



## **Dedicatoria**

Es nuestro deseo dedicar este proyecto de grado a la empresa que nos abrió sus puertas, permitiéndonos realizar nuestra intervención y aporte para enriquecerlos de conocimientos y herramientas aprendidas en nuestra trayectoria académica en el Instituto y experiencia laboral adquirida durante estos años.



## **Agradecimientos**

Agradecemos profundamente a nuestras familias y amigos la fuerza y el apoyo brindado, sus palabras de aliento y por acompañarnos hoy a cumplir nuestro sueño.

A nuestro estimado Director Ing. Orlando Vannucci, el cual nos brindó a lo largo de este trabajo toda su dedicación, conocimiento y experiencia para buscar la excelencia en nuestro proyecto de grado.

Además, agradecemos a la Lic. Rossana Malaman del Dpto. de Desarrollo Profesional, por su buena predisposición para con nosotras durante la gestión de nuestro proyecto.

Por último, al director y a los colaboradores de COEPTUS S.A. que nos permitieron realizar nuestro trabajo y una propuesta de mejora para la Empresa.



Facultad de Ciencias de la Administración  
Carrera de Licenciatura en Recursos Humanos

### **Proyecto de Grado**

**“Desarrollo de un sistema de capacitación formal, continuo y preventivo que tenga como objeto promover la mejora continua del servicio”**

**Autoras:** López Andreu, María Carolina – Pérez Magro, Victoria Aldana

**Director:** Ing. Eugenio Orlando Vannucci

López Andreu, María Carolina- Pérez Magro, Victoria Aldana



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

**FORMULARIO C**

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: 29 – 04 -2015

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**Título del Proyecto de Grado:**

Desarrollo de un sistema de capacitación formal, continuo y preventivo que tenga como objeto promover la mejora continua del servicio brindado.

Integrantes: (Apellido, Nombre y Carrera)

López Andreu María Carolina

Pérez Magro Victoria Aldana

Profesor Tutor del PG:

Eugenio Orlando Vannucci. Aprobado:

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: **VERDE FASSA, Julio**

1er Vocal: **SINGESER, Olga**

**Resolución del Tribunal Evaluador**

El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.

Observaciones:

**Las observaciones que fueron señaladas han sido corregidas por las alumnas.**

López Andreu, María Carolina- Pérez Magro, Victoria Aldana





## **Índice**

Introducción.....	7
Presentación de la empresa.....	8
Definición y justificación del problema.....	10
Objetivos.....	11
Marco Teórico.....	12
Diagnóstico organizacional.....	38
Metodología.....	38
Conclusión del diagnóstico organizacional.....	63
Propuesta de Mejora.....	67
Bibliografía.....	79
Anexo.....	81



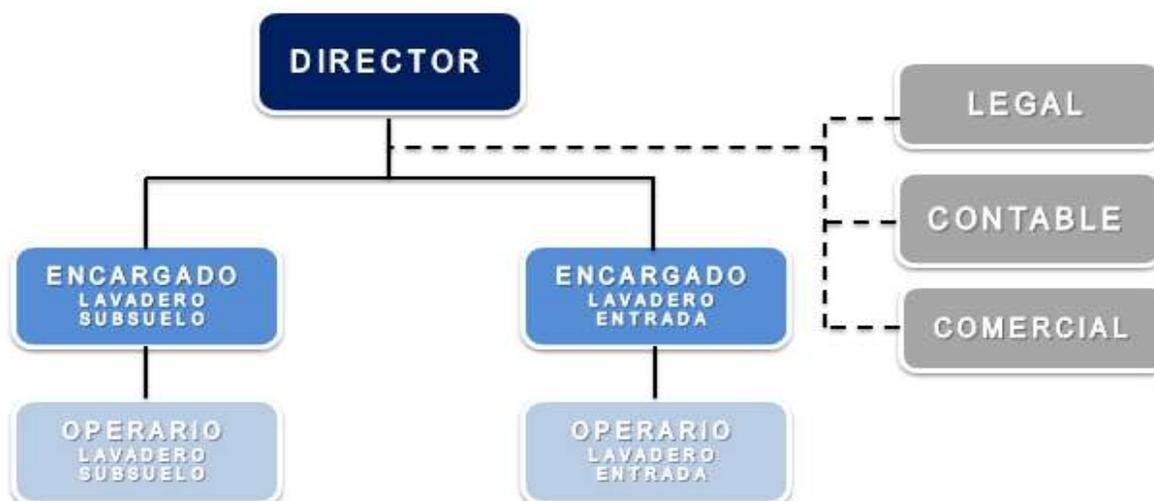
## Introducción

### **Presentación de la empresa**

La organización elegida para desempeñar nuestro Proyecto de Grado es “COEPTUS SA”; siendo una empresa de servicios dedicada al lavado de vehículos que cuenta con una trayectoria de quince años en el sector.

