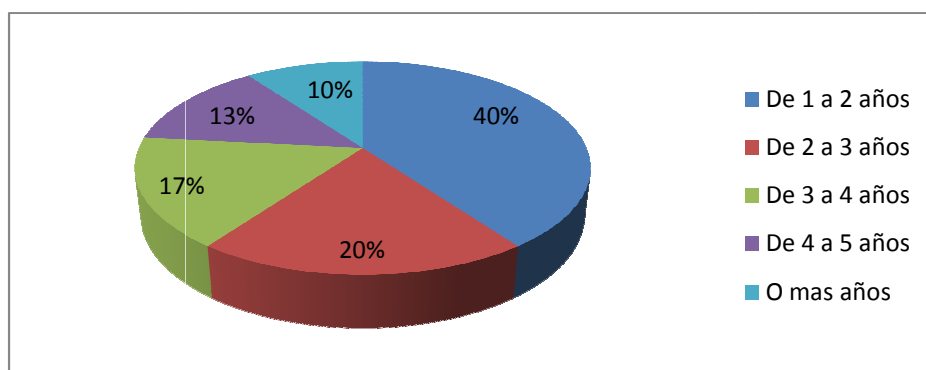


Gráfico 4.1. ¿Qué tiempo de servicio tiene usted en “Todo en Papelería”?  
Realizado por: Ramón Molina Toala  
Fuente: Empresa Todo en Papelería de la Ciudad de Manta 2012

**Análisis:** De los colaboradores encuestados, se observó que el 40 % (12 de ellos) tienen un tiempo de servicio de entre 1 a 2 años y un 20% (6 de ellos) tiene 2 a 3 años.

**Interpretación:** Podemos decir que la mayoría de colaboradores son nuevos, de 5 años o más, 3 son antiguos los colaboradores, para lograr mayor estabilidad laboral debe aplicarse por el administrador estrategias de servicio.

## Pregunta 2.- ¿Cuándo fue su última capacitación?

Cuadro 4.2. ¿Cuándo fue su última capacitación?

Rep. A colaboradores	Frecuencia	%
Hace un año	0	0
Hace dos años	20	67
Hace tres años	8	27
Hace 4 años o mas	2	6
Total	30	100

Fuente: Empresa Todo en Papelearía

Autor: Ramón Molina Toala

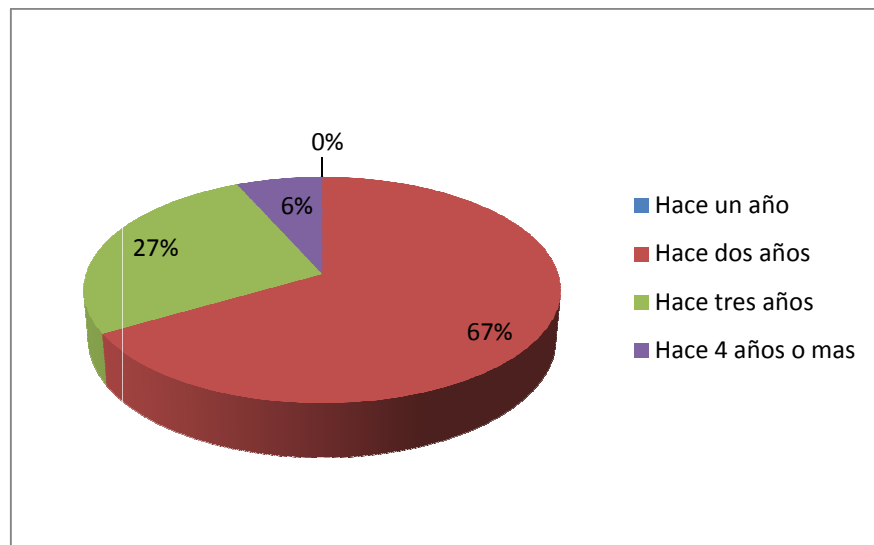


Gráfico 4.2. ¿Cuándo fue su última capacitación?

Realizado por: Ramón Molina Toala

Fuente: Empresa Todo en Papelería de la Ciudad de Manta 2012

**Análisis:** Hace un año el 0% no ha recibido capacitación, y el 67% hace dos años.

**Interpretación:** de todo el personal encuestado no a recibida capacitación permanente, por lo menos deben de tener tres capacitaciones por año para así poseer un personal altamente competitivo

### Pregunta 3.- ¿Su relación interpersonal con sus compañeros es?

Cuadro 4.3. ¿Su relación interpersonal con sus compañeros es?

Rep. a colaboradores	frecuencia	%
Muy Bueno	6	20
Bueno	11	37
Mala	13	43
Total	30	100

Fuente: Empresa Todo en Papelearía  
Autor: Ramón Molina Toala

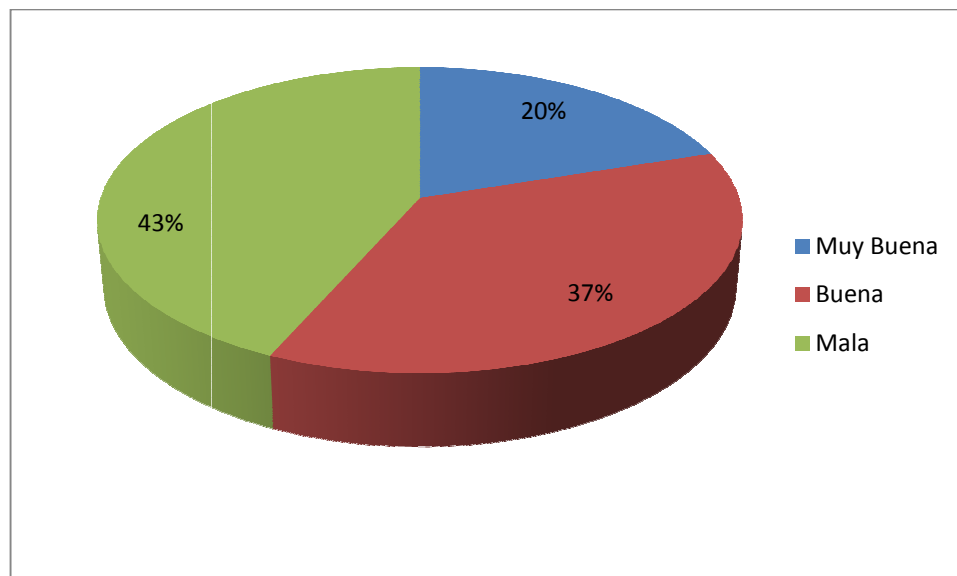


Gráfico 4.3. ¿Su relación interpersonal con sus compañeros es?

Realizado por: Ramón Molina Toala

Fuente: Empresa Todo en Papelería de la Ciudad de Manta 2012

**Análisis:** El 20% de los colaboradores su relación interpersonal es muy bueno, y el 43% de los colaboradores respondieron que es mala.

**Interpretación:** En esta respuesta podemos comprender que no hay un buen clima laboral (conflictivo) se debe capacitar al personal en “Todo en Papelería”.

#### Pregunta 4.- ¿Conoce los requisitos del cargo que usted desempeña en la empresa?

Cuadro 4.4. ¿Conoce los requisitos del cargo que usted desempeña en la empresa?

Rep. a colaboradores	Frecuencia	%
Si	0	0
No	30	100
Total	30	100

Fuente: Empresa Todo en Papelearía  
Autor: Ramón Molina Toala

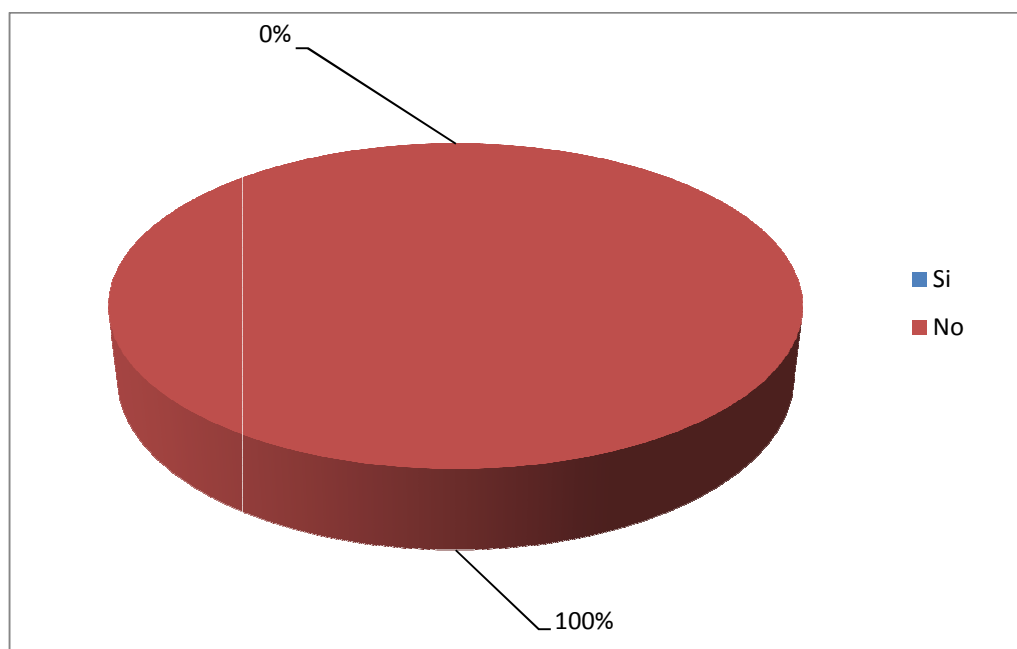


Gráfico 4.4. ¿Conoce los requisitos del cargo que usted desempeña en la empresa?

Realizado por: Ramón Molina Toala

Fuente: Empresa Todo en Papelería de la ciudad de Manta 2012

**Análisis:** El 100% de los colaboradores no conocen los requisitos del cargo que desempeñan en la empresa

**Interpretación:** esto nos indica que en el análisis los colaboradores desconocen los requisitos del cargo

## Pregunta 5.- ¿Está afiliado al IESS?

Cuadro 4.5. ¿Está afiliado al IESS?

Rep. a colaboradores	Frecuencia	%
Si	30	100
No	0	0
Total	30	100

Fuente: Empresa Todo en Papelería  
Autor: Ramón Molina Toala

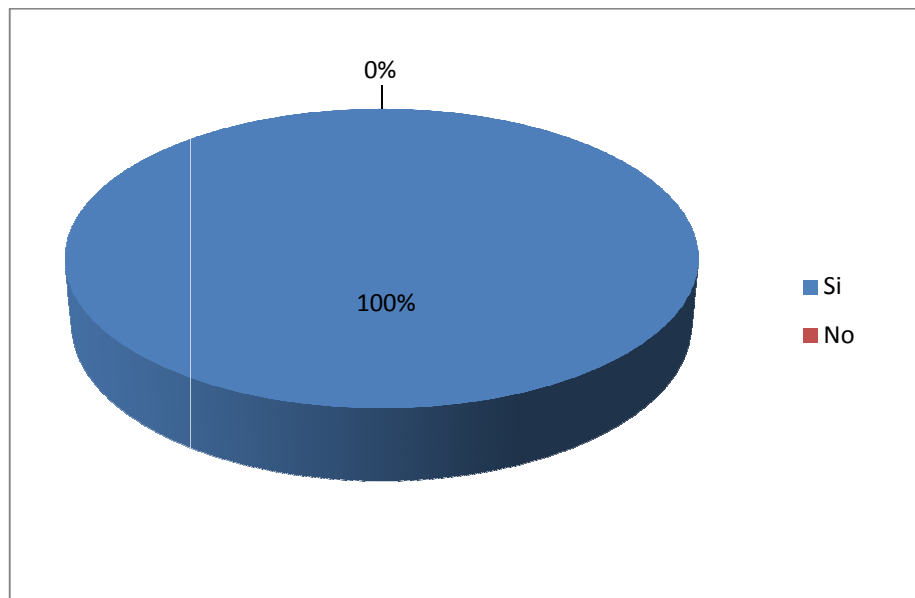


Gráfico 4.5. ¿Está afiliado al IESS?  
Realizado por: Ramón Molina Toala  
Fuente: Empresa Todo en Papelería de la Ciudad de Manta 2012

**Análisis:** El 100% de los colaboradores están afiliado al IESS el empleador cumple con sus obligaciones laborales.

**Interpretación:** Esta pregunta se la realizo para dar a conocer que el problema de fondo es no contar con un diseño de atención al cliente.

## Pregunta 6.- ¿En qué le gustaría ser capacitado?

Cuadro 4.6. ¿En qué le gustaría ser capacitado?

Rep. a colaboradores	Frecuencia	%
Atención al cliente	9	30
Calidad de servicio	9	30
Relaciones interpersonal	10	33
Liderazgo	2	7
Total	30	100

Fuente: Empresa Todo en Papelearía  
Autor: Ramón Molina Toala

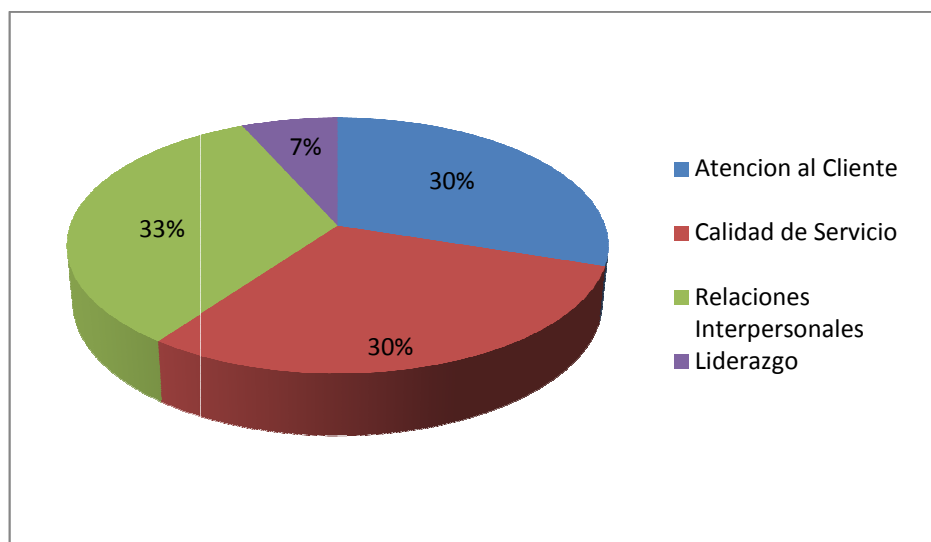


Gráfico 4.6. ¿En qué le gustaría ser capacitado?

Realizado por: Ramón Molina Toala

Fuente: Empresa Todo en Papelería de la Ciudad de Manta 2012

**Análisis:** El 33% le gustaría ser capacitado en las relaciones interpersonales y un 30% en calidad de servicio y atención al cliente y un 7% en liderazgo.

**Interpretación:** esta repuesta nos da a comprender que los colaboradores tiene el interés de ser capacitado.

**Pregunta 7.- ¿Cuándo ingreso usted a la papelería le indicaron sus funciones o tareas?**

Cuadro 4.7. ¿Cuándo ingreso usted a la papelería le indicaron sus funciones o tareas?

Rep. A colaboradores	frecuencia	%
SI	0	0
NO	30	100
TOTAL	30	100

Fuente: Empresa Todo en Papelería  
 Autor: Ramón Molina Toala

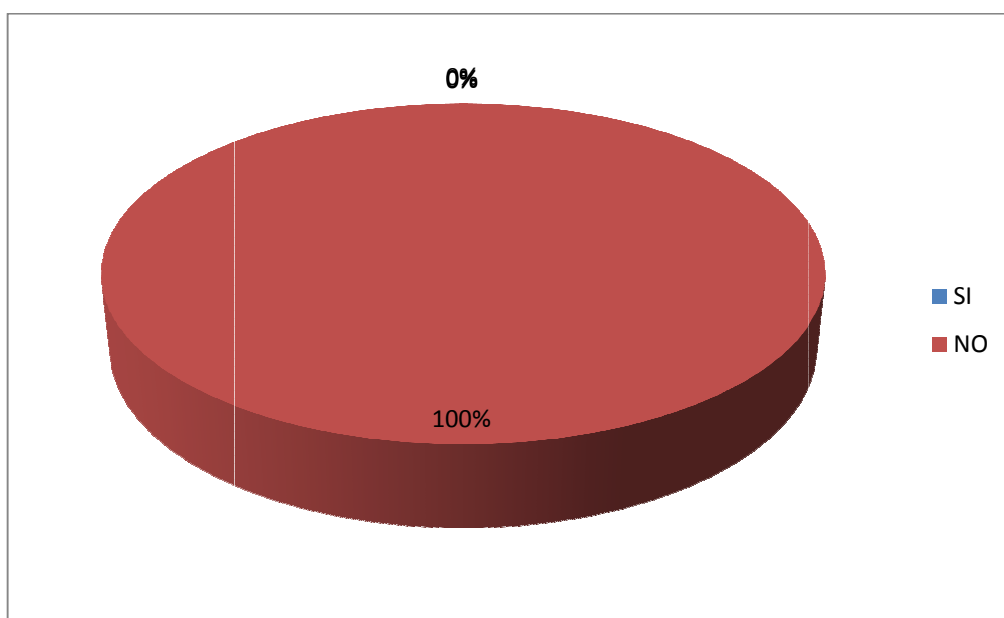


Gráfico 4.7. ¿Cuándo ingreso usted a la papelería le indicaron sus funciones o tareas?

Realizado por: Ramón Molina Toala

Fuente: Empresa Todo en Papelería de la ciudad de Manta 2012

**Análisis:** el 100 % no le indicaron sus tareas y funciones al ingresar a la papelería.

**Conclusiones:** El total del personal no conoce sus tareas y funciones de su cargo.

**Pregunta 8.- ¿La empresa que usted labora tiene un departamento de recursos humanos?**

Cuadro 4.8. ¿La empresa que usted labora tiene un departamento de recursos humanos?

Rep. a colaboradores	Frecuencia	%
SI	0	0
NO	30	100
Total	30	100

Fuente: Empresa Todo en Papelería  
 Autor: Ramón Molina Toala

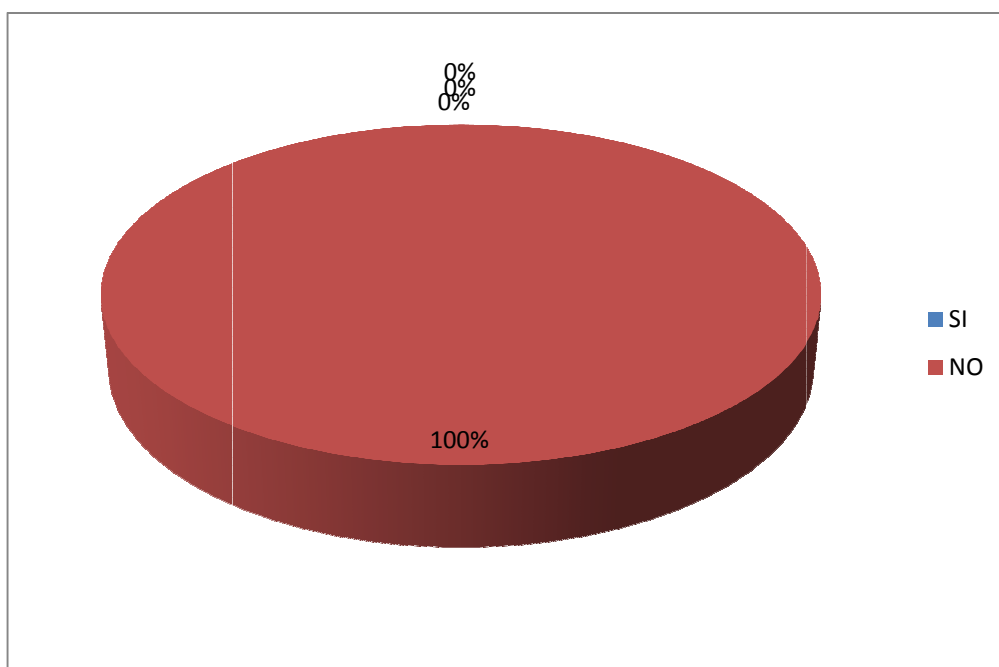


Gráfico 4.8. ¿La empresa que usted labora tiene un departamento de recursos humanos?

Realizado por: Ramón Molina Toala

Fuente: Empresa Todo en Papelería de la ciudad de Manta 2012

**Análisis:** El 100% respondieron que la empresa no tiene departamento de recursos humanos.

**Interpretación:** El análisis nos indica que la empresa no tiene departamento de recursos humanos.



**Pregunta 9.- ¿Le interesaría que existiera un diseño de sistema de calidad del servicio para atender al cliente interno y externo de todo en papelería?**

Cuadro 4.9. ¿Le interesaría que existiera un diseño de sistema de calidad del servicio para atender al cliente interno y externo de todo en papelería?

Rep. de los colaboradores	Frecuencia	%
Si	30	100
No	0	0
Total	30	100

Fuente: Empresa Todo en Papelearía  
Autor: Ramón Molina Toala

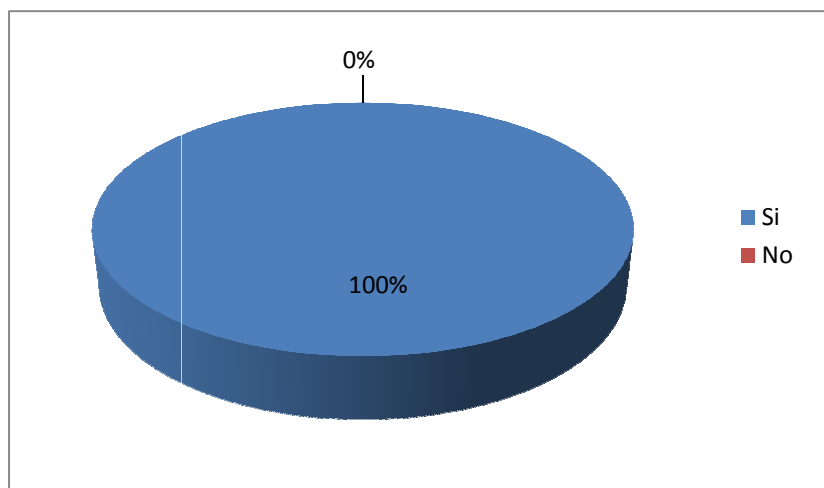


Gráfico 4.9. ¿Le interesaría que existiera un diseño de sistema de calidad del servicio para atender al cliente interno y externo de todo en papelería?  
Realizado por: Ramón Molina Toala  
Fuente: Empresa Todo en Papelería de la Ciudad de Manta 2012

**Análisis:** El 100% de los colaboradores respondieron que sí al diseño de calidad al cliente de la papelería.

**Interpretación:** El resultado de esta pregunta es contundente, halos colaboradores si le gustaría que existiera un diseño de calidad de servicio para atender al cliente interno y externo para ser más productivo.

## Encuesta a clientes externos

### Pregunta 1.- ¿Qué aspecto tienen las instalaciones de Todo en Papelería?

Cuadro 4.10. ¿Qué aspecto tienen las instalaciones de Todo en Papelería?

Rep. de clientes	Frecuencia	%
Nuevas	0	0
vetusta	183	61
limpias	85	28
sucias	32	11
Total	300	100

Fuente: Empresa Todo en Papelería  
Autor: Ramón Molina Toala

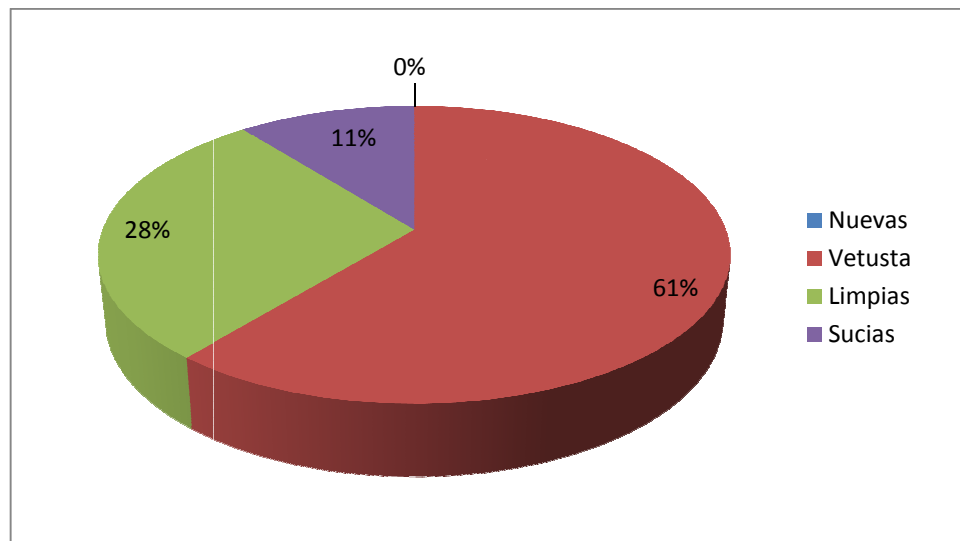


Gráfico 4.10. ¿Qué aspecto tienen las instalaciones de Todo en Papelería?  
Realizado por: Ramón Molina Toala  
Fuente: Empresa Todo en Papelería de la Ciudad de Manta 2012

**Análisis:** El 61 % respondieron que la papelería sus instalaciones son vetusta.

**Interpretación:** El propietario tendrá que mejorar imagen de la instalación para brindar comodidad al cliente interno y externo de la “Papelería”

## Pregunta 2.- ¿Cuándo usted visita la papelería se siente?

Cuadro 4.11. ¿Cuándo usted visita la papelería se siente?

Rep. de clientes	Frecuencia	%
Importante	83	28
Escuchado	90	30
No importante	78	26
No Escuchado	49	16
Total	300	100

Fuente: Empresa Todo en Papelería  
Autor: Ramón Molina Toala

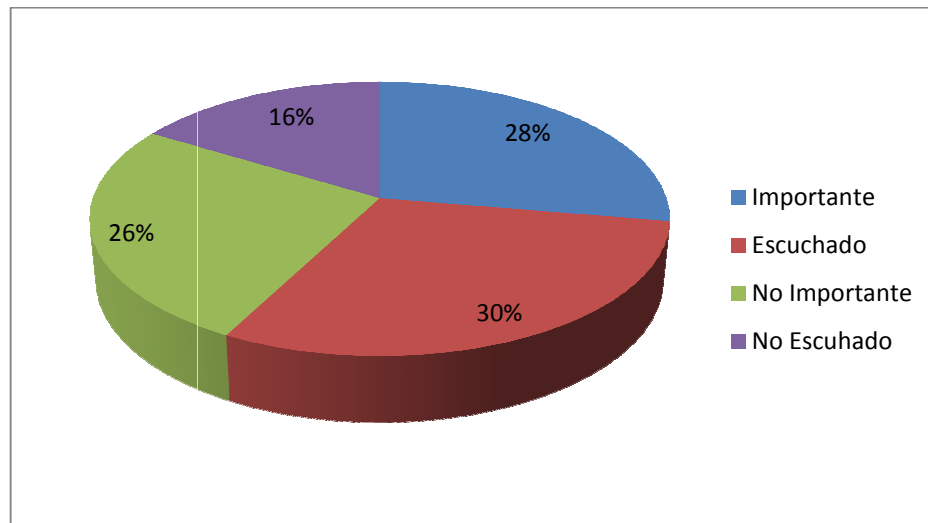


Gráfico 4.11. ¿Cuándo usted visita la papelería se siente?

Realizado por: Ramón Molina Toala

Fuente: Empresa Todo en Papelería de la Ciudad de Manta 2012

**Análisis:** Un 30% se sientes importante y un 28 escuchado pero es también preocupación para el propietario un 26% que se siente no importante no escuchado.

**Interpretación:** Por esta razón se debe aplicar de inmediato este manual de atención al cliente.

### Pregunta 3.- ¿Al visitar Todo en Papelería son satisfechas sus necesidades de compra?

Cuadro 4.12. ¿Al visitar Todo en Papelería son satisfechas sus necesidades de compra?

Rep. de clientes	frecuencia	%
Si	157	52
No	143	48
Total	300	100

Fuente: Empresa Todo en Papelearía  
Autor: Ramón Molina Toala

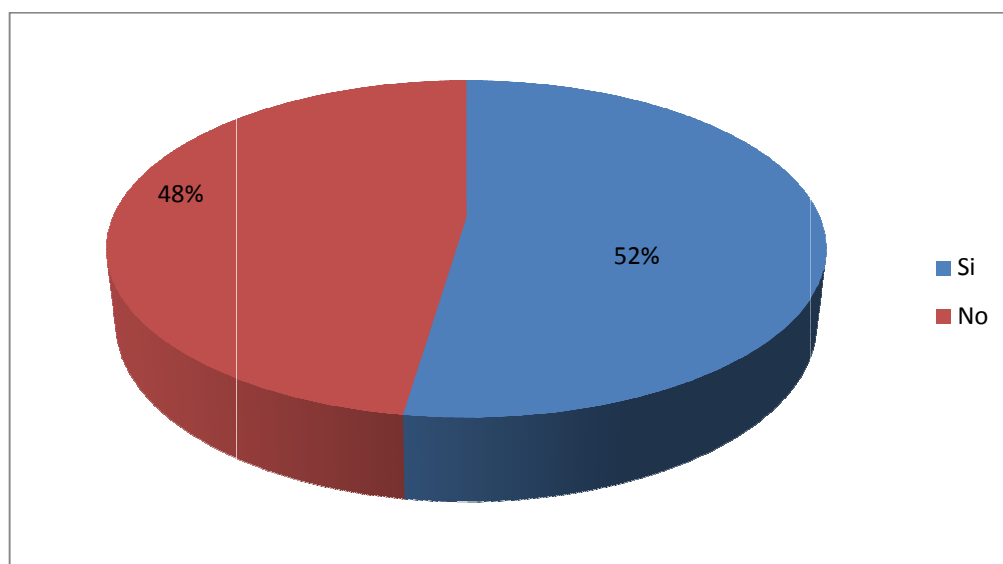


Gráfico 4.12. ¿Al visitar Todo en Papelería son satisfechas sus necesidades de compra?

Realizado por: Ramón Molina Toala

Fuente: Empresa Todo en Papelería de la ciudad de Manta 2012

**Análisis:** El 52% respondieron que son satisfechas sus necesidades de compra pero el 48% de los clientes respondieron que no, el propietario tendrá que poner como objetivo el manual de diseño de sistema para mejorar la calidad de satisfacción al cliente.

**Interpretación:** Esta pregunta nos da a entender que hay un porcentaje interesante de clientes inconforme, deberá el propietario implementar normas de capacitación para atender al cliente.

#### Pregunta 4.- ¿Qué aspecto considera más valioso del servicio?

Cuadro 4.13. ¿Qué aspecto considera más valioso del servicio?

Rep. de clientes	Frecuencia	%
Precio	150	50
Calidad	90	30
Comodidad	60	20
Total	300	100

Fuente: Empresa Todo en Papelería  
Autor: Ramón Molina Toala

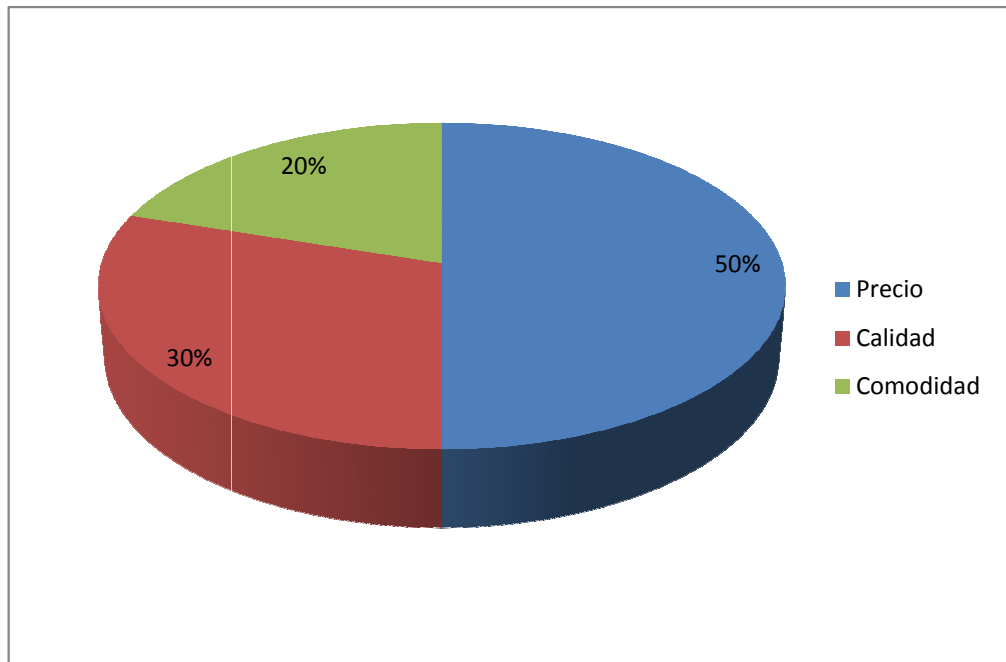


Gráfico 4.13. ¿Qué aspecto considera más valioso del servicio?

Realizado por: Ramón Molina Toala

Fuente: Empresa Todo en Papelería de la Ciudad de Manta 2012

**Análisis:** El cliente considera que el 50% del servicio es el precio, el 30% es la calidad del producto y el 20% la comodidad,

**Interpretación:** esto nos da a comprender que la mayoría de clientes se inclina por el precio.

### Pregunta 5.- ¿La papelería cumple con las promesas oportunas del servicio acordado?

Cuadro 4.14. ¿La papelería cumple con las promesas oportunas del servicio acordado?

Rep. de clientes	Referencia	%
Si	163	54
No	137	46
Total	300	100

Fuente: Empresa Todo en Papelearía  
Autor: Ramón Molina Toala

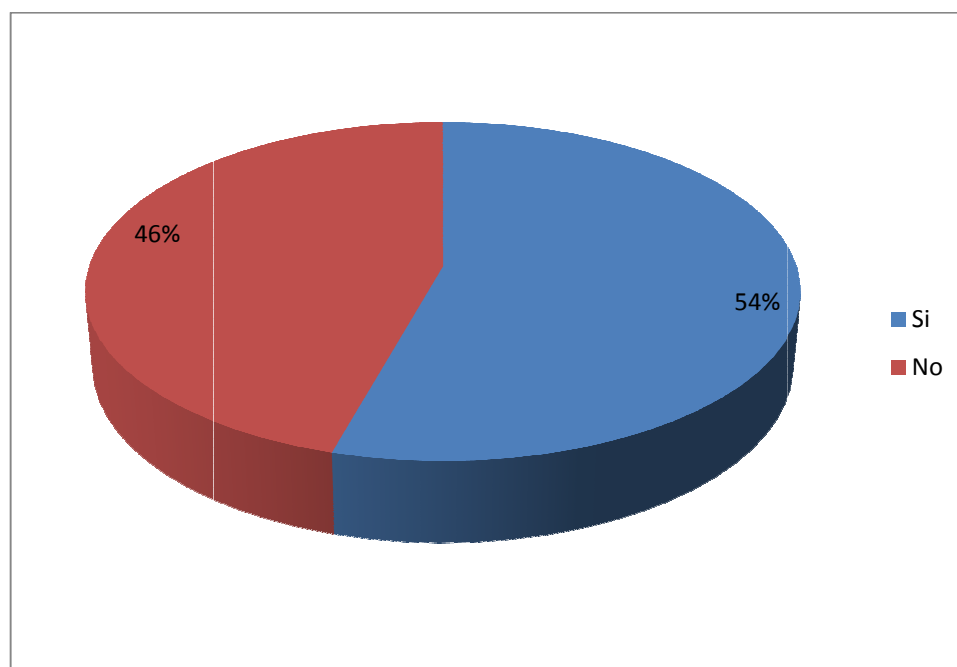


Gráfico 4.14. ¿La papelería cumple con las promesas oportunas del servicio acordado?

Realizado por: Ramón Molina Toala

Fuente: Empresa Todo en Papelería de la ciudad de Manta 2012

**Análisis:** 54% de los encuestados respondieron la papelería cumple con las promesas oportunas acordadas pero un 46% respondieron que no.

**Interpretación:** El resultado de esta pregunta nos da a entender que hay un porcentaje considerable de clientes inconforme por el servicio que se brinda en la Papelería.

### Pregunta 6.- ¿La calidad del producto de Todo en Papelería es?

Cuadro 4.15. ¿La calidad del producto de Todo en Papelería es?

Rep. de clientes	Frecuencia	%
Excelente	80	27
Buena	126	42
Regular	57	19
Malo	37	12
Total	300	100

Fuente: Empresa Todo en Papelería  
Autor: Ramón Molina Toala

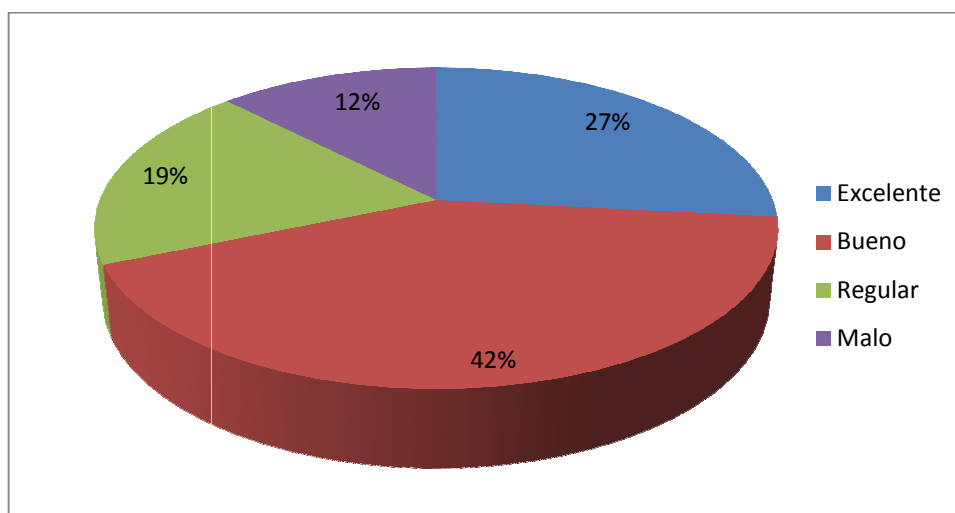


Gráfico 4.15. ¿La calidad del producto de Todo en Papelería es?  
Realizado por: Ramón Molina Toala  
Fuente: Empresa Todo en Papelería de la Ciudad de Manta 2012

**Análisis:** En ésta pregunta se considera que el producto que se adquiere a los proveedores está en un porcentaje mayor de muy bueno a excelente que lo regular o malo en conclusión como esta papelería no elabora los productos si no que presta servicio.

**Interpretación:** Él resultado de ésta pregunta nos da a entender que el producto es bueno a excelente, el problema es que tiene que mejorar la atención.

### Pregunta 7.- ¿La actitud de servicio por parte del colaborador es?

Cuadro 4.16. ¿La actitud de servicio por parte del colaborador es?

Rep. de clientes	Frecuencia	%
Muy Buena	25	8
Buena	133	45
Regular	114	38
Mala	28	9
Total	300	100

Fuente: Empresa Todo en Papelearía  
Autor: Ramón Molina Toala

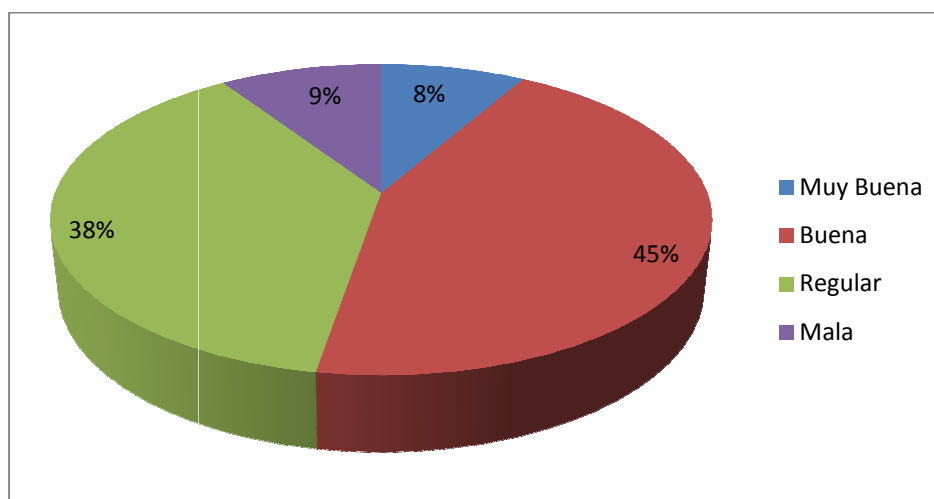


Gráfico 4.16. ¿La actitud de servicio por parte del colaborador es?  
Realizado por: Ramón Molina Toala  
Fuente: Empresa Todo en Papelería de la Ciudad de Manta 2012

**Análisis:** En ésta pregunta respondieron que el 45% que es buena y un 38% que es regular, un 9% que es mala y un 8% muy buena, conclusión esta respuesta que el porcentaje regular es preocupante, se tiene que apuntar a la excelencia total que es el ,muy bueno.

**Interpretación:** conclusión ésta respuesta que el porcentaje regular es preocupante, se tiene que apuntar a la excelencia total que es el muy bueno, tiene que el propietario capacitar a los colaboradores.



**Pregunta 8.- ¿Sí usted realiza un pedido telefónico es atendido de inmediato?**

Cuadro 4.17. ¿Sí usted realiza un pedido telefónico es atendido de inmediato?

Rep. de clientes	Frecuencia	%
Si	51	17
No	37	12
A veces	212	71
Total	300	100

Fuente: Empresa Todo en Papelería  
Autor: Ramón Molina Toala

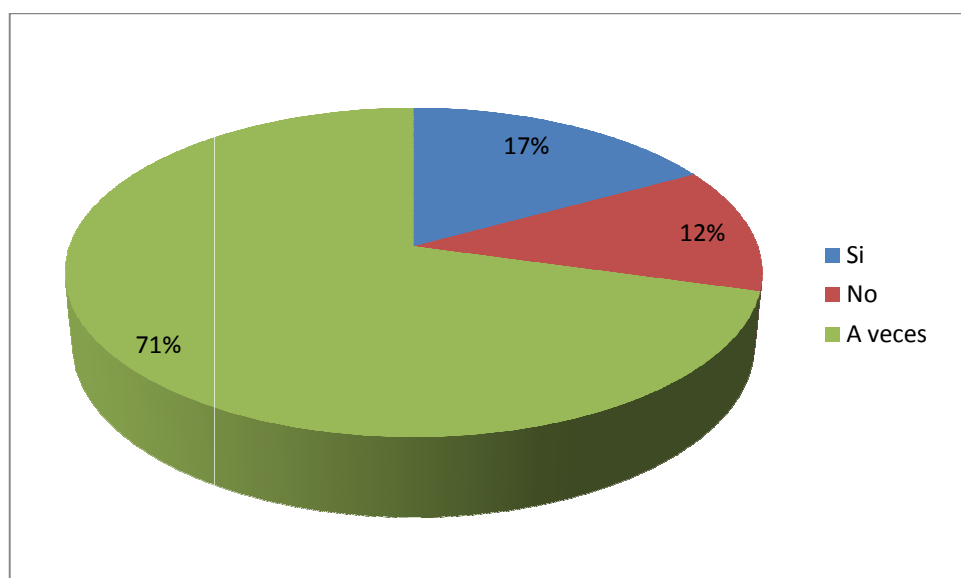


Gráfico 4.17. ¿Sí usted realiza un pedido telefónico es atendido de inmediato?  
Realizado por: Ramón Molina Toala  
Fuente: Empresa Todo en Papelería de la Ciudad de Manta 2012

**Análisis:** El 71% respondieron que a veces son atendidos sus pedidos por teléfono y un 17% que si y un 12% que no.

**Interpretación:** En ésta pregunta se nota que no se le da la mayor importancia a la atención al cliente los dirigente tendrán que involucrarse más y así mejorar la atención.

### Pregunta 9.- ¿Le ayudó el colaborador a escoger los productos?

Cuadro 4.18. ¿Le ayudó el colaborador a escoger los productos?