Actualmente está ubicada en Avenida Duarte Quirós 1400 local 226, en el Shopping Nuevo Centro. Cuenta con un total de 21 empleados –distribuidos entre mandos medios y operarios-, encontrándose la misma en proceso de incrementar su dotación de personal por cuestiones de crecimiento y expansión.

Su organigrama se compone de la siguiente manera:





### **Pre- diagnóstico de la empresa**

Para la elaboración del pre-diagnóstico se utilizaron distintos instrumentos para recabar información.

En primera instancia, realizamos una entrevista abierta y semi estructurada al Director, en la cual se comenzó consultando respecto de su visión del desempeño general de la Empresa, su productividad, satisfacción de clientes y posibles necesidades de mejora, entre otros.

Posteriormente se continuó con un cuestionario modelo de medición de cada subsistema de Recursos Humanos dentro de la Empresa basándose en preguntas semi estructuradas de tipo escala de Likert.- El mismo se encuentra en el apartado Anexo al final de esta presentación.- El objeto fue relevar la percepción de los Recursos Humanos con respecto al estado actual de funcionamiento de cada subsistema. Durante el desarrollo de la misma, se utilizó la herramienta diseñada que permitió identificar aquellos subsistemas cuya performance no era la deseada y en las cuales el Director se mostró interesado en desarrollar y mejorar.

De los instrumentos aplicados, se concluyó que;

- En primer lugar, el Director nos manifestó que el desempeño desde el punto de vista estratégico y táctico es óptimo, no obstante, desde el punto de vista operativo, nota una falta de capacitación y una elevada rotación del personal.
- Mencionó también, que si bien las inversiones en maquinaria e imagen de la Empresa es permanente, la productividad y por consecuencia la rentabilidad, se ven disminuidas y complicadas debido la competencia del sector.
- En tercer lugar, el Director nos expresó su seguridad respecto de la satisfacción de los clientes, que existen incentivos para mejorar la Calidad del Servicio, pero no siempre se logran los resultados esperados.



- El Director se mostró preocupado por la calidad del servicio brindado en varias ocasiones, ya que la misma se ve comprometida por falta de preparación del personal desde el ingreso a la Empresa. Manifestó que no se realiza capacitación alguna, con la excepción de la inducción impartida en los primeros tres días.

- Por último, expresó preocupación por la comunicación interna y externa de su Empresa. Con respecto a la primera, manifestó una falta de claridad en los canales y modos de comunicación implícitos entre operarios, supervisores y director.

En relación a la comunicación externa, expresó una falta de habilidad y formación en técnicas comunicativas y persuasión del personal que trabaja en contacto directo con el cliente.

A partir de este relevamiento es posible advertir que si bien la Empresa en su discurso se preocupa por la calidad de su servicio, todas las situaciones problemáticas identificadas indican una falta de planificación y ejecución direccionada hacia la calidad y la mejora continua.



### **Definición y justificación del problema**

Efectuado el pre-diagnóstico, se pudo concluir que si bien la Empresa expresa su interés por la calidad y esto se evidencia en la inversión de maquinarias e imagen empresarial, con los verdaderos activos, las personas, no sucede lo mismo.

Trabajar sobre una Empresa de servicios implica pensar dos aspectos fundamentales:

- La Calidad Interna de servicio; el servicio técnico en sí,
- La Calidad Externa del servicio o la forma como es prestado y de qué manera es percibido por los clientes.

Al hablar de servicios y debido a la elevada competencia que existe en el rubro, la principal ventaja competitiva es su personal, ya que la maquinaria y los procedimientos pueden imitarse con gran facilidad por los competidores del mercado.

En las empresas de servicios el componente social es fundamental, ya que la interacción humana determina en gran medida la calidad del resultado final. Es inherente el contacto directo entre la organización y el cliente para que ocurra la prestación, y ese contacto creará una imagen positiva o negativa en el cliente. Por ello es que el personal es piedra angular en el proceso.

Es importante que la empresa comience a pensar en calidad incluyendo a las personas que trabajan en ella como parte de su estrategia competitiva y que direccionen sus esfuerzos e inversiones en la formación de éstas. Creemos que incrementando los conocimientos y desarrollando las habilidades del personal en pos de la calidad y orientados al cliente, se obtendrá un mejor desempeño de la Empresa.



Por lo antes descripto, nuestro Proyecto de Intervención consistirá en:

**Desarrollar un sistema de capacitación formal, continuo y preventivo que tenga como objeto promover la mejora continua del servicio brindado**

### **Objetivos**

#### **Objetivo general:**

Proponer acciones que contribuyan a elevar los estándares de calidad y la satisfacción de los clientes a partir de la elaboración de un diagnóstico de la calidad en el servicio ofrecido por la Empresa.