Rep. de clientes	Frecuencia	%
Si	163	54
No	137	46
Total	300	100

Fuente: Empresa Todo en Papelearía

Autor: Ramón Molina Toala

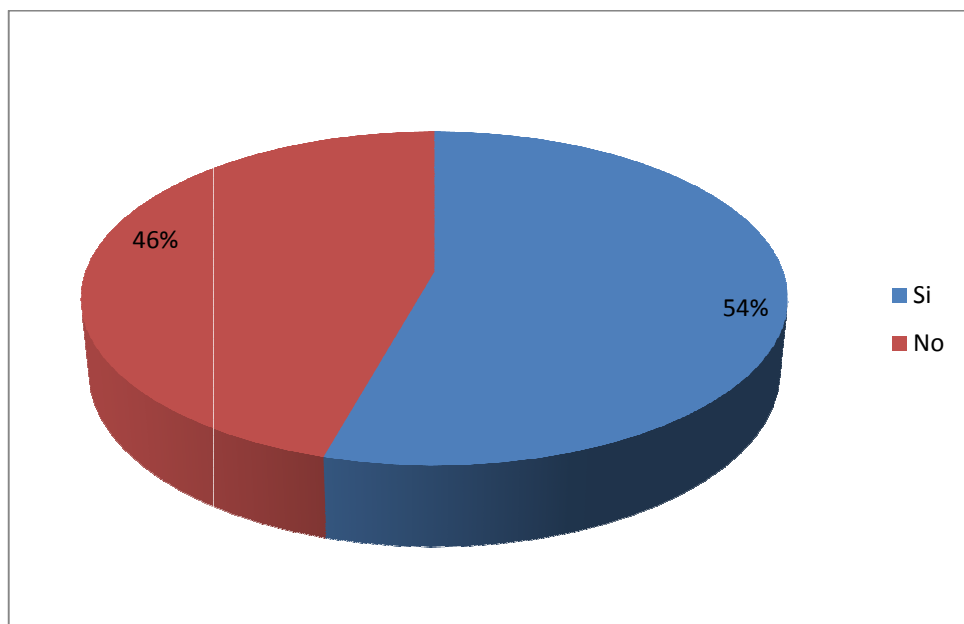


Gráfico 4.18. ¿Le ayudó el colaborador a escoger los productos?

Realizado por: Ramón Molina Toala

Fuente: Empresa Todo en Papelería de la Ciudad de Manta 2012

**Análisis:** El 54% si ayudó al colaborador a escoger el producto pero el 46% no le ayudó

**Interpretación:** Existe un porcentaje considerable de clientes insatisfechos donde el propietario tiene que enfocarse en objetivos claros de atención al cliente.

## **4.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL DIAGNÓSTICO**

### **4.4.1. CONCLUSIONES**

- De acuerdo a las respuestas obtenidas en la investigación concluimos que el personal de “Todo en Papelería” posee de uno a dos años de servicio, tienen poca experiencia en la atención al cliente.
- En la encuesta realizada el personal no conoce los requisitos del cargo que desempeñar en la empresa.
- No existe una política de capacitación laboral que eleve el nivel de capacidad y permita mejorar el servicio al cliente.
- A través de la observación e investigación realizada. Concluimos que los colaboradores entre si existe discordias y falta de trabajo en equipo que conlleva a la mala atención al cliente.
- Mediante las encuesta realizadas a los clientes podemos ultimar que si existen clientes insatisfechos con respecto al servicio porque sus necesidades de compra no fueron totalmente satisfechas
- Los clientes cuando realizan un pedido por medio telefónico no son atendidos sus necesidades de adquisición de mercadería afectando la efectividad del servicio de la empresa.
- La encuesta realizada sobre la instalación de la empresa concluimos que se encuentran en mal estado.
- En la investigación efectuada el total del personal no conoce sus tareas y funciones de su cargo al ingresar a la empresa.
- Mediante la investigación efectuada no existe un departamento de recursos humanos.

#### **4.4.2. RECOMENDACIONES**

- Crear eventos de capacitación en el área de recurso humanos con responsabilidad laboral.
- Implantar política de incentivos que permita promover al personal más idóneo que garantice la confianza laboral.
- Diseñar un sistema de servicio de calidad atención al cliente que garantice su permanencia en la Papelería del cliente interno y externo.
- Crear el departamento de recurso humanos que nos ayudara a contratar al personal más idóneo del mercado laboral.
- Mantener limpias las instalación y pintadas de la Papelería para que cambien de imagen y no se vean vetusta.
- Crear el departamento de logística para así mejorar el traslado de la mercadería y poder ingresar a otros nichos de mercados que no están siendo explotados.
- Dar a conocer el organigrama estructural para promover al trabajador a un cargo superior.
- Diseñar funciones de cargos por competencias para contratar personal con actitud de servicio.

#### 4.5. El FODA en “Todo en Papelería”

Las fortalezas y debilidades son internas de la empresa, las oportunidades y amenazas son externas por lo general son muy difíciles de modificar.



**“TODO EN PAPELERÍA”**



**DISEÑO DE UN SISTEMA DE SERVICIO DE CALIDAD AL CLIENTE.**

**FEBRERO DE 2012**

## **CAPÍTULO V**

### **5. FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA**

#### **5.1. INTRODUCCIÓN**

El diseño que se va a implementar a continuación, valdrá como una guía efectiva a alcanzar, con el fin de perfeccionar el mejoramiento de la calidad del servicio que Todo en Papelería entrega.

“Todo en Papelería” cuenta con el apoyo de la alta dirección de la empresa, la dirección tiene el compromiso de implementar el desarrollo del sistema de la calidad al cliente.

Este manual operacional, está estructurado con normas, procedimientos, formularios e instructivos de aplicación; fácilmente utilizables y rigurosamente elaborados para conseguir la calidad en el servicio al cliente y el recurso humano más selecto, interno y externo para la empresa Todo en Papelería.

Este es un documento que se convertirá en un verdadero instrumento y será revisado de acuerdo a como surjan las necesidades de la empresa el mismo que nos ayudara a cumplir con la misión, visión y valores de la compañía y la forma correcta de administrar los recursos humanos interno y externo.

### **5.1.1. Estructura del manual de calidad en el servicio**

1. Objetivos
2. Objetivos Generales
3. Objetivos Específicos
4. Misión
5. Visión
6. Políticas
7. Estrategias
8. Valores
9. Filosofía
10. Estructura Orgánica
11. Estructura Posicional
12. Orgánica Funcional
13. Procedimientos, normas y reglamentos

### **5.2. OBJETIVOS.**

#### **5.2.1.1. Objetivo General**

- Involucrar a la empresa en el desempeño y desarrollo de los sistemas de gestión en la calidad de los servicios



### **5.2.1.2. Objetivos Específicos**

- Brindar capacitación y perfeccionamiento continuo al personal que labora dentro de la empresa.
- Implementar mecanismos de aseguramiento de la calidad en todos los niveles de la empresa.
- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de la prestación de servicios

### **5.3. MISIÓN**

Establecer programas y procedimiento de servicio de calidad al cliente interno y externo y así obtener mayor satisfacción de estos.

### **5.4. VISIÓN**

Ser una empresa de servicio de calidad para lograr el reconocimiento y posicionamiento en la mente del consumidor y a la prestación de servicio de modernización administrativa y técnicas.

### **5.5. ESTRATEGIAS**

Adoptar los sistemas de atención al cliente con calidad y calidez, para contratar el personal más idóneo en actitud de servicio, se implantara los perfiles de los clientes internos y externos de la empresa, definiendo las formas de trabajo internas y administrarlos como procesos

Crearemos programas para el mejoramiento de la calidad del servicio que sirva como una guía efectiva a seguir los objetivos propuestos, a medida de conseguir servicio de calidad.

Se creara planes de capacitación continua para el personal que integra la empresa.

## **5.6. POLÍTICA**

Situar la agilidad institucional hacia el aseguramiento continuo de la calidad del servicio al cliente, para dar mejor servicios los colaboradores que tengan a su cargo la comunicación con los clientes en todo momento para asegurar la eficiencia, eficacia y la capacidad competitiva en todas las actividades de manera que el servicio suministrado sea reconocido de excelente calidad.

Se elaborara un manual de competencias para aplicar los perfiles y funciones dentro del cargo, de esa manera contratar por concursos externo e interno y buscar los candidatos más idóneo del mercado laboral,

El control y evaluación de los procesos será una actividad permanente y constante. La capacitación constituirá una inversión, no un gasto que será un proceso dinámico y permanente orientado a desarrollar el potencial del recurso humano de todo en papelería, de tal manera que se constituya en el factor clave del éxito para alcanzar la misión institucional.

## **5.7. VALORES**

Son preferencias y actitudes que hacen parte de nuestras vidas e interactúan en los medios en los que nos desenvolvemos.

➤ **Lealtad:** Es el cumplimiento de aquello que exigen las leyes de la fidelidad y el honor, un hombre de bien debe ser leal a otra persona u organización y a su nación. Por ejemplo no dar información a la competencia para que tenga ventaja competitiva.

- **Responsabilidad social:** Es la seria consideración del impacto en la sociedad de las acciones de la compañía, por ejemplo la empresa aportara con los niños pobres de la ciudad brindándole útiles escolares.
- **Liderazgo:** es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en los cumplimientos de las metas grupales, el líder de todo en papelería cumple con sus promesas de incentivos económicos.
- **Eficiencia:** Es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos, por ejemplo como elaborar un programa para elevar la moral de los colaboradores de la empresa.
- **Honestidad:** acciones y palabras de las personas, como evidencia del líder de la empresa su palabra es un hecho en sus promesas de capacitar el personal.
- **Puntualidad:** Hacer las cosas en el tiempo establecido y sin dificultad, por ejemplo llegar antes de tiempo a la hora de llegada al trabajo o cumplir con una tarea.
- **Ética:** Es la disciplina relativa de lo bueno y lo malo y al deber y obligación moral, los empleados deben sentirse con libertad para informar de prácticas deshonestas de cualquier ejecutivo o colaborador.

## 5.8. FILOSOFÍA

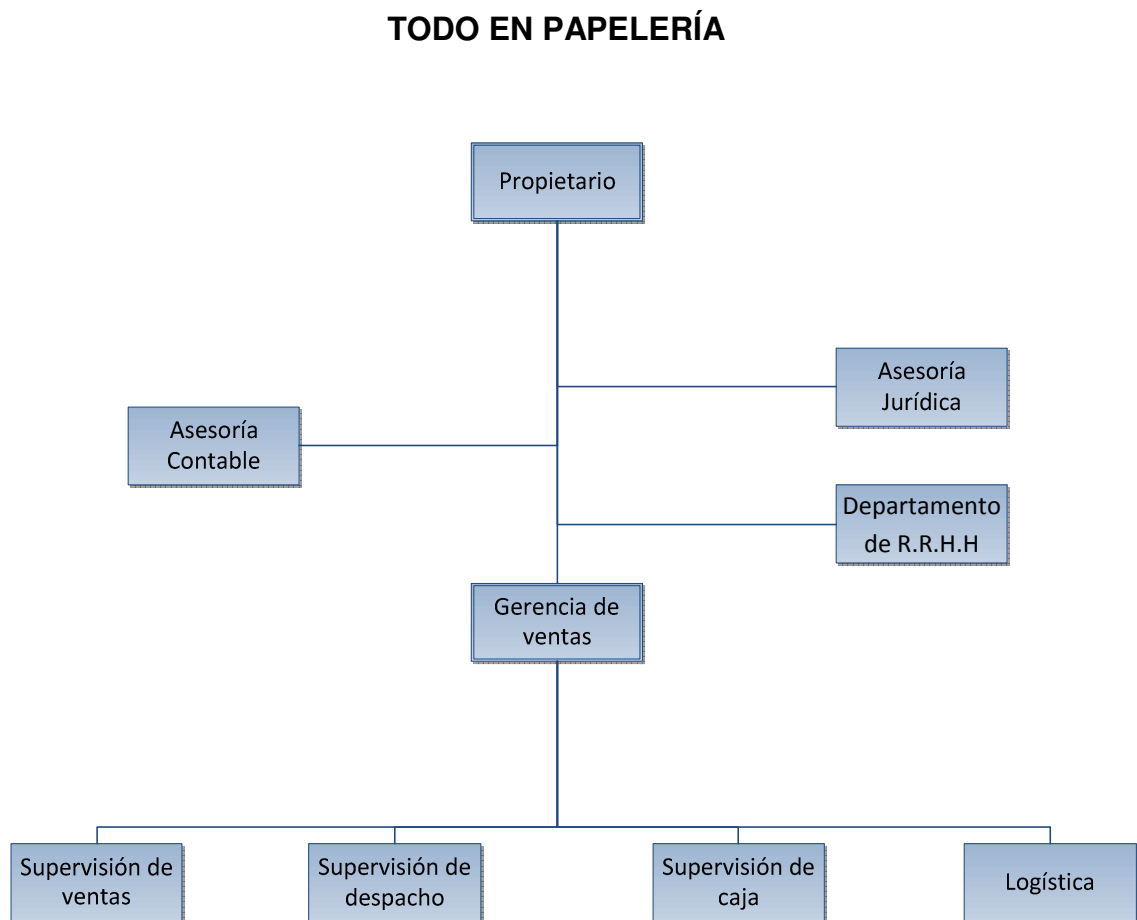
La filosofía de la empresa es.

- Servir es nuestra forma de vida.

## 5.9. Organigrama Estructural

Efectuando el estudio se determinó que en la empresa Todo en Papelería es necesario contar con el siguiente organigrama estructural.

**Diagrama 5.1.** Organigrama Estructural

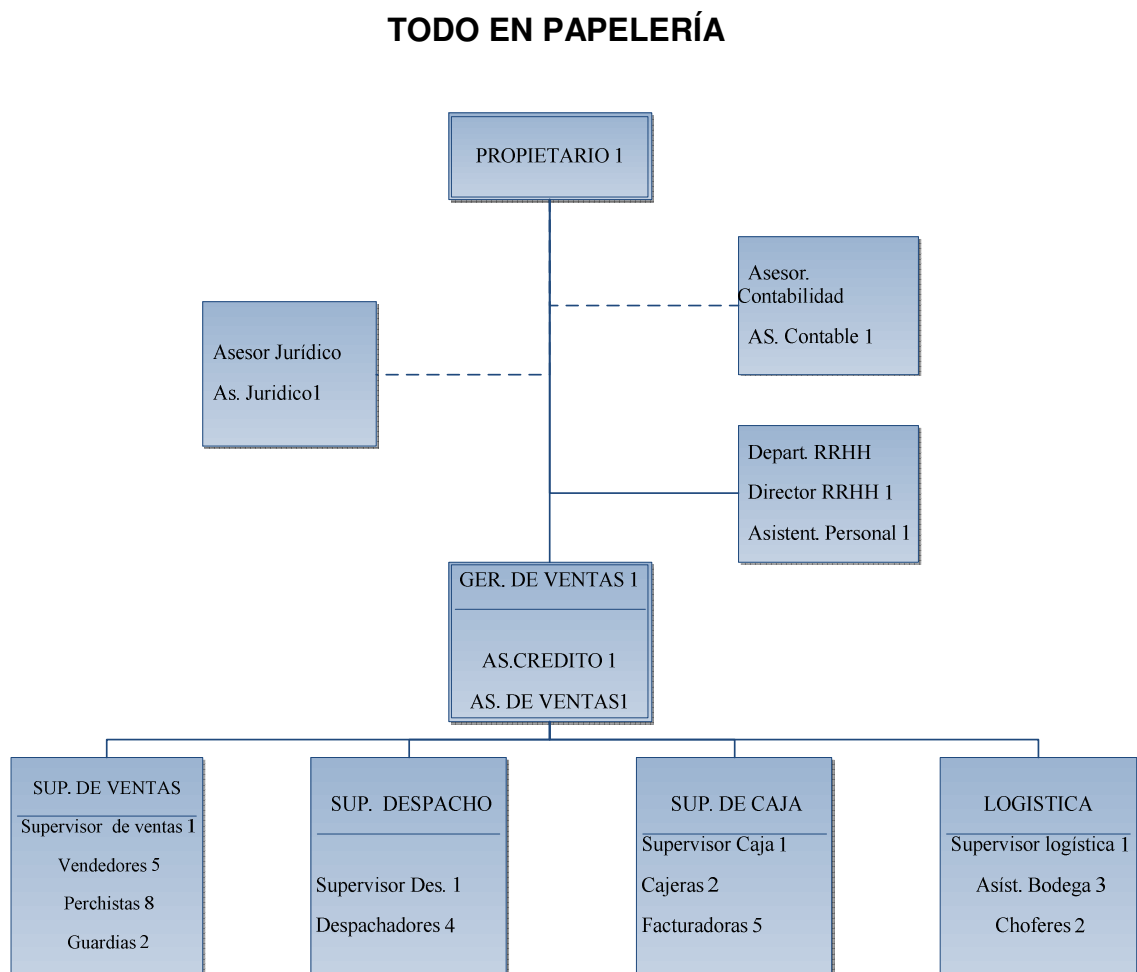


Fuente: Empresa TODO EN PAPELERÍA. 2012  
Elaborado por: Ramón Molina Toala

## 5.10. Estructura Posicional

Efectuando el análisis se determinó que en la empresa Todo en Papelería es necesario contar con el siguiente organigrama posicional según sus niveles de jerarquía.

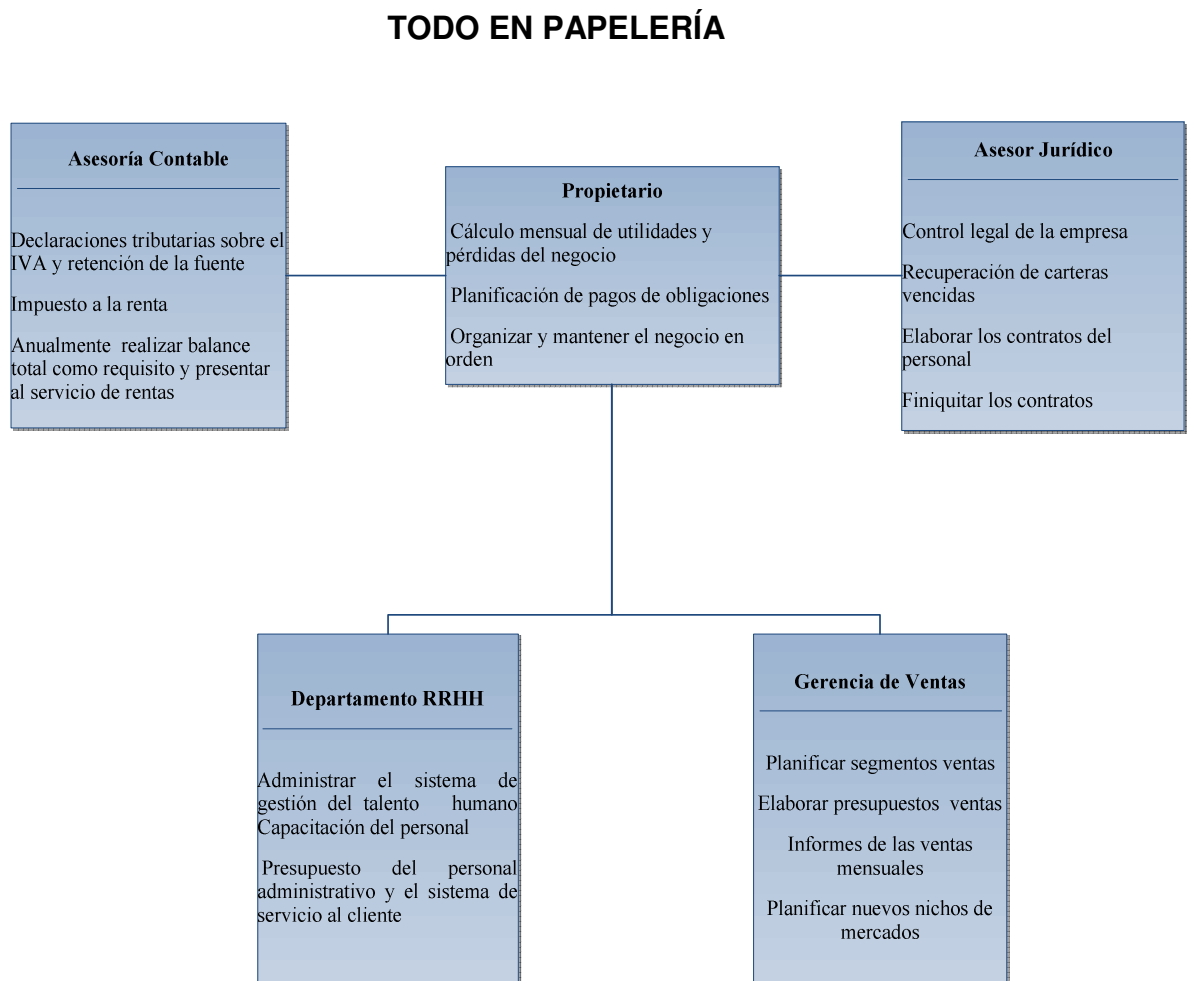
**Diagrama 5.2.** Estructura Posicional



Fuente: Empresa TODO EN PAPELERÍA. 2012  
Elaborado por: Ramón Molina Toala

## 5.11. Estructura Funcional

Diagrama 5.3. Estructura Funcional

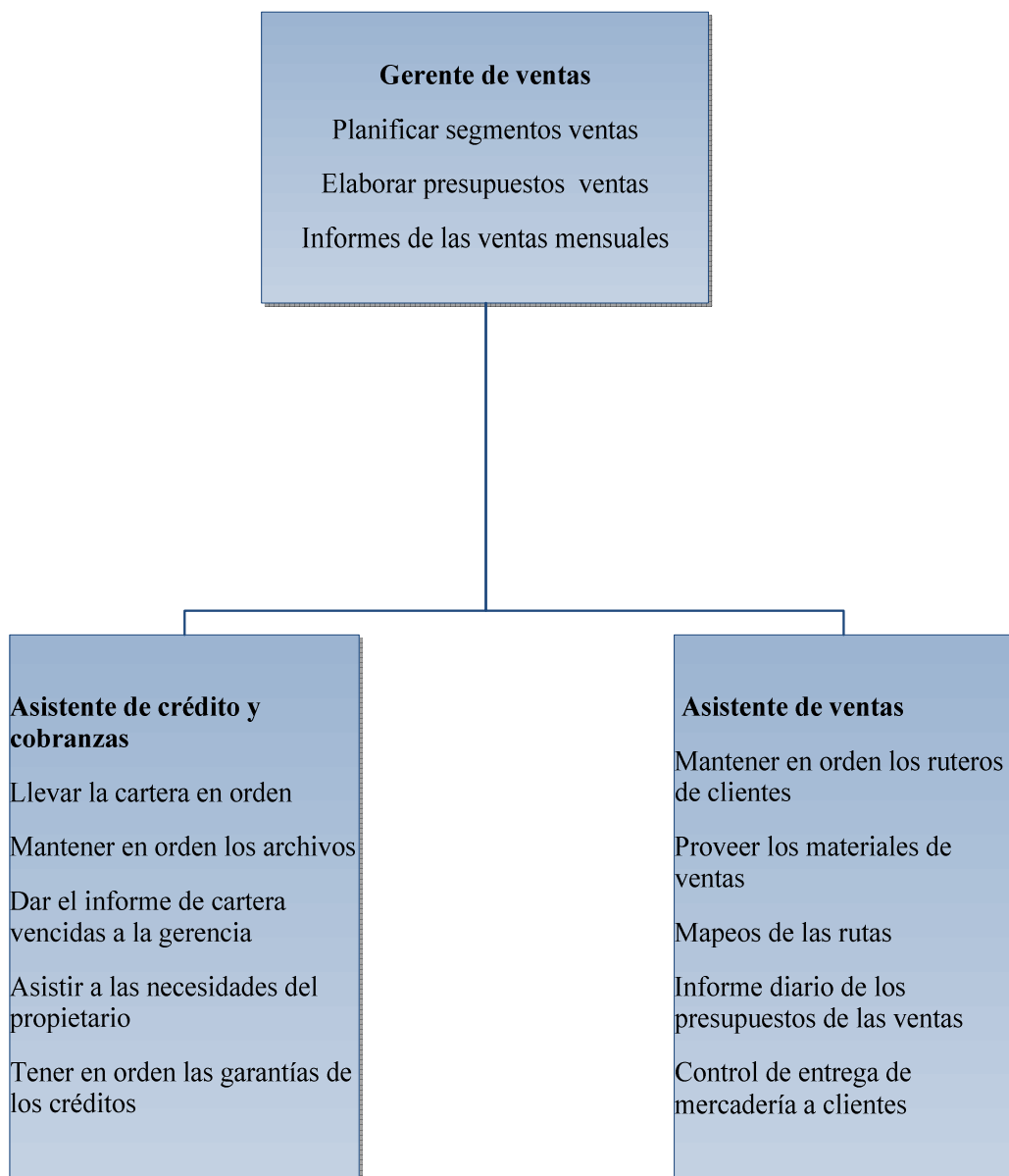


Fuente: Empresa TODO EN PAPELERÍA. 2012  
Elaborado por: Ramón Molina Toala

## 5.12. Descripción de Puestos

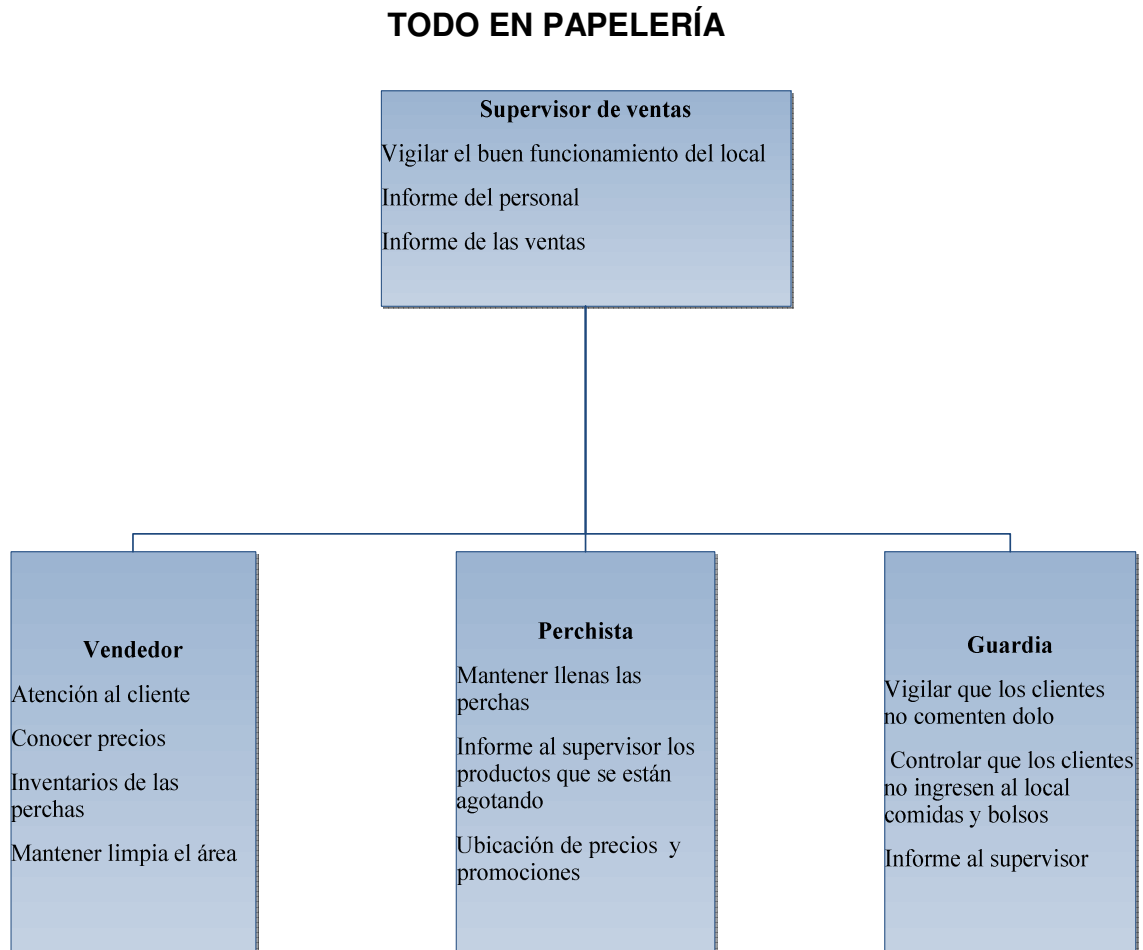
**Diagrama 5.4.** Descripción del puesto: Gerencia de Ventas – Asistente de Crédito y Cobranza – Asistente de Ventas

### TODO EN PAPELERÍA



Fuente: Empresa TODO EN PAPELERÍA. 2012  
Elaborado por: Ramón Molina Toala

**Diagrama 5.5.** Descripción del puesto: Supervisor de Ventas – Vendedor – Perchista – Guardia

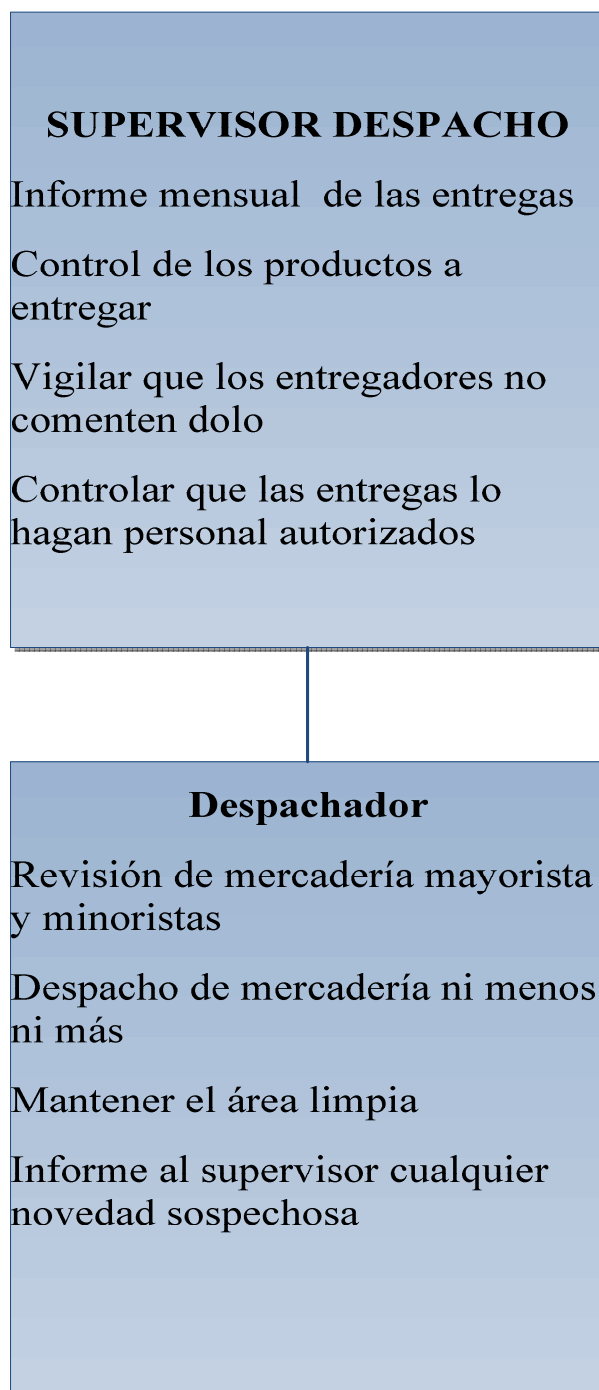


Fuente: Empresa TODO EN PAPELERÍA. 2012  
Elaborado por: Ramón Molina Toala



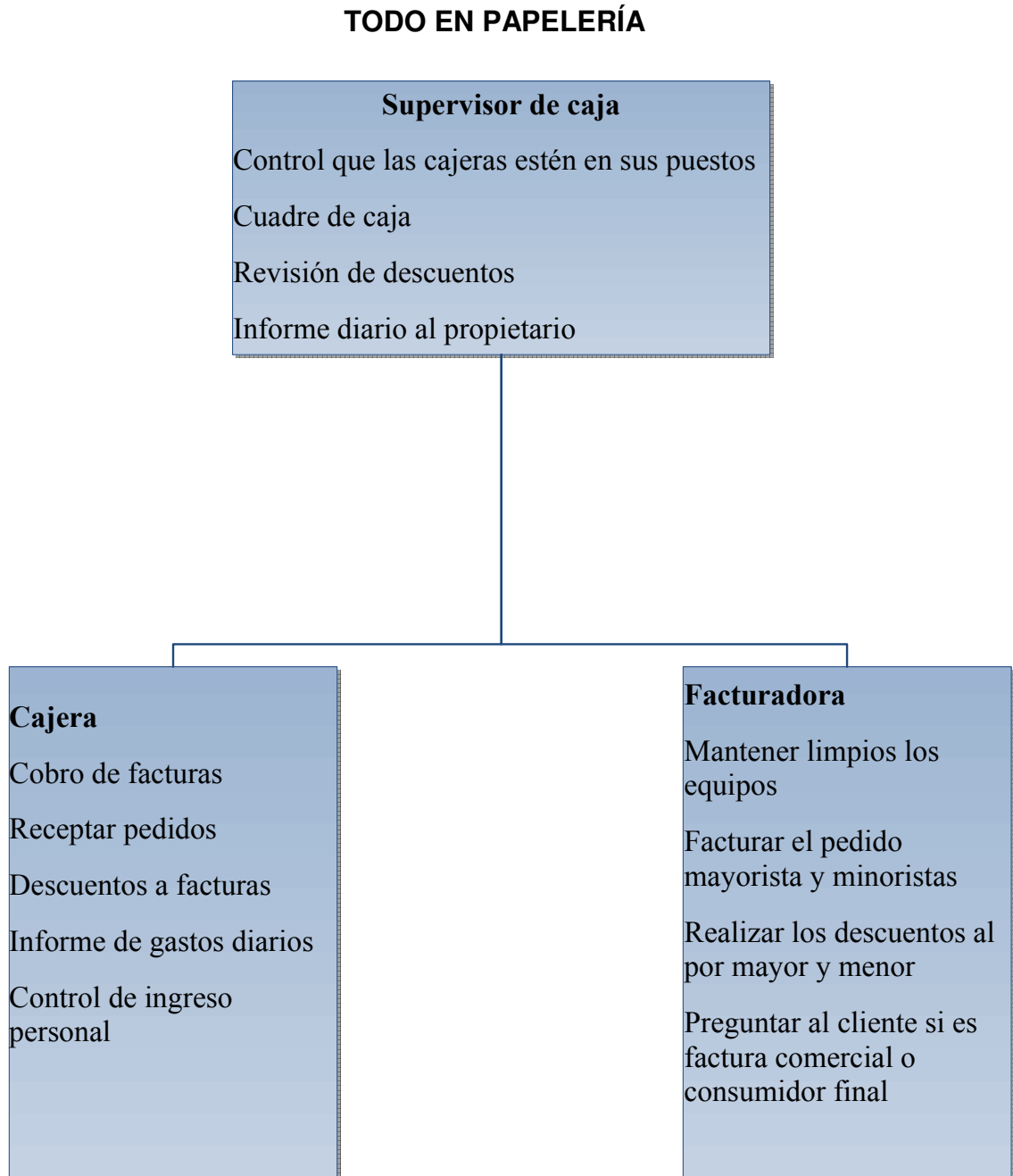
**Diagrama 5.6.** Descripción del puesto: Supervisor de Despacho – Despachador

**TODO EN PAPELERÍA**



Fuente: Empresa TODO EN PAPELERÍA. 2012  
Elaborado por: Ramón Molina Toala

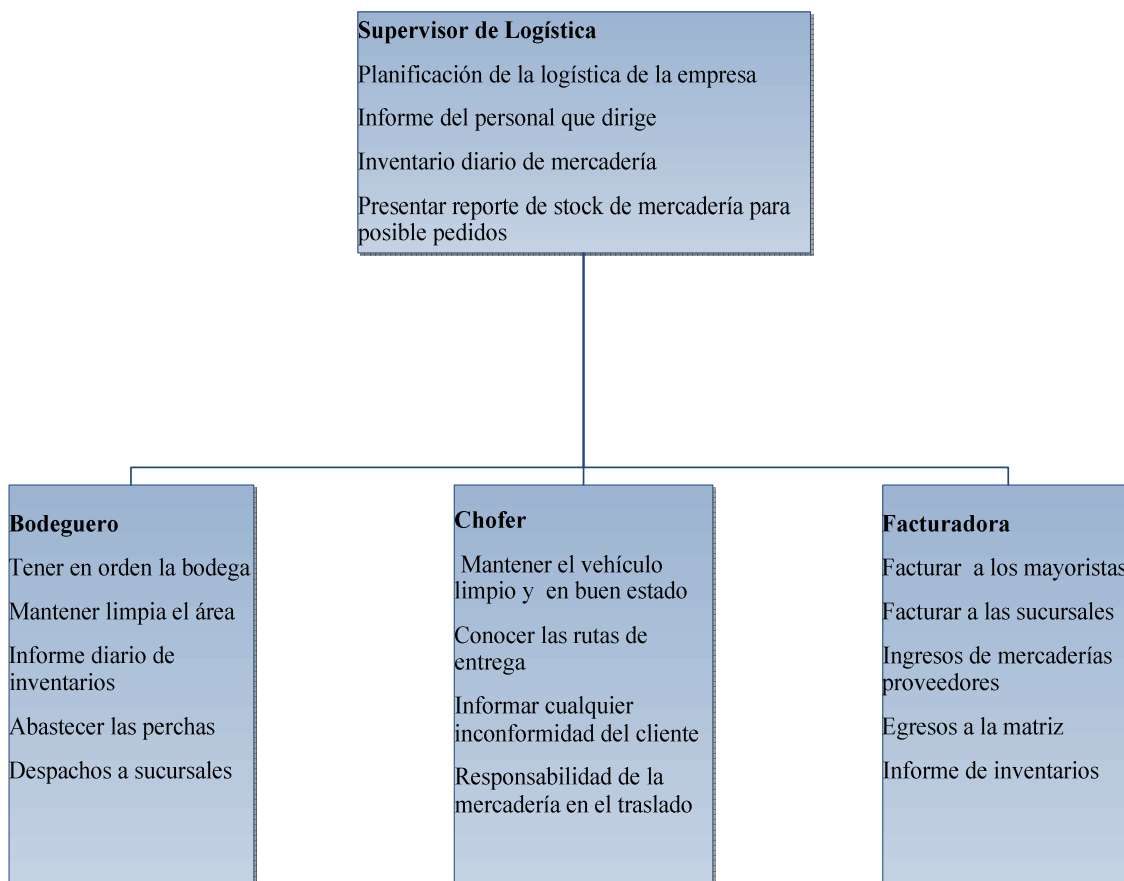
**Diagrama 5.7.** Descripción del puesto: Supervisor de Caja – Cajera – Facturadora



Fuente: Empresa TODO EN PAPELERÍA. 2012  
Elaborado por: Ramón Molina Toala

**Diagrama 5.8.** Descripción del puesto: Supervisor de Logística – Bodeguero – Chofer – Facturadora

### TODO EN PAPELERÍA



Fuente: Empresa TODO EN PAPELERÍA. 2012  
Elaborado por: Ramón Molina Toala

### **5.13. Descripción de funciones y competencias por cargos**

Después de haber realizado la estructura organizacional en la empresa Todo en Papelería, se efectuó entrevistas para realizar el levantamiento de las funciones, con el gerente y determinar competencias en el nivel administrativo y operativo.

Se elaboró el manual de competencias y de esta manera aplicar los perfiles y funciones por competencias dentro del cargo.

Como lo indica Martha Alles en su diccionario de preguntas gestión por competencias (pág. 19) la elaboración de un diccionario constituye una de las máximas preocupaciones para el especialista es por ello que se adapta este diccionario hacia las necesidades de la empresa “Todo en Papelería”.

Se procede al levantamiento de información que contiene realizar la descripción y análisis de los cargos por competencias a la empresa Todo en Papelería.

## COMPETENCIAS CONDUCTUALES O DE CONTEXTO

**Cuadro 5.1.**Competencias Conductuales

No	Competencia	Definición	Nivel	Comportamiento Observable
1	Compromiso	Es sentir como propios los objetivos de la organización actuar con fidelidad y lealtad hacia la institución y sus afines	Alto	Define los objetivos claros de la organización identificándolos y tomándolos como propios transmite a pares y supervisados los objetivos y los motiva y hace partícipe para generar compromiso e identificación
			Medio	Asume como propios los objetivos de la organización, sintiéndose identificados donde ello, se siente orgulloso de ser parte de la organización y actúa consecuentemente
			Bajo	Comprende y se compromete con los objetivos que se le indica y trabaja para el logro de los mismos se identifica con el grupo al cual pertenece
2	Orientación a los resultados	Es el esfuerzo de trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas, desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia
			Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejorar actúa para lograr niveles de desempeño y plazos establecidos
			Bajo	Realiza bien o correctamente el trabajo

3	Orientación al servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades, significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes tanto interno como externo.	Alto	Demuestra interés en atender los clientes internos y externos con rapidez y diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas
			Medio	Identifica las necesidades del cliente interno y externo en ocasiones se anticipa a ello aportando soluciones a la medida de sus requerimientos
			Bajo	Actúa a partir de los requerimiento de los clientes ofreciendo respuestas estandarizadas de las demandas
4	Flexibilidad	Es la capacidad de adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos	Alto	Modifica las acciones para responder a los cambios organizaciones. Propone mejoras para la organización
			Medio	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación a las personas. Decide que hacer en función de la situación
			Bajo	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades
5	Iniciativa	Es la disposición para actuar proactivamente. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia Es promotor de ideas innovadoras.
			Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en corto plazo. Crea oportunidades y minimiza problemas potenciales, aplica distinta forma de trabajo con una visión de mediano plazo.
			Bajo	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.

6	Aprendizaje Continuo	Es la habilidad de buscar y compartir información útil comprometiéndose con el aprendizaje incluye capacitación de aprovechar la experiencia de otro y la propia.	Alto	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
			Medio	Mediante su formación técnica realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
			Bajo	Busca información solo cuando la necesita, lee manuales , libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos
7	Trabajo en Equipo	Es el interés de trabajar y cooperar de manera coordinada con los demás	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan presentar dentro del equipo se considera que es un referente en el manejo de equipo de trabajo , promueve el trabajo en equipo con otras áreas en la organización
			Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
			Bajo	Coopera participa activamente en el equipo, apoya las decisiones realiza la parte del trabajo que le corresponde como miembro del equipo mantiene informado a los demás. Comparte información.

## COMPETENCIAS TÉCNICAS

**Cuadro 5.2.**Competencias Técnicas

No	Competencia	Definición	Nivel	Comportamiento
1	Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno con el propósito de identificar acciones estratégicas, incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos	Alto	Comprender rápidamente los cambios del entorno las oportunidades, amenazas, fortaleza y debilidades de su organización, unidad, proceso o proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.
			Medio	Puede adecuarse al os cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.
			Bajo	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control mecanismo y coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos programas y otros es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.




2	Planificación y gestión	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos estipulando la acciones, los plazos y los recursos requeridos incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas desarrollando estrategias a largo plazo acciones de control mecanismo de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
			Medio	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismo y control de la información.
			Bajo	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que han ejecutado las acciones previstas.
3	Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de la información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso
			Medio	Califica y captura información técnica para consolidarlos
			Bajo	Clasifica documentos para su registro

4	Recopilación de la información	Conocer como localizar e identificar información esencial	Aalto	poner en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas) analiza la información recopilada
			Medio	Realiza un trabajo sistemático de un determinado lapso de tiempo para obtener lo máximo y mejor información posible de todas las fuentes disponibles (obtiene información i en periódicos base de datos, estudios técnicos, etc.),
			Bajo	Busca información con un objeto concreto a través de preguntas rutinarias.
5	Expresión oral y escrita	Es la capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada o escrita de manera clara y comprensible	Alto	Expone y escribe documentos de complejidad alta donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de la organización como programas proyectos y otros dentro y fuera de la institución
			Medio	Comunica información relevante y escribe documentos de mediana complejidad organiza la información para que sea comprensible a los receptores
			Bajo	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla

6	Habilidad analítica , (análisis de prioridad, criterio lógico sentido común)	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar, coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar y presentar datos financieros y estadísticos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos ,	Alto	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización
			Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos
			Bajo	Presenta datos estadísticos y/o financieros
7	Juicio y toma de decisiones	Es la capacidad de valorar las ventajas y desventajas de una acción potencial	Alto	Toma decisiones de complejidad alta sobre base de la misión y objetivos de la institución y de la satisfacción de problemas del cliente. Ideas, soluciones a problemáticas futuras de la institución
			Medio	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos , de los productos o de servicios de la unidad o proceso organizacional y de la experiencia previa
			Bajo	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.

## 5.14. Tablas de Perfiles

**Tabla5.1.** Perfil del Propietario

 <div style="border: 1px dashed green; padding: 10px; margin-left: 200px;"> <p><b>MANUAL DE PERFILES</b></p> <p><b>Y FUNCIONES DE CARGOS POR COMPETENCIAS</b></p> </div>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO PROPIETARIO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO</b> PROPIETARIO	<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b> 1/09/2012	<b>FECHA DE REVISIÓN</b>
<b>CATEGORÍA ADMINISTRATIVA</b>		
<b>ÁREA ACADÉMICA</b> <b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>	<b>UNIDAD DE DEPENDENCIA</b> <b>ADMINISTRATIVA</b>	
<b>CARACTERÍSTICAS ESPECIALES NINGUNA</b>		
<b>OBJETIVO</b>		
Mantener el control y supervisión de la empresa para garantizar el buen funcionamiento.		
<b>RESUMEN DE ACTIVIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar metas y objetivos para la organización.</li> <li>• Crear planes de desarrollo para los productos de la empresa.</li> <li>• Proyectar metas de ingresos para la papelería y determinar porcentajes de costos y gastos permitidos dentro de la operación.</li> <li>• Implantar el estándar de calidad que debe cumplir la empresa en cada uno de sus procesos.</li> <li>• Establecer políticas y normas dentro de la empresa.</li> <li>• Revisar y analizar el trabajo de los departamentos de la empresa.</li> <li>• Dirigir y autorizar acciones de mejora y rediseño de procesos.</li> <li>• Supervisar la administración de los recursos humanos, financieros,</li> </ul>		

materiales y servicios de la empresa.

- Atender quejas u observaciones de los clientes si lo hubiera.
- Dirigir planes, presupuestos, estrategias y objetivos de la empresa.
- Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinadas
- Cumplir con las demás funciones y responsabilidades que le fueran asignada por el jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su competencia.

### REQUISITOS INTELECTUALES

**Instrucción:**

<b>BÁSICA</b>	
<b>TÉCNICA</b>	
<b>SUPERIOR</b>	<b>X</b>
<b>POSGRADO</b>	

**Experiencia Requerida en cargos similares:**

<b>Menos de 1 año</b>	
<b>De 2 a 3 años</b>	
<b>Más de 4 años</b>	

**Iniciativa Necesaria:** Poseer iniciativa y creatividad

**Aptitudes Necesarias:** Liderazgo, capacidad para trabajar en equipo cultura de servicio al cliente, buenas relaciones interpersonales comunicación y coordinación efectiva.

**Requisitos físicos:**

**Esfuerzo Físico**                      **Alto**                      **Medio**                      **Ninguno x**

**Concentración Necesaria:**

<b>Alto grado de concentración</b>	<b>x</b>
<b>Suficiente como para realizar tarea</b>	
<b>Mínimo grado de concentración</b>	

**Constitución física necesaria**

certificado medico

**Responsabilidades Implícitas**

DESCRIPCIÓN	SI	NO
a) Por supervisión de personal	X	
b) Por materiales y equipos	X	
c) Por métodos y procesos	X	
d) Por dinero, títulos valores o documentos	X	
e) Por información confidencial	X	
f) Por seguridad a terceros	X	

**Condiciones de Trabajo:****a) ambiente de trabajo**

Agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes, se espera que se sienta cómodo interactuando y trabajando con grupos diversos de clientes y compañeros de trabajo.

**b) Riesgos Inherentes: mínimo****Competencias****Competencias conductuales o de contexto**

COMPETENCIA	NIVEL ALTO	NIVEL MEDIO	NIVEL BAJO	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
Compromiso	X			X	
Orientación a los resultados		X			X
Orientación al servicio		X			X
Flexibilidad	X			X	
Iniciativa	X			X	
Aprendizaje continuo		X			X
Trabajo en equipo	X			X	

<b>Competencias Técnicas:</b>					
Pensamiento estratégico		X		X	
Planificación y gestión		X		X	
Organización de la información		X		X	
Recopilación de información		X		X	
Expresión oral y escrita		X		X	
Habilidades analíticas		X		X	
Juicio y toma de decisiones		X		X	

Elaborado: Ramón Molina Toala

Fuente: Investigación del autor

**Tabla 5.2.** Perfil del Asesor Jurídico

 <div style="border: 1px dashed green; padding: 10px; margin-left: 20px;"> <p align="center"><b>MANUAL DE PERFILES Y FUNCIONES DE CARGOS POR COMPETENCIAS</b></p> </div>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO Asesor Jurídico</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO</b> Asesor Jurídico	<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b> 1/12/2012	<b>FECHA DE REVISIÓN</b>
<b>CATEGORÍA ADMINISTRATIVA</b>		
<b>ÁREA ACADÉMICA</b> <b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>	<b>UNIDAD DE DEPENDENCIA</b> Administrativa	
<b>CARACTERÍSTICAS ESPECIALES NINGUNA</b>		
<b>OBJETIVO</b> Mantener el control legal recuperación de carteras vencidas de la empresa, elaboración de contratos de trabajo.		

**RESUMEN DE ACTIVIDADES**

- Elaboración de contrato del personal
- Finiquito de los contratos
- Control legal de la empresa
- Recuperación de carteras vencidas

**REQUISITOS INTELECTUALES****Instrucción:**

<b>BÁSICA</b>	
<b>TÉCNICA</b>	
<b>SUPERIOR</b>	<b>X</b>
<b>POSGRADO</b>	

**Experiencia Requerida en cargos similares:**

<b>Menos de 1 año</b>	
<b>De 2 a 3 años</b>	<b>x</b>
<b>Más de 4 años</b>	

**Iniciativa Necesaria:** Poseer iniciativa y creatividad

**Aptitudes Necesarias:** Liderazgo, capacidad para trabajar en equipo cultura de servicio al cliente, buenas relaciones interpersonales comunicación y coordinación efectiva.

**Requisitos físicos:**

**Esfuerzo Físico**                      **Alto**                      **Medio**                      **Ninguno x**

**Concentración Necesaria:**

<b>Alto grado de concentración</b>	<b>x</b>
<b>Suficiente como para realizar tarea</b>	
<b>Mínimo grado de concentración</b>	

**Constitución física necesaria**

certificado medico



**Responsabilidades Implícitas**

DESCRIPCIÓN	SI	NO
g) Por supervisión de personal	X	
h) Por materiales y equipos	X	
i) Por métodos y procesos	X	
j) Por dinero, títulos valores o documentos	X	
k) Por información confidencial	X	
l) Por seguridad a terceros	X	

**Condiciones de Trabajo:****a)ambiente de trabajo**

Agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes, se espera que se sienta cómodo interactuando y trabajando con grupos diversos de clientes y compañeros de trabajo.

**b)Riesgos Inherentes: mínimo****Competencias****Competencias conductuales o de contexto**

COMPETENCIA	NIVEL ALTO	NIVEL MEDIO	NIVEL BAJO	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
Compromiso	X			X	
Orientación a los resultados		X			X
Orientación al servicio		X			X
Flexibilidad	X			X	
Iniciativa	X			X	
Aprendizaje continuo		X			X
Trabajo en equipo	X			X	

<b>Competencias Técnicas:</b>					
Pensamiento estratégico		X		X	
Planificación y gestión		X		X	
Organización de la información		X		X	
Recopilación de información		X		X	
Expresión oral y escrita		X		X	
Habilidades analíticas		X		X	
Juicio y toma de decisiones		X		X	

Elaborado: Ramón Molina Toala

Fuente: Investigación del autor

**Tabla 5.3.** Perfil del Asesor Contable

			<b>MANUAL DE PERFILES Y FUNCIONES DE CARGOS POR COMPETENCIAS</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO ASISTENTE CRÉDITO Y COBRANZA</b>					
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>		<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>		<b>FECHA DE REVISIÓN</b>	
ASISTENTE CRÉDITO Y COBRANZAS		1/12/2012			
<b>CATEGORÍA ADMINISTRATIVA</b>					
<b>ÁREA ACADÉMICA</b>			<b>UNIDAD DE DEPENDENCIA</b>		
ÁREA ADMINISTRATIVA			DIRECCIÓN GERENTE GENERAL		
<b>CARACTERÍSTICAS ESPECIALES NINGUNA</b>					
<b>OBJETIVO</b>					
Administrar recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros de la empresa.					

**RESUMEN DE ACTIVIDADES**

- Presentar informes de ingresos y egresos de la empresa
- Autorizar recursos para compra de insumos.
- Emitir las órdenes de pagos de salarios y servicios básicos.
- Llevar las cataras en orden.
- Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.
- Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
- Cumplir con las demás funciones y responsabilidades que le fueran asignada por el jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su competencia.

**REQUISITOS INTELECTUALES****Instrucción:**

<b>BÁSICA</b>	
<b>TÉCNICA</b>	
<b>SUPERIOR</b>	<b>X</b>
<b>POSGRADO</b>	

**Experiencia Requerida en cargos similares:**

<b>Menos de 1 año</b>	
<b>De 2 a 3 años</b>	<b>x</b>
<b>Más de 4 años</b>	

**Iniciativa Necesaria:** Poseer iniciativa y creatividad

**Aptitudes Necesarias:** Capaz de trabajar bajo presión, habilidad para comunicarse y trabajar en equipo cultura de servicio al cliente, buenas relaciones interpersonales comunicación y coordinación efectiva.

**Requisitos físicos:**

**Esfuerzo Físico**                      **Alto**                      **Medio**                      **Ninguno x**

**Concentración Necesaria:**

<b>Alto grado de concentración</b>	<b>x</b>
<b>Suficiente como para realizar tarea</b>	
<b>Mínimo grado de concentración</b>	

**Constitución física necesaria**

certificado medico

**Responsabilidades Implícitas**

DESCRIPCIÓN	SI	NO
a) Por supervisión de personal	X	
b) Por materiales y equipos	X	
c) Por métodos y procesos	X	
d) Por dinero, títulos valores o documentos	X	
e) Por información confidencial	X	
f) Por seguridad a terceros	X	

**Condiciones de Trabajo:****a)ambiente de trabajo**

Agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes, se espera que se sienta cómodo interactuando y trabajando con grupos diversos de clientes y compañeros de trabajo.

**b)Riesgos Inherentes : mínimo**

**Competencias****Competencias conductuales o de contexto**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL ALTO</b>	<b>NIVEL MEDIO</b>	<b>NIVEL BAJO</b>	<b>SELECCIÓN</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>
Compromiso		X			
Orientación a los resultados		X			
Orientación al servicio		X			
Flexibilidad		X			
Iniciativa		X			
Aprendizaje continuo		X			
Trabajo en equipo		X			


**Competencias Técnicas:**

Pensamiento estratégico		X		X	
Planificación y gestión		X		X	
Organización de la información		X		X	
Recopilación de información		X		X	
Expresión oral y escrita		X		X	
Habilidades analíticas		X		X	
Juicio y toma de decisiones		X		X	

Elaborado por: Ramón Molina Toala

Fuente: Investigación del autor

**Tabla 5.4.** Perfil de Gerencia de Ventas

		<p><b>MANUAL DE PERFILES</b></p> <p><b>Y FUNCIONES DE CARGOS POR COMPETENCIAS</b></p>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO GERENCIA DE VENTAS</b>			
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>		<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>	<b>FECHA DE REVISIÓN</b>
GERENCIA DE VENTAS		1/12/2012	
<b>CATEGORÍA ADMINISTRATIVA</b>			
<b>ÁREA ACADÉMICA</b>		<b>UNIDAD DE DEPENDENCIA</b>	
ÁREA ADMINISTRATIVA		DIRECCIÓN FINANCIERO	
<b>CARACTERÍSTICAS ESPECIALES NINGUNA</b>			
<b>OBJETIVO</b>			
Planifica, toma decisiones, organiza, dirige y controla los recursos de la empresa, formar un buen grupo de ventas a su cargo para que se realicen los trabajos asignados a su área de trabajo con eficiencia y efectividad.			
<b>RESUMEN DE ACTIVIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener la disciplina, control y motivación del personal a su cargo</li> <li>• Elaboración de presupuestos de ventas mensuales.</li> <li>• Elaborar informes periódicos de actividades realizadas</li> <li>• Mantener comunicación permanente con el personal de ventas.</li> <li>• Asignar la plaza que le corresponda a cada auxiliar asignando tareas e informando sobre los trabajos en el día</li> <li>• Manejo de personal, capacidad de trabajar en equipo</li> <li>• Elaboración de nuevas estrategias de mercados</li> </ul>			
<b>REQUISITOS INTELECTUALES</b>			
<b>Instrucción:</b>			
		<b>BÁSICA</b>	
		<b>TÉCNICA</b>	
		<b>SUPERIOR</b>	<b>X</b>
		<b>POSGRADO</b>	

<b>Experiencia Requerida en cargos similares:</b>			
	<b>Menos de 1 año</b>		
	<b>De 2 a 3 años</b>		
	<b>Más de 4 años</b>	<b>x</b>	
<b>Iniciativa Necesaria:</b> Poseer iniciativa y creatividad			
<b>Aptitudes Necesarias:</b> Capaz de trabajar bajo presión, habilidad para comunicarse y trabajar en equipo cultura de servicio al cliente, buenas relaciones interpersonales comunicación y coordinación efectiva.			
<b>Requisitos físicos:</b>			
<b>Esfuerzo Físico</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Ninguno x</b>
<b>Concentración Necesaria:</b>			
	<b>Alto grado de concentración</b>		<b>x</b>
	<b>Suficiente como para realizar tarea</b>		
	<b>Mínimo grado de concentración</b>		
<b>Constitución física necesaria</b> certificado medico			
<b>Responsabilidades Implícitas</b>			
	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	g) Por supervisión de personal	X	
	h) Por materiales y equipos	X	
	i) Por métodos y procesos	X	
	j) Por dinero, títulos valores o documentos	X	
	k) Por información confidencial	X	
	l) Por seguridad a terceros	X	

**Condiciones de Trabajo:****a)ambiente de trabajo**

Agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes, se espera que se sienta cómodo interactuando y trabajando con grupos diversos de clientes y compañeros de trabajo.

**b)Riesgos Inherentes : mínimo****Competencias****Competencias conductuales o de contexto**

COMPETENCIA	NIVEL ALTO	NIVEL ALTO	NIVEL BAJO	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
Compromiso		X		X	
Orientación a los resultados		X		X	
Orientación al servicio		X		X	
Flexibilidad			X	X	
Iniciativa			X	X	
Aprendizaje continuo			X		X
Trabajo en equipo		X		X	

**Competencias Técnicas:**


Pensamiento estratégico		X		X	
Planificación y gestión		X		X	
Organización de la información		X		X	
Recopilación de a información		X		X	
Expresión oral y escrita			X	X	
Habilidades analíticas			X	X	
Juicio y toma de decisiones			X	X	

Elaborado por: Ramón Molina Toala

Fuente: Investigación del Autor



**Tabla 5.5.** Perfil del Supervisor de Ventas

			<p><b>MANUAL DE PERFILES</b></p> <p><b>Y FUNCIONES DE CARGOS POR COMPETENCIAS</b></p>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO SUPERVISOR DE VENTAS</b>					
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>		<b>FECHA DE</b>		<b>FECHA DE REVISIÓN</b>	
<b>SUPERVISOR DE VENTAS</b>		<b>ELABORACIÓN</b>			
		<b>1/12/2012</b>			
<b>CATEGORÍA ADMINISTRATIVA</b>					
<b>ÁREA ACADÉMICA</b>			<b>UNIDAD DE DEPENDENCIA</b>		
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>			<b>DIRECCIÓN FINANCIERO</b>		
<b>CARACTERÍSTICAS ESPECIALES NINGUNA</b>					
<b>OBJETIVO</b>					
<p>Planifica, toma decisiones, organiza, dirige y controla los recursos de la empresa a su cargo para que se realicen los trabajos asignados a su área de trabajo con eficiencia y efectividad.</p>					
<b>RESUMEN DE ACTIVIDADES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener en orden archivos de los clientes actuales y potenciales</li> <li>• Mantener la disciplina, control y motivación del personal a su cargo</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir las normas de seguridad implantadas en la empresa.</li> <li>• Elaborar informes periódicos de actividades realizadas</li> <li>• Mantener comunicación permanente con el personal.</li> <li>• Asignar la plaza que le corresponda a cada auxiliar asignando tareas e informando sobre los trabajos en el día</li> <li>• Manejo de personal, capacidad de trabajar en equipo</li> <li>• Cumplir con las demás funciones y responsabilidades que le fueran asignada por el jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su competencia.</li> </ul>					

<b>REQUISITOS INTELECTUALES</b>			
<b>Instrucción:</b>			
	<b>BÁSICA</b>		
	<b>TÉCNICA</b>		
	<b>SUPERIOR</b>	<b>X</b>	
	<b>POSGRADO</b>		
<b>Experiencia Requerida en cargos similares:</b>			
	<b>Menos de 1 año</b>		
	<b>De 2 a 3 años</b>	<b>x</b>	
	<b>Más de 4 años</b>		
<b>Iniciativa Necesaria: Poseer iniciativa y creatividad</b>			
<b>Aptitudes Necesarias:</b> Capaz de trabajar bajo presión, habilidad para comunicarse y trabajar en equipo cultura de servicio al cliente, buenas relaciones interpersonales comunicación y coordinación efectiva.			
<b>Requisitos físicos:</b>			
<b>Esfuerzo Físico</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Ninguno x</b>
<b>Concentración Necesaria:</b>			
	<b>Alto grado de concentración</b>		<b>x</b>
	<b>Suficiente como para realizar tarea</b>		
	<b>Mínimo grado de concentración</b>		
<b>Constitución física necesaria</b> certificado medico			
<b>Responsabilidades Implícitas</b>			
	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
	m) Por supervisión de personal	<b>X</b>	
	n) Por materiales y equipos	<b>X</b>	
	o) Por métodos y procesos	<b>X</b>	

	p) Por dinero, títulos valores o documentos	X		
	q) Por información confidencial	X		
	r) Por seguridad a terceros	X		

**Condiciones de Trabajo:**

**a) ambiente de trabajo**

Agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes, se espera que se sienta cómodo interactuando y trabajando con grupos diversos de clientes y compañeros de trabajo.

**b) Riesgos Inherentes : mínimo**

**Competencias**

**Competencias conductuales o de contexto**

COMPETENCIA	NIVEL ALTO	NIVEL ALTO	NIVEL BAJO	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
Compromiso		X		X	
Orientación a los resultados		X		X	
Orientación al servicio		X		X	
Flexibilidad			X	X	
Iniciativa			X	X	
Aprendizaje continuo			X		X
Trabajo en equipo		X		X	

**Competencias Técnicas:**

Pensamiento estratégico		X		X	
Planificación y gestión		X		X	
Organización de la información		X		X	

Recopilación de a información		X		X	
Expresión oral y escrita			X	X	
Habilidades analíticas			X	X	
Juicio y toma de decisiones			X	X	

Elaborado por: Ramón Molina Toala

Fuente: Investigación del autor

**Tabla 5.6. Perfil del Vendedor**

			<b>MANUAL DE PERFILES Y FUNCIONES DE CARGOS POR COMPETENCIAS</b>		
<b>DESCRIPCIÓN VENDEDOR</b>					
<b>NOMBRE DEL CARGO VENDEDOR</b>		<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b> 1/12/2012		<b>FECHA DE REVISIÓN</b>	
<b>CATEGORÍA ADMINISTRATIVA</b>					
<b>ÁREA ACADÉMICA</b>			<b>UNIDAD DE DEPENDENCIA</b>		
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>			<b>DIRECCIÓN VENTAS</b>		
<b>CARACTERÍSTICAS ESPECIALES NINGUNA</b>					
<b>OBJETIVO</b>					
Poseer actitud de colaboración con los clientes internos y externo, conocer las necesidades y preferencias de los clientes, efectuar seguimiento a los clientes que permita establecer que producto compra y con qué frecuencia.					
<b>RESUMEN DE ACTIVIDADES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de organizar, de síntesis buena planificación de sus tareas.</li> <li>• Excelente redacción</li> <li>• Flexibilidad para resolver diversas situaciones</li> <li>• Hacer conocer a los clientes las promociones y descuentos de los productos</li> </ul>					

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar con el personal de servicio y sus ayudantes para garantizar que el cliente reciba el más alto nivel de servicio posible</li> <li>• Capacidad para trabajar en equipo</li> <li>• Saludar siempre al cliente con una sonrisa amista</li> <li>• Cumplir con las demás funciones y responsabilidades que le fueran asignada por el jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su competencia.</li> </ul>															
<b>Experiencia Requerida en cargos similares:</b> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td><b>Menos de 1 año</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>De 2 a 3 años</b></td> <td style="text-align: center;"><b>x</b></td> </tr> <tr> <td><b>Más de 4 años</b></td> <td></td> </tr> </table>	<b>Menos de 1 año</b>		<b>De 2 a 3 años</b>	<b>x</b>	<b>Más de 4 años</b>										
<b>Menos de 1 año</b>															
<b>De 2 a 3 años</b>	<b>x</b>														
<b>Más de 4 años</b>															
<b>Iniciativa Necesaria:</b> debe poseer iniciativa y creatividad															
<b>Aptitudes Necesarias:</b> Responsabilidad, honradez y amabilidad															
<b>Requisitos físicos:</b>															
<b>Esfuerzo Físico      Alto    Medio x    Ninguno</b>															
<b>Concentración Necesaria:</b> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td><b>Alto grado de concentración</b></td> <td style="text-align: center;"><b>x</b></td> </tr> <tr> <td><b>Suficiente como para realizar tarea</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Mínimo grado de concentración</b></td> <td></td> </tr> </table>	<b>Alto grado de concentración</b>	<b>x</b>	<b>Suficiente como para realizar tarea</b>		<b>Mínimo grado de concentración</b>										
<b>Alto grado de concentración</b>	<b>x</b>														
<b>Suficiente como para realizar tarea</b>															
<b>Mínimo grado de concentración</b>															
<b>Constitución física necesaria</b> No se detalla, se requiere certificado medico															
<b>Responsabilidades Implícitas</b> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">DESCRIPCIÓN</th> <th style="text-align: center;">SI</th> <th style="text-align: center;">NO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">a) Por materiales y equipos</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">b) Por materiales y equipos</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">c) Por métodos y procesos</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">d) Por dinero, títulos valores o documentos</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	DESCRIPCIÓN	SI	NO	a) Por materiales y equipos		X	b) Por materiales y equipos	X		c) Por métodos y procesos	X		d) Por dinero, títulos valores o documentos	X	
DESCRIPCIÓN	SI	NO													
a) Por materiales y equipos		X													
b) Por materiales y equipos	X														
c) Por métodos y procesos	X														
d) Por dinero, títulos valores o documentos	X														

	e) Por información confidencial		X	
	f) Por seguridad a tercer		X	

**Condiciones de Trabajo:**

**a) ambiente de trabajo**

El cargo se ubica en sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes, se espera que se sientan cómodos interactuando y trabajando con grupos diversos de clientes y compañeros de trabajo.

**b) Riesgos Inherentes : mínimo**

**Competencias**

**Competencias conductuales o de contexto**

COMPETENCIA	NIVEL ALTO	NIVEL MEDIO	NIVEL ALTO	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
Compromiso		X		X	
Orientación a los resultados		X		X	
Orientación al servicio		X		X	
Flexibilidad			X	X	
Iniciativa		X		X	
Aprendizaje continuo		X			X
Trabajo en equipo		X		X	

**Competencias Técnicas:**


Pensamiento estratégico			X	X	
Planificación y gestión			X	X	
Organización de la información		X		X	
Recopilación de información		X		X	

	Expresión oral y escrita		X		X		
	Habilidades analíticas		X		X		
	Juicio y toma de decisiones			X	X		

Elaborado por: Ramón Molina Toala

Fuente: Investigación del autor

**Tabla 5.7.** Perfil del Perchista

		<b>MANUAL DE PERFILES Y FUNCIONES DE CARGOS POR COMPETENCIAS</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO PERCHISTA</b>			
<b>NOMBRE DEL CARGO</b> PERCHISTA	<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b> 1/12/2012	<b>FECHA DE REVISIÓN</b>	
<b>CATEGORÍA ADMINISTRATIVA</b>			
<b>ÁREA ACADÉMICA</b>		<b>UNIDAD DE DEPENDENCIA</b>	
<b>ÁREA OPERATIVA</b>		<b>DIRECCIÓN OPERATIVA</b>	
<b>CARACTERÍSTICAS ESPECIALES NINGUNA</b>			
<b>OBJETIVO</b>			
Mantener siempre las perchas abastecidas de productos, dando a conocer el producto de más rotación a su jefe inmediato.			
<b>RESUMEN DE ACTIVIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener llenas las perchas</li> <li>• Informe al supervisor los productos que se están agotando</li> <li>• Mantener limpias las perchas y ordenadas según la rotación de productos</li> <li>• Hacer conocer a los clientes las promociones y descuentos del día</li> <li>• Coordinar con el personal de servicio y sus ayudantes para garantizar que el cliente reciba el más alto nivel de servicio posible</li> <li>• Ayudar a los clientes cuando no conocen los productos</li> <li>• Saludar siempre al cliente con una sonrisa amistosa</li> </ul>			

- Ubicación de precios y promociones lo más visible posible Asia el cliente
- Cumplir con las demás funciones y responsabilidades que le fueran asignada por el jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su competencia.

**Experiencia Requerida en cargos similares:**

<b>Menos de 1 año</b>	
<b>De 2 a 3 años</b>	<b>x</b>
<b>Más de 4 años</b>	

**Iniciativa Necesaria:** debe poseer iniciativa y creatividad

**Aptitudes Necesarias:** Responsabilidad, honradez y amabilidad

**Requisitos físicos:**

**Esfuerzo Físico**      **Alto**                                  **Medio**                                  **Ninguno**

**Concentración Necesaria:**

<b>Alto grado de concentración</b>	<b>x</b>
<b>Suficiente como para realizar tarea</b>	
<b>Mínimo grado de concentración</b>	

**Constitución física necesaria**

No se detalla, se requiere certificado medico

**Responsabilidades Implícitas**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
g) Por materiales y equipos		X
h) Por materiales y equipos	X	
i) Por métodos y procesos	X	
j) Por dinero, títulos valores o documentos	X	
k) Por información confidencial		X
l) Por seguridad a tercer		X



**Condiciones de Trabajo:****a)ambiente de trabajo**

El cargo se ubica en sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes, se espera que se sientan cómodos interactuando y trabajando con grupos diversos de clientes y compañeros de trabajo.

**b)Riesgos Inherentes : mínimo****Competencias****Competencias conductuales o de contexto**

COMPETENCIA	NIVEL ALTO	NIVEL MEDIO	NIVEL ALTO	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
Compromiso		X		X	
Orientación a los resultados		X		X	
Orientación al servicio		X		X	
Flexibilidad			X	X	
Iniciativa		X		X	
Aprendizaje continuo		X			X
Trabajo en equipo		X		X	


**Competencias Técnicas:**

Pensamiento estratégico			X	X	
Planificación y gestión			X	X	
Organización de la información		X		X	
Recopilación de información		X		X	
Expresión oral y escrita		X		X	
Habilidades analíticas		X		X	
Juicio y toma de decisiones			X	X	

Elaborado por: Ramón Molina Toala

Fuente: Investigación del autor

**Tabla 5.8.** Perfil de la Cajera

			<p><b>MANUAL DE PERFILES</b></p> <p><b>Y FUNCIONES DE CARGOS POR COMPETENCIAS</b></p>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO CAJERA</b>					
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>		<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>		<b>FECHA DE REVISIÓN</b>	
CAJERA		1/12/2012			
<b>CATEGORÍA ADMINISTRATIVA</b>					
<b>ÁREA ACADÉMICA</b>			<b>UNIDAD DE DEPENDENCIA</b>		
ÁREA ADMINISTRATIVA			DIRECCIÓN FINANCIARA		
<b>CARACTERÍSTICAS ESPECIALES NINGUNA</b>					
<b>OBJETIVO</b>					
<p>Realizar efectivamente todos los registros financieros de la empresa, chequeando, clasificando y registrando los documentos y aplicando las normas y procedimientos para llevar una efectiva labor.</p>					
<b>RESUMEN DE ACTIVIDADES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir los pagos de los clientes</li> <li>• Procesar pagos con tarjetas de débito/crédito apropiadamente</li> <li>• Hacer la conciliación total de los pagos con el total de las ventas</li> <li>• Hacer conocer a los clientes las especialidades del restaurante y las promociones</li> <li>• Coordinar con el personal de servicio y sus ayudantes para garantizar que el cliente reciba el más alto nivel de servicio posible</li> <li>• Ayudar a los meseros con sus responsabilidades si es necesario</li> <li>• Preparar el reporte de caja diariamente</li> <li>• Saludar siempre al cliente con una sonrisa amistosa</li> <li>• Mantener registros de los pagos</li> <li>• Cumplir con las demás funciones y responsabilidades que le fueran asignada por el jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su competencia.</li> </ul>					

<b>Experiencia Requerida en cargos similares:</b>			
<b>Menos de 1 año</b>			
<b>De 2 a 3 años</b>		<b>x</b>	
<b>Más de 4 años</b>			
<b>Iniciativa Necesaria:</b> debe poseer iniciativa y creatividad			
<b>Aptitudes Necesarias:</b> Responsabilidad, honradez y amabilidad			
<b>Requisitos físicos:</b>			
<b>Esfuerzo Físico</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Ninguno</b>
<b>Concentración Necesaria:</b>			
<b>Alto grado de concentración</b>		<b>x</b>	
<b>Suficiente como para realizar tarea</b>			
<b>Mínimo grado de concentración</b>			
<b>Constitución física necesaria</b>			
No se detalla, se requiere certificado medico			
<b>Responsabilidades Implícitas</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
m) Por materiales y equipos		X	
n) Por materiales y equipos	X		
o) Por métodos y procesos	X		
p) Por dinero, títulos valores o documentos	X		
q) Por información confidencial		X	
r) Por seguridad a tercer		X	
<b>Condiciones de Trabajo:</b>			
<b>a)ambiente de trabajo</b>			
El cargo se ubica en sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene			

contacto con agentes contaminantes, se espera que se sientan cómodos interactuando y trabajando con grupos diversos de clientes y compañeros de trabajo.

**b) Riesgos Inherentes : mínimo**

**Competencias**

**Competencias conductuales o de contexto**

COMPETENCIA	NIVEL ALTO	NIVEL MEDIO	NIVEL ALTO	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
Compromiso		X		X	
Orientación a los resultados		X		X	
Orientación al servicio		X		X	
Flexibilidad			X	X	
Iniciativa		X		X	
Aprendizaje continuo		X			X
Trabajo en equipo		X		X	


**Competencias Técnicas:**

Pensamiento estratégico			X	X	
Planificación y gestión			X	X	
Organización de la información		X		X	
Recopilación de información		X		X	
Expresión oral y escrita		X		X	
Habilidades analíticas		X		X	
Juicio y toma de decisiones			X	X	

Elaborado por: Ramón Molina Toala

Fuente: Investigación del autor

**Tabla 5.9.** Perfil del Chofer

			<p><b>MANUAL DE PERFILES</b></p> <p><b>Y FUNCIONES DE CARGOS POR COMPETENCIAS</b></p>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO CHOFER</b>					
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>		<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>		<b>FECHA DE REVISIÓN</b>	
CHOFER		1/12/2012			
<b>CATEGORÍA ADMINISTRATIVA</b>					
<b>ÁREA ACADÉMICA</b>			<b>UNIDAD DE DEPENDENCIA</b>		
ÁREA ADMINISTRATIVA			DIRECCIÓN FINANCIERO		
<b>CARACTERÍSTICAS ESPECIALES NINGUNA</b>					
<p><b>OBJETIVO</b> Manejar vehículo de la empresa, compromiso y lealtad hacia la empresa, capaz para trabajar bajo presión habilidad para comunicarse y trabajar en equipo.</p>					
<b>RESUMEN DE ACTIVIDADES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducir personalmente el vehículo asignado con precaución y responsabilidad, observando las normas de la ley y el reglamento de tránsito y transporte terrestre</li> <li>• Velar por el buen estado y funcionamiento del vehículo, responder por el seguimiento y la recepción de las reparaciones para obtener un trabajo eficiente y en el menor tiempo posible.</li> <li>• Llevar un reporte diario de movilización en el que se anotaran, día detalle del recorrido, hora de salida y retorno, kilometraje de salida y retorno, numero de orden de combustible y el valor.</li> <li>• Estar al servicio del Propietario</li> <li>• Conocer las rutas de entrega</li> <li>• Responsabilidad de la mercadería en el traslado</li> <li>• Colaborar con la carga y descarga de equipos, materiales, insumos que transporta.</li> </ul>					

- Cumplir con las demás funciones y responsabilidades que le fueran asignada por el jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su competencia.

**REQUISITOS INTELECTUALES**

**Instrucción:**

<b>BÁSICA</b>	<b>x</b>
<b>TÉCNICA</b>	
<b>SUPERIOR</b>	
<b>POSGRADO</b>	

**Experiencia Requerida en cargos similares:**

<b>Menos de 1 año</b>	
<b>De 2 a 3 años</b>	<b>x</b>
<b>Más de 4 años</b>	

**Iniciativa Necesaria:** Poseer iniciativa y creatividad

**Aptitudes Necesarias:** Capaz de trabajar bajo presión, habilidad para comunicarse y trabajar en equipo cultura de servicio al cliente, buenas relaciones interpersonales comunicación y coordinación efectiva.

**Requisitos físicos:**

**Esfuerzo Físico**                      **Alto**                      **Medio**                      **Ninguno** **x**

**Concentración Necesaria:**

<b>Alto grado de concentración</b>	
<b>Suficiente como para realizar tarea</b>	<b>X</b>
<b>Mínimo grado de concentración</b>	

**Constitución física necesaria**

certificado medico

**Responsabilidades Implícitas**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
s) Por supervisión de personal	<b>X</b>	

	t) Por materiales y equipos	X		
	u) Por métodos y procesos	X		
	v) Por dinero, títulos valores o documentos		X	
	w) Por información confidencial		X	
	x) Por seguridad a terceros	X		

**Condiciones de Trabajo:**

**a) ambiente de trabajo**

Agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes, se espera que se sienta cómodo interactuando y trabajando con grupos diversos de clientes y compañeros de trabajo.

**b) Riesgos Inherentes : mínimo**

**Competencias**

**Competencias conductuales o de contexto**

COMPETENCIA	NIVEL ALTO	NIVEL MEDIO	NIVEL BAJO	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
Compromiso		X			
Orientación a los resultados		X			
Orientación al servicio		X			
Flexibilidad			X		
Iniciativa			X		
Aprendizaje continuo			X		
Trabajo en equipo		X			


**Competencias Técnicas:**

Pensamiento estratégico		X		X	
Planificación y gestión			X		X
Organización de la información			X	X	
Recopilación de información			X		X
Expresión oral y escrita			X	X	
Habilidades analíticas		X		X	
Juicio y toma de decisiones			X	X	

Elaborado por: Ramón Molina Toala

Fuente: Investigación del autor

**Tabla 5.10.** Perfil del Despachador

			<p><b>MANUAL DE PERFILES</b></p> <p><b>Y FUNCIONES DE CARGOS POR COMPETENCIAS</b></p>		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO DESPACHADOR					
NOMBRE DEL CARGO DESPACHADOR		FECHA DE ELABORACIÓN 1/12/2012		FECHA DE REVISIÓN	
CATEGORÍA ADMINISTRATIVA					
ÁREA ACADÉMICA			UNIDAD DE DEPENDENCIA		
ÁREA TÉCNICA			DIRECCIÓN OPERATIVA		
CARACTERÍSTICAS ESPECIALES NINGUNA					
OBJETIVO					
Despacho de mercadería rápida y oportuna satisfaciendo las necesidades del cliente					



## RESUMEN DE ACTIVIDADES

- Revisión de mercadería mayorista y minoristas
- Revisión de mercadería a sucursales
- Mantener en perfecta limpieza y orden su área de trabajo
- Brindar apoyo en todo lo relacionado con el área de entrega de mercadería.
- Cumplir con las demás funciones y responsabilidades que le fueran asignada por el jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su competencia.

## REQUISITOS INTELECTUALES

Instrucción:

BÁSICA	
TÉCNICA	
SUPERIOR	X
POSGRADO	

Experiencia Requerida en cargos similares:

Menos de 1 año	
De 2 a 3 años	x
Más de 4 años	

Iniciativa Necesaria: Poseer iniciativa y creatividad

Aptitudes Necesarias: Capaz de trabajar bajo presión, habilidad para comunicarse y trabajar en equipo cultura de servicio al cliente, buenas relaciones interpersonales comunicación y coordinación efectiva.

Requisitos físicos:

Esfuerzo Físico                      Alto                      Medio x                      Ninguno

Concentración Necesaria:

Alto grado de concentración	x
Suficiente como para realizar tarea	
Mínimo grado de concentración	

Constitución física necesaria

certificado medico

Responsabilidades Implícitas

DESCRIPCIÓN	SI	NO
y) Por supervisión de personal	X	
z) Por materiales y equipos	X	
aa) Por métodos y procesos	X	
bb) Por dinero, títulos valores o documentos		X
cc) Por información confidencial		X
dd) Por seguridad a terceros		X

Condiciones de Trabajo:

a) ambiente de trabajo

Agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes, se espera que se sienta cómodo interactuando y trabajando con grupos diversos de clientes y compañeros de trabajo.

b) Riesgos Inherentes : mínimo

Competencias

Competencias conductuales o de contexto

COMPETENCIA	NIVEL ALTO	NIVEL MEDIO	NIVEL BAJO	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
Compromiso		X		X	
Orientación a los resultados		X		X	
Orientación al servicio		X		X	
Flexibilidad			X	X	
Iniciativa			X	X	
Aprendizaje continuo			X		X
Trabajo en equipo		X		X	


Competencias Técnicas:

Pensamiento estratégico			X	X	
Planificación y gestión			X	X	
Organización de la información			X	X	
Recopilación de información			X	X	
Expresión oral y escrita			X	X	
Habilidades analíticas			X	X	
Juicio y toma de decisiones			X	X	

Elaborado por: Ramón Molina Toala

Fuente: Investigación del autor

**Tabla 5.11.** Perfil de la Facturadora

			<p><b>MANUAL DE PERFILES</b></p> <p><b>Y FUNCIONES DE CARGOS POR COMPETENCIAS</b></p>										
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO FACTURADORA</b>													
NOMBRE DEL CARGO		FECHA DE ELABORACIÓN		FECHA DE REVISIÓN									
FACTURADORA		1/12/2012											
CATEGORÍA ADMINISTRATIVA													
ÁREA ACADÉMICA			UNIDAD DE DEPENDENCIA										
ÁREA TÉCNICA			DIRECCIÓN OPERATIVA										
CARACTERÍSTICAS ESPECIALES NINGUNA													
<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Servir con amabilidad y respecto a los clientes potenciales y actuales de la papelería garantizando la permanencia de ellos en la empresa</p>													
<p><b>RESUMEN DE ACTIVIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener limpios los equipos</li> <li>• Mantenerse siempre en su área de trabajo</li> <li>• Facturar a los clientes mayoristas y minoristas</li> <li>• Preguntar al clientes si su pedido es factura comercial o consumidor final</li> <li>• Conocer los códigos de los productos</li> <li>• Saber los descuentos al por mayor y menor</li> <li>• Brindar apoyo en todo lo relacionado con la entrega de producto.</li> <li>• Cumplir con las demás funciones y responsabilidades que le fueran asignada por el jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su competencia.</li> </ul>													
<p><b>REQUISITOS INTELECTUALES</b></p> <p>Instrucción:</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>BÁSICA</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>TÉCNICA</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>SUPERIOR</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>POSGRADO</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>						BÁSICA	<input type="checkbox"/>	TÉCNICA	<input type="checkbox"/>	SUPERIOR	X	POSGRADO	<input type="checkbox"/>
BÁSICA	<input type="checkbox"/>												
TÉCNICA	<input type="checkbox"/>												
SUPERIOR	X												
POSGRADO	<input type="checkbox"/>												

Experiencia Requerida en cargos similares:			
	Menos de 1 año		
	De 2 a 3 años	x	
	Más de 4 años		
Iniciativa Necesaria: Poseer iniciativa y creatividad			
Aptitudes Necesarias: Capaz de trabajar bajo presión, habilidad para comunicarse y trabajar en equipo cultura de servicio al cliente, buenas relaciones interpersonales comunicación y coordinación efectiva.			
Requisitos físicos:			
Esfuerzo Físico	Alto	Medio	Ninguno x
Concentración Necesaria:			
	Alto grado de concentración	X	
	Suficiente como para realizar tarea		
	Mínimo grado de concentración		
Constitución física necesaria certificado medico			
Responsabilidades Implícitas			
	DESCRIPCIÓN	SI	NO
	ee) Por supervisión de personal	X	
	ff) Por materiales y equipos	X	
	gg) Por métodos y procesos	X	
	hh) Por dinero, títulos valores o documentos		X
	ii) Por información confidencial		X
	jj) Por seguridad a terceros		X

Condiciones de Trabajo:

a) ambiente de trabajo

Agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes, se espera que se sienta cómodo interactuando y trabajando con grupos diversos de clientes y compañeros de trabajo.

b) Riesgos Inherentes : mínimo

Competencias

Competencias conductuales o de contexto

COMPETENCIA	NIVEL ALTO	NIVEL MEDIO	NIVEL BAJO	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
Compromiso		X		X	
Orientación a los resultados		X		X	
Orientación al servicio		X		X	
Flexibilidad			X	X	
Iniciativa			X	X	
Aprendizaje continuo			X		X
Trabajo en equipo		X		X	


Competencias Técnicas:

Pensamiento estratégico			X	X	
Planificación y gestión			X	X	
Organización de la información			X	X	
Recopilación de información			X	X	
Expresión oral y escrita			X	X	
Habilidades analíticas			X	X	
Juicio y toma de decisiones			X	X	

Elaborado por: Ramón Molina Toala

Fuente: Investigación del autor

**Tabla 5.12.** Perfil del Guardia

			<p><b>MANUAL DE PERFILES</b></p> <p><b>Y FUNCIONES DE CARGOS POR COMPETENCIAS</b></p>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO GUARDIA</b>					
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>		<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>		<b>FECHA DE REVISIÓN</b>	
GUARDIA		1/12/2012			
<b>CATEGORÍA ADMINISTRATIVA</b>					
<b>ÁREA ACADÉMICA</b>			<b>UNIDAD DE DEPENDENCIA</b>		
ÁREA OPERATIVA			DIRECCIÓN VENTAS		
<b>CARACTERÍSTICAS ESPECIALES NINGUNA</b>					
<b>OBJETIVO</b>					
Vigilar las instalaciones que se encuentren con normalidad en todas sus funciones, anticipar cualquier movimiento que no se encuentre en lo normal.					
<b>RESUMEN DE ACTIVIDADES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilar que los clientes no comentan dolo</li> <li>• Controlar que los clientes no ingresen bolsos y cómodas al local</li> <li>• Llevar un reporte diario de entrada y salida del personal</li> <li>• Estar al servicio del Propietario</li> <li>• Informe a supervisor cualquier movimiento sospechosos dentro de la empresa</li> <li>• Cumplir con las demás funciones y responsabilidades que le fueran asignada por el jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su competencia.</li> </ul>					
<b>REQUISITOS INTELECTUALES</b>					
<b>Instrucción:</b>					
		<b>BÁSICA</b>	<b>x</b>		
		<b>TÉCNICA</b>			
		<b>SUPERIOR</b>			
		<b>POSGRADO</b>			

<b>Experiencia Requerida en cargos similares:</b>			
<b>Menos de 1 año</b>			
<b>De 2 a 3 años</b>		<b>x</b>	
<b>Más de 4 años</b>			
<b>Iniciativa Necesaria:</b> Poseer iniciativa y creatividad			
<b>Aptitudes Necesarias:</b> Capaz de trabajar bajo presión, habilidad para comunicarse y trabajar en equipo cultura de servicio al cliente, buenas relaciones interpersonales comunicación y coordinación efectiva.			
<b>Requisitos físicos:</b>			
<b>Esfuerzo Físico</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Ninguno x</b>
<b>Concentración Necesaria:</b>			
<b>Alto grado de concentración</b>		<b>X</b>	
<b>Suficiente como para realizar tarea</b>			
<b>Mínimo grado de concentración</b>			
<b>Constitución física necesaria</b> certificado medico			
<b>Responsabilidades Implícitas</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
kk) Por supervisión de personal	X		
ll) Por materiales y equipos	X		
mm) Por métodos y procesos	X		
nn) Por dinero, títulos valores o documentos		X	
oo) Por información confidencial		X	
pp) Por seguridad a terceros	X		



**Condiciones de Trabajo:****a)ambiente de trabajo**

Agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes, se espera que se sienta cómodo interactuando y trabajando con grupos diversos de clientes y compañeros de trabajo.

**b)Riesgos Inherentes : mínimo****Competencias****Competencias conductuales o de contexto**

COMPETENCIA	NIVEL ALTO	NIVEL MEDIO	NIVEL BAJO	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
Compromiso		X			
Orientación a los resultados		X			
Orientación al servicio		X			
Flexibilidad			X		
Iniciativa			X		
Aprendizaje continuo			X		
Trabajo en equipo		X			


**Competencias Técnicas:**

Pensamiento estratégico		X		X	
Planificación y gestión			X		X
Organización de la información			X	X	
Recopilación de a información			X		X
Expresión oral y escrita			X	X	
Habilidades analíticas		X		X	
Juicio y toma de decisiones			X	X	

Elaborado por: Ramón Molina Toala

Fuente: Investigación del autor

**Tabla 5.13.** Perfil del Bodeguero

			<p><b>MANUAL DE PERFILES</b></p> <p><b>Y FUNCIONES DE CARGOS POR COMPETENCIAS</b></p>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO BODEGUERO</b>					
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>		<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>		<b>FECHA DE REVISIÓN</b>	
BODEGUERO		1/12/2012			
<b>CATEGORÍA ADMINISTRATIVA</b>					
<b>ÁREA ACADÉMICA</b>			<b>UNIDAD DE DEPENDENCIA</b>		
ÁREA OPERATIVO			DIRECCIÓN OPERATIVO		
<b>CARACTERÍSTICAS ESPECIALES NINGUNA</b>					
<b>OBJETIVO</b>					
Mantener los inventarios de mercadería con alta rotación de producto satisfaciendo las demandas del mercado cambiantes, de esa forma cumplir con los objetivos de la empresa					
<b>RESUMEN DE ACTIVIDADES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener en orden los inventarios de productos</li> <li>• Mantener limpias la bodega</li> <li>• Abastecer las perchas</li> <li>• Informe diario al propietario de mercadería en mal estado</li> <li>• Proveer a tiempo con la mercadería solicitada al local</li> <li>• Cumplir con las demás funciones y responsabilidades que le fueran asignada por el jefe inmediato superior, enmarcadas dentro del ámbito de su competencia.</li> </ul>					
<b>REQUISITOS INTELECTUALES</b>					
<b>Instrucción:</b>					
		<b>BÁSICA</b>	<b>x</b>		
		<b>TÉCNICA</b>			
		<b>SUPERIOR</b>			
		<b>POSGRADO</b>			

<b>Experiencia Requerida en cargos similares:</b>			
<b>Menos de 1 año</b>			
<b>De 2 a 3 años</b>		<b>x</b>	
<b>Más de 4 años</b>			
<b>Iniciativa Necesaria:</b> Poseer iniciativa y creatividad			
<b>Aptitudes Necesarias:</b> Capaz de trabajar bajo presión, habilidad para comunicarse y trabajar en equipo cultura de servicio al cliente, buenas relaciones interpersonales comunicación y coordinación efectiva.			
<b>Requisitos físicos:</b>			
<b>Esfuerzo Físico</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Ninguno</b>
	<b>X</b>		
<b>Concentración Necesaria:</b>			
<b>Alto grado de concentración</b>			<b>X</b>
<b>Suficiente como para realizar tarea</b>			<b>X</b>
<b>Mínimo grado de concentración</b>			
<b>Constitución física necesaria</b> certificado medico			
<b>Responsabilidades Implícitas</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
qq) Por supervisión de personal	X		
rr) Por materiales y equipos	X		
ss) Por métodos y procesos	X		
tt) Por dinero, títulos valores o documentos		X	
uu) Por información confidencial		X	
vv) Por seguridad a terceros	X		

**Condiciones de Trabajo:****a)ambiente de trabajo**

Agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes, se espera que se sienta cómodo interactuando y trabajando con grupos diversos de clientes y compañeros de trabajo.

**b)Riesgos Inherentes : mínimo****Competencias****Competencias conductuales o de contexto**

COMPETENCIA	NIVEL ALTO	NIVEL MEDIO	NIVEL BAJO	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
Compromiso		X			
Orientación a los resultados		X			
Orientación al servicio		X			
Flexibilidad			X		
Iniciativa			X		
Aprendizaje continuo			X		
Trabajo en equipo		X			

**Competencias Técnicas:**

Pensamiento estratégico		X		X	
Planificación y gestión			X		X
Organización de la información			X	X	
Recopilación de información			X		X
Expresión oral y escrita			X	X	
Habilidades analíticas		X		X	
Juicio y toma de decisiones			X	X	

Elaborado por: Ramón Molina Toala

Fuente: Investigación del autor

### 5.15. Parámetros de Servicios

Se comprobaba regularmente como se están realizando los parámetros de servicios de la empresa todo en papelería, y como se está trabajando un sistema de prestación de servicio para medir el éxito alcanzado. Su diseño se hace en base de los criterios de calidad de los servicios al cliente, la lista de criterios debe comprender tanto la dimensión de los procedimientos y la dimensión personal de la empresa.

#### Modelo de intervención de los clientes

**Tabla 5.14.** Grupos de servicios

No.	Criterios de calidad en los servicios	Descripción de indicadores		Calificación
1	Tiempo	2	2	Sobre lo normal
2	Flujo organizado	1	1	En lo normal
3	Adaptación	1	1	En lo normal
4	Anticipación	0	0	Debajo de lo normal
5	Comunicación	0	0	Debajo de lo normal
6	Retroalimentación a los clientes	1	1	En lo normal
7	Organización y supervisión	1	1	En lo normal
8	Apariencia	0	0	Debajo de lo normal
9	Lenguaje corporal	1	1	En lo normal
10	Tono de voz	2	2	Sobre lo normal
11	Atención	1	1	En lo normal
12	Tacto	N/O	N/O	No se observo
13	Dirección	1	1	En lo normal
14	Habilidad en las ventas	0	0	Debajo de lo normal
15	Solución de problemas	1	1	En lo normal

Escala de las medidas

2 = sobre lo normal

1 = En lo normal

0 = Debajo de lo normal

N/O = No se observo

### **Desarrollo del perfil de su cliente**

Información importante para la gestión de los servicios de la empresa.

Investigación que se implementara posteriormente cuando la empresa decida implementar la presente propuesta.

**Tabla 5.15.**Perfil del cliente (individuo)

<b>Característica demográfica</b>	<b>Segmento 1</b>	<b>Segmento 2</b>	<b>Segmento 3</b>
<b>Edad</b>			
<b>Sexo</b>			
<b>Nivel de educación</b>			
<b>Ingresos</b>			
<b>Tamaño de familia</b>			
<b>Tipo de alojamiento</b>			
<b>Características Pictográficas (individuos)</b>			
<b>Valores / creencias</b>			
<b>Actitudes</b>			
<b>Hábitos sociales</b>			
<b>Preferencias</b>			
<b>Expectativas</b>			

Investigación del perfil del cliente es una propuesta a implementarse en el futuro para la misión de los servicios de la Papelería.

## Desarrollo del perfil de su cliente

**Tabla 5.16.**Perfil del cliente (Organizaciones)

<b>Características demográficas</b>	<b>Segmento 1</b>	<b>Segmento 2</b>	<b>Segmento 3</b>
<b>Industria</b>			
<b>Tamaño</b>			
<b>Ubicación</b>			
<b>Características Psicográficas (Organización)</b>			
<b>Valores / creencias</b>			
<b>Actitudes</b>			
<b>Normas / Hábitos Sociales</b>			
<b>Preferencias</b>			
<b>Expectativas</b>			

Propuesta a implementarse en el futuro cuando la empresa requiera implantarla para la buena gestión en los servicios de calidad hacia el cliente interno y externo de la papelería.

### Formato para evaluar servicios

En esta forma se evaluará el servicio que se presta hacia los clientes, o sea como lo percibe el cliente externo que nos visita.

**Tabla 5.17.**Formato para evaluar servicios

<b>Como lo ven a usted sus clientes</b>	<b>Segmento 1</b>	<b>Segmento 2</b>	<b>Segmento 3</b>
1 como ven ellos el propósito de sus servicios Gusto Trabajo			
2 Que tan necesario es su servicio para sus clientes Necesidad Elección			
3 Que tan importante es el servicio que ofrece Importante No importante			
Como se ven los resultados del servicio ofrecido Positivos Negativos			
Cuál es el costo contemplado por sus servicios Alto Medio Bajo Contribución Disminución			
cuáles son los riesgos contemplados en sus servicios Alto Medios Bajos			



## Escala de evaluación del programa de adiestramiento de servicios al cliente

**Tabla 5.18.** Escala de evaluación del programa de adiestramiento de servicios al cliente

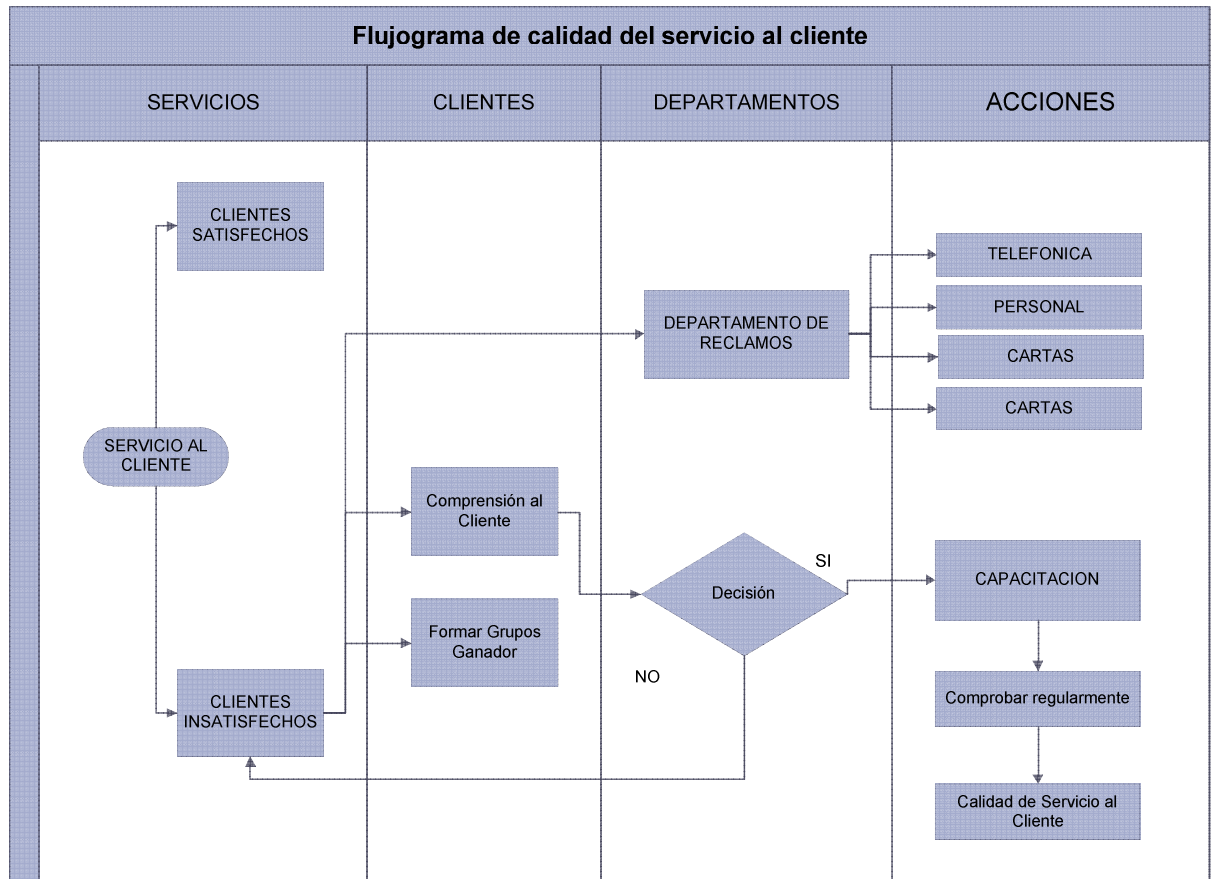
#	Parámetros	Si	Bastante	Algo	Apenas	No
1	Las habilidades en los servicios que el adiestrado podrá ejecutar al final del entrenamiento están clara mente delineadas.	5	4	3	2	1
2	El conocimiento que el adiestrado debe poseer sobre los servicios al cliente, al final del programa de entrenamiento, está claramente delineado.	5	4	3	2	1
3	El conocimiento y las habilidades aprendidos en el adiestramiento sobre los servicios al cliente, son comparables a los requeridos por el trabajo.	5	4	3	2	1
4	El programa de adiestramiento en los servicios al cliente se presenta en una forma organizada y sistemática.	5	4	3	2	1
5	El adiestramiento en los servicios al cliente está dividido en una serie de lecciones y unidades.	5	4	3	2	1
6	El criterio de terminación para cada unidad de aprendizaje está claro.	5	4	3	2	1
7	El programa de tiempo para practicar las habilidades en los servicios al cliente, fuera del trabajo mismo.	5	4	3	2	1
8	Al adiestrado se le suministra una copia impresa del programa de entrenamiento	5	4	3	2	1
9	Al adiestrador se le suministra una copia impresa del programa de entrenamiento	5	4	3	2	1
10	Cada habilidad que se aprende en el programa esta bosquejado en pasos, explicando cómo hacerlo	5	4	3	2	1

11	Alrededor de cada adiestrado se establece una atmosfera de atención y respaldo.	5	4	3	2	1
12	El criterio de lo que constituye una labor excelente está bien explicado, para cada una de las labores o habilidades que se van a aprender sobre el servicio al cliente.	5	4	3	2	1
13	Se hacen exámenes a los adiestrados sobre el conocimiento requerido para el trabajo.	5	4	3	2	1
14	Se hacen exámenes a los adiestrados sobre la conducta a seguir en el trabajo.	5	4	3	2	1
15	Al adiestrado se le ofrece una corriente continua de retroalimentación sobre el progreso realizado.	5	4	3	2	1
16	Los logros alcanzados por el adiestrado se reconocen al terminar algún paso crítico en el aprendizaje.	5	4	3	2	1
17	Se utiliza un sistema de registro y seguimiento de los progresos del adiestrado.	5	4	3	2	1
18	Los gerentes y supervisores están involucrados en el proceso de adiestramiento en los servicios al cliente	5	4	3	2	1
19	Los adiestrados en los servicios al cliente han sido entrenados, a su vez para guiar.	5	4	3	2	1
20	El adiestrador tiene disponibles ayudas y/o manuales especiales para guiar en los servicios al cliente.	5	4	3	2	1

**Fuente:** Seminario Taller, "Servicio de calidad al Cliente", PANATLANTIC del Ecuador Cía. Ltda. p. 27, (2012)

## 5.16. Flujograma de calidad del servicio al cliente

**Diagrama 5.9.** Flujograma de calidad del servicio al cliente



Fuente: Empresa TODO EN PAPELERIA.2012

Elaborado por: Ramón Molina Toala

## 5.17. PROCEDIMIENTOS Y NORMAS

### 5.17.1. PROGRAMA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD

El programa que se va a diseñar a continuación, servirá tal como una guía efectiva a perseguir, a medida de conseguir el mejoramiento de la calidad del servicio que “Todo en Papelería” brinda.

Para su ejecución, se tomará en cuenta el ciclo de Demming de la calidad, utilizaremos los mecanismos de Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA) con el único objetivo de conseguir de forma sistemática y organizada la solución de la detención en la investigación realizada.

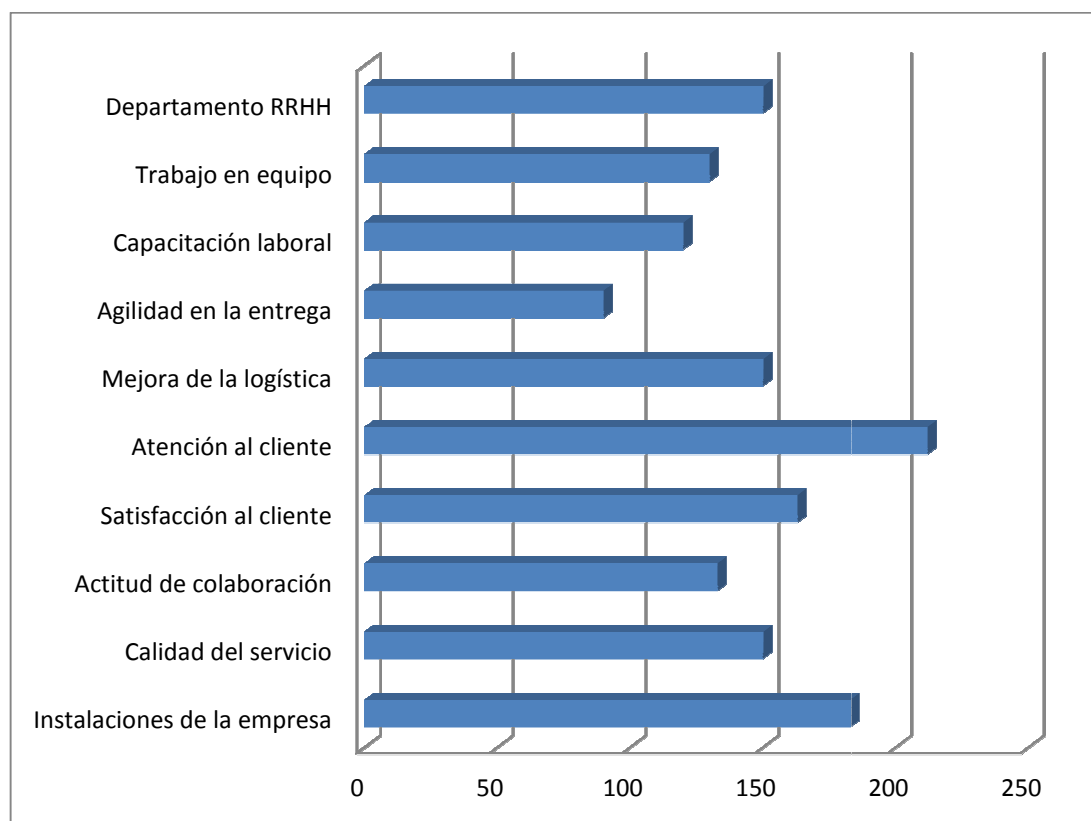
#### **5.17.2. Ciclo PHVA para el Mejoramiento de la calidad en el servicio en “Todo en Papelería”.**

##### **A) Etapa de Planear**

Las encuestas efectuadas, establecieron que Todo en Papelería tiene que actuar o buscar nuevos correctivos para los sucesivas subvariables:

- Instalaciones de la empresa
- Calidad del servicio
- Actitud de colaboración
- Satisfacción al cliente
- Atención al cliente
- Mejora de la logística
- Agilidad en la entrega
- Capacitación laboral
- Trabajo en equipo
- Departamento de recursos humanos

## Representación gráfica de los puntos críticos que se requieren ser perfeccionadas



**Gráfico 5.1.** Representación gráfica de los puntos críticos que se requieren ser perfeccionadas

Elaborado por: José Ramón Molina Toala.

Fuente: Investigación del autor.

## Plan de mejoramiento para la calidad del servicio al cliente en Todo en Papelería.

Identificado los puntos críticos a ser mejorados, nos procedemos a realizar el proyecto de mejoramiento para la calidad del servicio al cliente en Todo en Papelería para el fin de comprender de mejor manera el problema a mejorar.

**Tabla 5.19.** Plan de mejoramiento para la calidad del servicio al cliente en Todo en Papelería– Confiabilidad, Calidad del Servicio

<b>VARIABLE</b>	<b>SUBVARIABLE</b>	<b>ASPECTO</b>	<b>ACCIÓN CORRECTIVA</b>
<b>CONFIABILIDAD</b>	<b>CALIDAD DEL SERVICIO</b>	FALTA DE CAPACITACIÓN	Mediante capacitación continua, para que el personal se desarrolle todo su conocimiento y habilidades en beneficio del trabajo que realiza y de esta forma es importante crear un programa de procedimientos de servicio de calidad al cliente para poder resolver problemas urgentes
		DEMORA EN LA ENTREGA	Evitar procesos muy largos de esa forma mejorar la entrega y adquirir equipos de tecnología actualizada.
		FALTA DE CORTESÍA CON EL CLIENTE	Crear un manual de atención al cliente para mejorar la calidad del servicio, para que conozca la expectativa y necesidades del cliente.
		INSTALACIONES NO ERGONÓMICAS	Crear un estudio para mejorar las espacios de las instalaciones y de esa forma que haya mejor comodidad para el cliente, mejorar el parqueadero de vehículos.
		DESMOTIVACIÓN LABORAL	Estructurar un plan de capacitación para fortalecer las capacidades y actitudes de los colaboradores
		BAJA REMUNERACIÓN	Crear un programa de incentivo económico para crear un personal motivado para cumplir con los objetivos de la empresa
		DESCENSO EN VENTAS	Crear un plan estratégico que llegue a establecer los objetivos de la empresa para que sus ventas no sigan cayendo
		RELACIONES HOSTILES ENTRE COMPAÑEROS	Formar planes de capacitación para mejorar las relaciones interpersonales entre compañeros y buscar los logros comunes.

**Tabla 5.20.** Plan de mejoramiento para la calidad del servicio al cliente en Todo en Papelería–Sensibilidad, Actitud de Colaboración

VARIABLE	SUBVARIABLE	ASPECTO	ACCIÓN CORRECTIVA
SENSIBILIDAD	ACTITUD DE COLABORACIÓN	POCA INICIATIVA DE SERVICIO	Formar acciones de trabajo para que se tomen iniciativas y necesidades del personal y crear que se sientan comprometidos con la institución para lograr de esta forma cumplir las metas de servicio al cliente
		NINGÚN PROGRAMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Implementar programas de atención al cliente con el propósito de conocer el valor que tienen para la empresa de esa forma conocer sus necesidades y saberlas satisfacer.
		CLIENTE INSATISFECHO	Crear un buzón de sugerencias y quejas con el propósito que sean tomadas en cuenta para mejorar la calidad del servicio y entrevistarlos periódicamente con encuesta dirigidos a ellos
		CONFLICTO ENTRE COMPAÑEROS	Plantear un ambiente de trabajo donde se tenga compromisos entre compañeros y se facilite la rotación en el trabajo con el fin de evitar la rutina diaria.
		BAJA AUTOESTIMA	Crear programa de incentivos económicos para así levantar la autoestima
		FALTA DE COMPETENCIA	Crear un programa de selección y evaluación por competencias con el propósito que se determine cuáles son los conocimientos y habilidades, actitudes de esa forma detectar toda la información y el ambiente necesario para que se puedan desarrollar en beneficio del cliente y de empresa

**Tabla 5.21.** Plan de mejoramiento para la calidad del servicio al cliente en Todo en Papelería – Sensibilidad, Atención al Cliente

VARIABLE	SUBVARIABLE	ASPECTO	ACCIÓN CORRECTIVA
SENSIBILIDAD	ATENCIÓN AL CLIENTE	DEMORA EN LA ENTREGA	Formar planes estratégicos para medir el grado de satisfacción al cliente, asignar responsabilidades específicas al departamento de recursos humanos para detectar posible fallas en el servicio que se entrega.
		FALTA DE COMPROMISO DE COLABORACIÓN	Formar un ambiente de camarería y confianza y formar las responsabilidades para los objetivos alcanzados de esa forma tener colaboradores motivados.
		POCA ACTITUD DE SERVICIO	Diseñar modelo de trabajo para que desarrollen sus destrezas y conocimientos, con la finalidad de que conozcan sus deberes y obligaciones para mejorar las relaciones a favor de los clientes.
		FALTA DE TRABAJO EN EQUIPO	Formar un grupo ganador escribiendo las especificaciones de los trabajos en término de los servicios de calidad del cliente
		ESCASES DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN FALTA DE MOTIVACIÓN	Crear un plan de capacitación para todo el personal de esa forma tener ventaja competitiva para la empresa, Asia la competencia, capacitaciones continuas y regulares y tener el personal motivado y conseguir la excelencia en la entrega de servicio de calidad.



**Tabla 5.22.**Plan de mejoramiento para la calidad del servicio al cliente en Todo en Papelería – Sensibilidad, Satisfacción del Cliente

VARIABLE	SUBVARIABLE	ASPECTO	ACCIÓN CORRECTIVA
SENSIBILIDAD	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	NO INTERVENCIÓN DE LA GERENCIA	Involucrar al propietario en la implementación del sistema de calidad al cliente para mejorar la atención del cliente externo e interno de la empresa.
		ACCIONES CRITICAS DEL PERSONAL	Crear capacitación para fortalecer los valores y principios de los colaboradores para evitar robos a la empresa y entre compañeros.
		FRUSTRACIONES EN LOS MOMENTOS DE LA VERDAD	La atención a los detalles es la forma como el cliente recuerda el aspecto de su grupo de trabajo sobre las instalaciones de la empresa, mejorar el parqueadero para que los clientes lleguen con más frecuencia.
		FALTA DE DISEÑO OPERACIONALES	Diseñar programas de operaciones para el uso de tecnología y eliminar trabajos manuales, la creación de una página web para que el cliente obtenga información oportuna de sus pedidos y optimice el tiempo de entrega.

**Tabla 5.23.** Plan de mejoramiento para la calidad del servicio al cliente en Todo en Papelería – Sensibilidad, Mejora de la Logística

<b>VARIABLE</b>	<b>SUBVARIABLE</b>	<b>ASPECTO</b>	<b>ACCIÓN CORRECTIVA</b>
<b>SENSIBILIDAD</b>	<b>Mejora de la logística</b>	Transporte no actos en la logística	Incrementar flota de camiones para dar mejor cobertura y facilidad de entrega, y evitar la mercadería dañadas por la poca capacidad.
		Mercadería dañada por el traslado	
		Espacios reducidos	Realizar los estudios de presupuesto para mejorar los espacios reducidos de las instalaciones y exista una adecuada condición de trabajo y la comodidad necesaria.
		Pocos nichos de mercados	En la mejora de la logística y sus instalaciones se puede introducir nuevos nichos de mercados y poder incrementar las ventas o nuevos clientes potenciales y ser más competitivos a nivel nacional.

**Tabla 5.24.**Plan de mejoramiento para la calidad del servicio al cliente en Todo en Papelería – Sensibilidad, Agilidad en la Entrega

<b>VARIABLE</b>	<b>SUBVARIABLE</b>	<b>ASPECTOS</b>	<b>ACCIONES CORRECTIVAS</b>
<b>Sensibilidad</b>	<b>Agilidad en la entrega</b>	Procesos muy extensos	Minimizar los procesos en la entrega de mercadería, adquiriendo tecnología moderna para así servir al cliente de la mejor forma y no se demore en la adquisición de su producto.
		Falta de personal de despacho	
		Espacios físico reducidos	Efectuar los estudios de presupuestos para mejorar los espacios de las instalaciones y dotar de implementos físicos para que concurra con comodidad el cliente interno y externo. Plan de capacitación para que exista motivación.
		Poca capacitación del personal	

**Tabla 5.25.**Plan de mejoramiento para la calidad del servicio al cliente en Todo en Papelería – Sensibilidad, Capacitación Laboral

<b>VARIABLE</b>	<b>SUBVARIABLE</b>	<b>ASPECTO</b>	<b>ACCIÓN CORRECTIVA</b>
<b>Sensibilidad</b>	<b>Capacitación Laboral</b>	Relaciones hostiles entre compañeros	Implantar un ambiente de trabajo donde exista compañerismo y trabajo en equipo, capacitación constante para incrementar las ventas, para subir su autoestima gestionar programa de recompensas que motive a dar lo mejor de sí en los logros de los objetivos comunes
		Descensos en ventas	
		Falta de trabajo en equipo	
		Baja autoestima	

**Tabla 5.26.** Plan de mejoramiento para la calidad del servicio al cliente en Todo en Papelería – Tangible, Instalaciones de la Empresa

<b>VARIABLE</b>	<b>SUBVARIABLE</b>	<b>ASPECTO</b>	<b>ACCIÓN CORRECTIVA</b>
<b>TANGIBLES</b>	<b>INSTALACIONES DE LA EMPRESA</b>	Espacios físicos reducidos	Realizar plan de reubicación optimizando los espacios con el fin de que exista mayor comodidad para el cliente.
		Instalaciones incómodas	Crear un plan de distribución funcional para ayudar a crecer con clientes potenciales y actuales
		Distribución tradicional	
		Inexistencias de un plan de contingencias	Implementar planes de seguridad industrial que permita proveer accidentes de trabajo
		Ausencias del personal de mantenimiento y limpieza	Contratar el personal idóneo para este servicio de limpieza para que la apariencia de todas las instalaciones de la empresa sea agradable a la vista de los clientes.
		Falta de luz y ventilación	Presupuesto adecuado para mejorar la luz y ventilación de la institución de esa forma mejorar las condiciones de trabajo.

**B) Etapa de Hacer:**

Se transportaran todas las funciones correctivas realizadas y el programa de mejoramiento del plan en el plazo de un año.

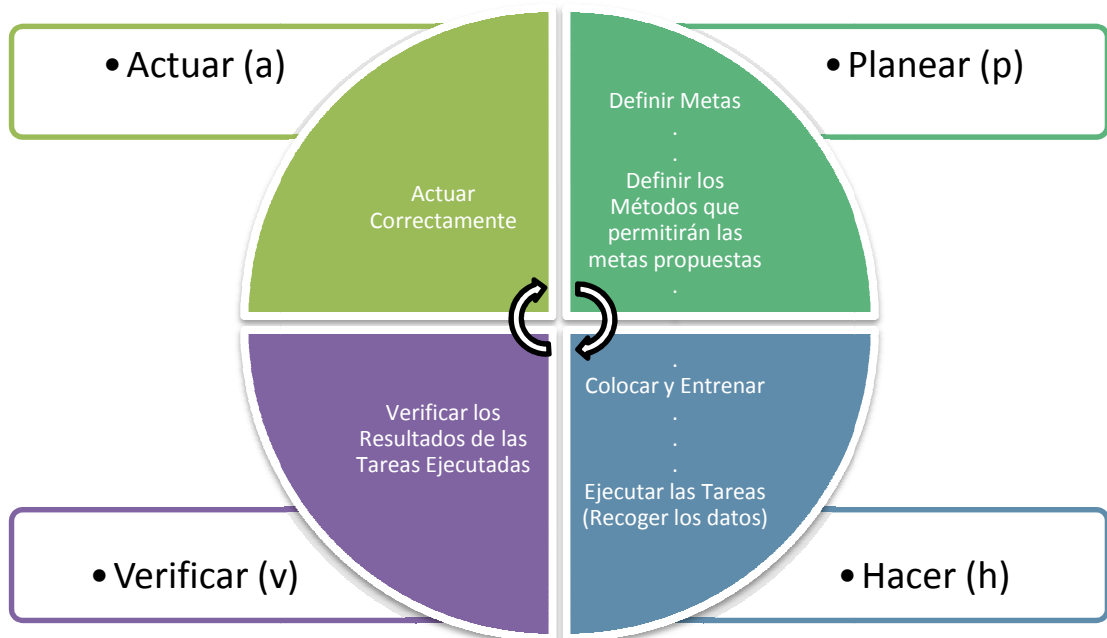
**C) Etapa de Verificar:**

Rápidamente de un año se vendrá a comprobar si el programa de mejoramiento de la calidad del servicio fue empleado correctamente

mediante la ejecución de una auditoria e informe de la circunstancia de cada acción correctiva que debió ser reformado.

**D) Etapa de Actuar:**

Efectuada la comprobación del programa de mejoramiento de la calidad del servicio, si esta establece alguna falla en el proceso, se produjera a cabo las nuevas funciones correctivas y rápidamente de efectuarlas se ejecutara su pertinente comprobación.



**Gráfico 5.2. Ciclo PHVA**

### **5.17.3. MODELO PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN TODO EN PAPELERÍA.**

El diseño que se plantea a continuación permitirá obtener el mejoramiento de la calidad en la empresa en Todo Papelería, el cual radica en los siguientes pasos que se puntualizan a continuación.

- 1. Caracterización del problema:** En este proceso radica en identificar el problema que sobresalta el cliente, aquí se lo escuchara su queja y se lo verá no como una amenaza si no como una oportunidad de mejorar el servicio.
- 2. Disposición del equipo de mejoramiento:** se establecerá un equipo de mejoramiento de calidad conformado por el personal del departamento de servicio al cliente y su concerniente jefe o supervisor con el fin de soluciones oportuna al problema causado. Este equipo se establecerá cuando la persona que entrega el servicio no pueda enmendar el problema del cliente.
- 3. Escuchar al cliente:** La sugerencias o quejas del cliente siempre serán importante para la empresa, por eso se instalara buzón de sugerencias, de esa forma conocer el valor de satisfacción del cliente afinidad al servicio percibido. Desarrollar el perfil de su cliente en segmentos, unos para cada clientes como individuos y otro para clientes como organización, de esa forma poder reparar el servicio de alguna falla realizada, también se puede contar con la creación de una página Web para que si hay una queja por la entrega o demora de su pedidos.
- 4. Estandarización de los procesos:** De esta forma se describirá el programa utilizado para la entrega del servicio, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente. Se lo conformara de la siguiente manera.
  - a) Entrada: Conocer las necesidades del cliente, personalizando el servicio.
  - b) Desarrollo: describir los procesos y herramientas necesarias para entregar el servicio de forma efectiva.
  - c) Salida: solucionar las necesidades del cliente.

**5. Aprendizaje organizacional:** Se crearan estrategias o funciones correctivas para dar soluciones acertadas a los problemas. Será trascendental brindar capacitación continua al personal de todos los departamentos, con el objetivo de que ofrezcan un buen servicio y se anticipen a las necesidades cambiantes de los clientes.

**6. Evaluación del mejoramiento:** Se deberá realizar un manual de reglamento, para que sean conocidas por los colaboradores todas las acciones correctivas, para poder tomar con exactitud y solucionarlas.

**7. Incentivos:** Los logros a los objetivos cumplidos por la buena atención a los clientes, por esa razón la empresa creara un sistema de recompensas que contengan premios en dinero, adelantos profesionales y declaraciones no financieros, con el propósito de que los colaboradores se desempeñe de forma eficaz y efectiva, y por supuesto se entregue un servicio de calidad que satisfaga las expectativas y necesidades del cliente.

**8. Evaluación del mejoramiento:** Se procederá a comprobar si el modelo de mejoramiento de la calidad del servicio por medio de la evaluación fue aplicado correctamente durante un tiempo determinado. Y si se detectara alguna falla se volverá a realizar.

**9. Control:** es importante que el programa planteado cuente con una pertinente revisión para poder conservar la calidad del servicio. Por esa razón el grupo de calidad al cliente será el facultado de realizar cronograma para establecer periodo de control, y darle el debido seguimiento para prevenir posibles problemas que afectan la calidad del servicio.

#### **5.17.4. Los factores clave de la calidad del servicio**

Describiremos los factores claves que ayudaran a fortalecer el programa de mejoramiento para la empresa Todo en Papelería.

**1. Fiabilidad:** Cumplir la promesa del servicio a entregar es hacer lo que se dijo para el cliente, la promesa del servicio tiene tres partes diferentes

para el cliente. Compromisos de organización, expectativas comunes y promesas personales.

- a) Compromiso de organización. Las promesas que hace la empresa tienen que ser cumplidas a favor siempre de los clientes, dar las entregas oportunas y a tiempo, los descuentos y promociones.
- b) Expectativas comunes. Satisfacer las necesidades del cliente sin perder promesas de satisfacción, por ejemplo cuidar sus pertenencias dentro del local ubicando casilleros y un colaborador que le ayude para eso.
- c) Promesas personales. Se ofrecerá servicio personalizado para que allá una comunicación adecuada de forma que el cliente presente todas sus inquietudes y quejas y se ofrezca solución rápida y eficaz.

**2. Sensible:** Fijar y cumplir plazos de entrega oportunas y puntuales va a ser una norma más importante para la empresa, tenemos que saber lo que el cliente realmente necesita y hasta cuándo. La empresa debe tener sensibilidad hacia las necesidades del cliente en todo momento.

**3. Aplomo:** el factor aplomo tiene que ver con gestionar los sentimientos de confianza de los clientes, el cliente confía sobre la honestidad, el conocimiento y la experiencia.

- a) Conocimiento del producto. El personal tiene que conocer el producto que se ofrece en la papelería dándole capacitación al ingreso o incorporación a la empresa, saber las bondades características beneficios darle a conocer al cliente.
- b) Conocimiento de la empresa. Los colaboradores tienen que conocer la estructura de la empresa y el nivel que se encuentra laborando y cuáles son sus funciones y actividades o procesos laborales.
- c) Habilidades para escuchar. Es trascendental formar en seguimiento de satisfacción del cliente con lo referente al servicio recibido mediante la entrevista o sistema de sugerencias que nos ayude a asemejar posibles fallas en el servicio.



d) Habilidad para resolver problema. Crear el departamento de atención al cliente para poder reparar cualquier falla del servicio entregado, formando un equipo reparador del servicio pueden hacer lo el supervisor o el gerente.

**4. Empático.** Debemos de tomar al cliente no como números estadísticos si no como personas o individuos, conocer el estado emocional de los clientes ayuda a determinar la mejor manera de servirle eficaz y profesional, por esa razón se dará servicio personalizado para conocer sus expectativas y necesidades del cliente.

**5. Tangibles.** Los servicio son intangibles son difíciles de medir, pero las primeras impresiones son las que más perduran, se debe procurar cuidar las apariencias de los colaboradores, instalaciones y de los productos que se entrega a los clientes de manera personal, asegurarse que las partes del sitio de trabajo que los clientes ven, y especialmente las que tocan, estén limpias, sean seguras y sean más cómodas posibles, por esa razón la gerencia tiene que crear planes de seguridad industrial, realizar estudios de presupuestos para mejorar los espacios de la instalaciones de la empresa. Contratar personal de limpieza para que la apariencia de la instalación sea agradable para el cliente.

**6. Integración del plan estratégico de mejoramiento.** El programa de mejoramiento continuo de la calidad deberá ser incluido en el plan estratégico de la empresa.

**7. Evaluar constantemente el esfuerzo y los resultados obtenidos.** Se deberá evaluar los resultados obtenidos en cuanto al grado de satisfacción del cliente en relación en el servicio recibido, para buscar mejoras y de esa forma conseguir ventajas competitivas que beneficie a la empresa.

**5.17.5. Presupuesto para la implementación del programa de capacitación para el mejoramiento continuo de la calidad en el servicio en “Todo en Papelería”.**

Para que exista una delicada ejecución del modelo de mejoramiento continuo de la calidad en el servicio en la papelería se propone el siguiente programa de capacitación.

**Tabla 5.27. Presupuesto para la implementación del programa de capacitación**

<b>Programa</b>	<b>Personas</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Fecha Pronosticada</b>	<b>Costos</b>	<b>Costo Total</b>
Curso sobre seguridad industrial	20	40 horas	Del 01 al 05 noviembre del 2012	50,00	1.000,00
Seminario sobre calidad total	20	40 horas	Del 08 al 12 de noviembre del 2012	45,00	900,00
Seminario sobre relaciones personales	25	40 horas	Del 16 al 20 de noviembre del 2012	40,00	1.000,00
Seminario de servicio al cliente	25	40 horas	Del 23 al 27 de noviembre del 2012	40,00	1.000,00
Seminario sobre liderazgo	18	40 horas	Del 30 al 04 de diciembre del 2012	50,00	900,00
Seminario de ventas	28	40 horas	Del 07 al 11 de diciembre del 2012	45,00	1.260,00
Curso de computación	28	40 horas	Del 14 al 18 de diciembre del 2012	55,00	1.540,00
Mantenimientos de instalaciones				500,00	500,00
Ropa de trabajo				300,00	300,00
Compra de tecnología				900,00	900,00
Asesorías- otros				800,00	800,00
				<b>2.775,00</b>	<b>10.100,00</b>

Elaborado por: Ramón Molina Toala  
Fuente: Investigación del autor

## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

#### 6.1. CONCLUSIONES

- No existe un plan de evaluación de la calidad del servicio en la empresa y el desarrollo del perfil de sus clientes
- No existe un diseño de las labores de servicio al cliente y las especificaciones de un trabajo
- El objetivo primordial del proyecto de mejoramiento continuo, es que Todo en Papelería ofrezca un servicio de calidad que acceda alcanzar ventaja competitiva y satisfacer las necesidades y expectativas de todos los clientes.
- La empresa Todo en Papelería posee una lugar comercial favorable y estratégico, en que se encuentra en el centro comercial de Manta.
- Es importante que la empresa tenga presente las necesidades del cliente interno, y darle motivación necesaria y trabajen para los logros de las metas y objetivos comunes de la empresa, desarrollen la actitud de servicio para satisfacer las necesidades expectativas de los clientes externo.
- No existe la logística acta para el traslado de mercadería a sus clientes, función tradicional
- No existe un programa de capacitación hacia los colaboradores.
- No poseen departamento de talento humano

## 6.2. RECOMENDACIONES

- Establecer en la forma que sea posible el programa de calidad en el servicio al cliente propuesto
- Crear el departamento de recurso humano iniciando por determinar un coordinador de este departamento, para aplicar este proceso
- Mejorar la logística para tener ventaja competitiva con los competidores
- Se recomienda aplicar el Plan de Mejoramiento Continuo con el propósito de obtener la perfección y calidad en el servicio que todo en Papelería entrega
- Establecer una política de incentivos, que además de suscitar asensos certifique la permanencia laborar
- Diseñar programas de capacitación constante, para llegar a brindar servicio de calidad.
- Apreciar el manual planteado en su justa extensión
- Es trascendental que se ejecute un estudio de reubicación y optimización de espacios con el fin de conseguir una mejor comodidad para el cliente interno y externo.
- Efectuar estudios para establecer la posibilidad de contratar servicios profesionales de mantenimiento y limpieza con el fin de mantener transparentes, y brindar satisfacción al cliente
- Se exhorta efectuar manuales y políticas de procedimientos sobre los caminos a seguir en cuanto de conducción de clientes de forma para ofrecer servicio de calidad

## BIBLIOGRAFÍA

1. ARAYA Leonardo, "Evaluación organizacional de la excelencia", centro educacional de alta tecnología. Revista iberoamericana de educación (ISSN: 1681- 5653)
2. ALLES MARTHA ALICIA, "Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias", Buenos Aires Argentina: Granica, (2010)
3. BUSH John, "Deje al cliente boquiabierto con un servicio fuera de serie", Grupo Nelson, cuarta edición (2011)
4. BALASSA, B. trade liberalization and revealed comparative, (1965), vol. 33 no 2.
5. FAJNZYLBER Fernando "Vea Transformación Productiva con Équida"
6. FAJNZYLBER "Habla de competitividad espúrea"
7. LINDSAY Evans, "Administración y control de la calidad", Editorial Pentice Hall, España, 200
8. López. Sobajeó, JJ: "El cliente interno", Enero 2007
9. POTER Michael, "Ventaja competitiva", (1997)
10. Varios Autores, "Atención al Cliente", edit. Kapeluz. España. Pág. 34
11. Vicente Lladró, Las Provincias, Valencia, julio 2007
12. WILLIAM Martin, "Calidad en el servicio al cliente, Guía para la excelencia en el servicio", Editorial Iberoamericana, 1992
13. ZEITHAML Valarie y BITNER Mary, "Marketing de servicio, Un enfoque de integración del cliente a la empresa", Editorial Mc Graw Hill, Mexico,2002
14. Seminario Taller, "Servicio de calidad al Cliente", PANATLANTIC del Ecuador Cía. Ltda. p. 27, (2012)
15. Harold Koontz, "Administración una perspectiva global", Duodécima edición Universidad de California, los Ángeles.
16. [http:// ictnet.es/2007/el cliente- siempre- tiene- razón](http://ictnet.es/2007/el_cliente_siempre_tiene_razon)
17. [Http://www.google.com.ec/ cliente de una empresa](http://www.google.com.ec/)

## ANEXOS

### Encuesta a Empleados “Todo en Papelería”

**1. ¿Qué tiempo de servicio tiene usted en “Todo en papelería”?**

Hace uno a dos años

De 2 a 3 años

De tres a 4 años

De 4 a 5 años

O más años

**2. ¿Cuándo fue su última capacitación?**

Hace un año

Hace dos años

Hace tres años

Hace cuatro o más

**3. ¿Su relación interpersonal con sus compañeros es?**

Muy buena

Buena

Mala

**4. ¿Está afiliado al IESS?**

Si  No

**5. ¿conoce los requisitos del cargo que usted desempeña en la empresa?**

Si  No

**6. ¿En qué le gustaría ser capacitado?**

Atención al cliente

Calidad del servicio

Relaciones interpersonales

Liderazgo

**7. ¿Cuándo ingreso usted a la papelería le indicaron sus funciones o tareas?**

SI  NO

**8. ¿La empresa que usted labora tiene un departamento de talento humano?**

SI  NO

**9. ¿Le interesaría que existiera un diseño de sistema de calidad del servicio para atender al cliente interno y externo de Todo en Papelería?**

Si  No

## Encuestas a Clientes de “Todo en Papelería”

1. ¿La calidad del producto de Todo en Papelería es?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

2. ¿Qué aspectos considera más valioso del servicio?

Precio  Calidad  Cantidad

3. ¿El grado de satisfacción con el servicio es?

Completamente satisfecho

Satisfecho

Insatisfecho

Completamente insatisfecho

4. ¿Qué aspecto tiene las instalaciones de Todo en Papelería?

Nuevas

Vetusta

Limpias

Sucias

5. ¿Cuándo usted visita Todo en Papelería se siente?

Importante

Escuchado

Valioso

Ofendido



**6. ¿Todo en Papelería cumple con las promesas oportunas del servicio acordado?**

Si  No

**7. ¿La actitud de servicio por parte del colaborador es?**

Muy buena  buena  regular  mala

**8. ¿Sí usted realiza un pedido por teléfono es atendido de inmediato?**

Si   
No   
A veces

**9. ¿Le ayudó el colaborador a escoger los productos?**

Si   
No

## FOTOS DE LA EMPRESA TODO EN PAPELERÍA