#### **Objetivos específicos**

- Conocer los procesos de servucción de la Empresa y analizar la calidad en cada uno de ellos.
- Detectar cuál es la calidad de servicio que la Empresa desea brindar y las acciones que realiza para conseguirla.
- Identificar los aspectos del servicio que no satisfacen las necesidades ni cumplen con las expectativas de clientes.
- Conocer si la Empresa realiza actividades de formación y la manera en que entrena a su personal.

### **Alcance del trabajo**

El alcance geográfico se remite a la Ciudad de Córdoba. La Empresa cuenta con dos sucursales, ambas ubicadas en el Nuevo Centro Shopping,



## **Marco teórico**

### **Introducción**

A partir del desarrollo de este Marco Teórico se busca alcanzar una visión general de las organizaciones de servicio, calidad de servicio, importancia y capacitación de los RRHH.

### **Las organizaciones**

Podemos definir a las organizaciones como “un conjunto interrelacionado e interdependiente de recursos humanos, materiales, tecnológicos, y de información que interactúan orientados hacia determinados objetivos y se desempeñan en permanente intercambio con el medio” (Barrionuevo, 2008, p. 25)

Siguiendo a los autores Gibson, Ivacevich- Donelly (1994, p. 6), quienes definen a las organizaciones como “personas jurídicas que permiten que la sociedad alcance los logros que no podrían obtenerse actuando de forma independiente”

Si bien esta definición puede aplicarse a toda organización, no basta para comprender de modo acabado las interrelaciones e influencias tanto internas como externas. Por ello, elegimos y consideramos a la Teoría de Sistemas, la más adecuada para trabajar el concepto de Organización.

### **Las organizaciones a partir de la Teoría de Sistema.**

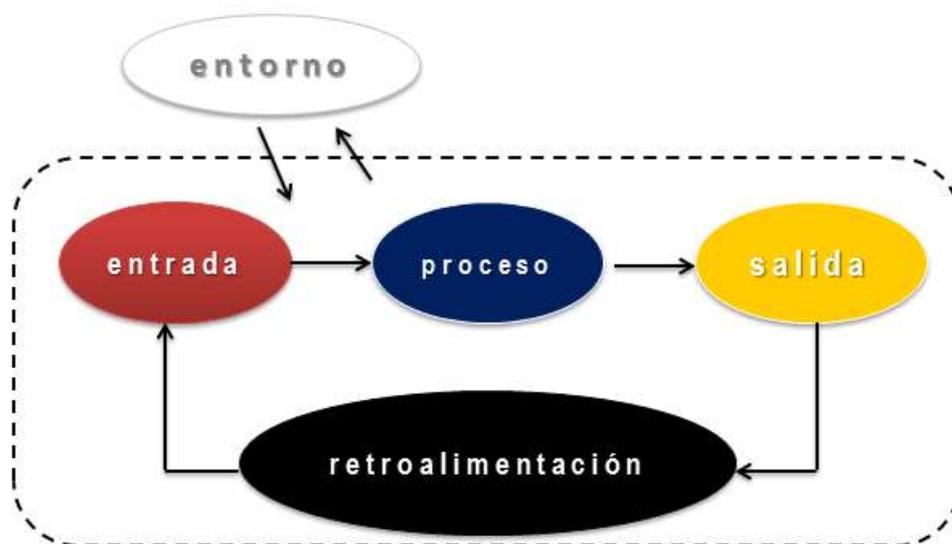
Una organización es un “conjunto de actividades y recursos coordinados para lograr un objetivo en común, que se relacionan permanentemente con el entorno al cuál influyen y a su vez es influido” (Razzi y Ferrero, 2008, p. 33)

Para comprender mejor esta definición, se detallan a continuación aspectos importantes a considerar;



- La organización debe ser considerada como un **sistema abierto**.
- La organización debe ser concebida como un sistema con objetivos o funciones múltiples.
- La organización debe ser visualizada como constituida por una interacción dinámica entre todos los Procesos.
- Al ser los subsistemas mutuamente dependientes, un cambio en uno de ellos, afectará a los demás.
- La organización existe en un ambiente dinámico que comprende otros sistemas.
- Los múltiples eslabones entre la organización y su medio ambiente hacen difícil percibir las fronteras que existen entre los diferentes Procesos. (Razzi y Ferrero, 2008)

A continuación, presentamos el esquema simple del comportamiento de un Proceso cualquiera.





Para que este Proceso funcione de manera óptima, es necesario que exista una **sinergia** en el mismo.

Se destaca también, la importancia de considerar que toda organización se encuentra en un entorno cambiante, por lo tanto debe estar atenta y adaptarse de manera permanente para lograr la supervivencia en el tiempo.

### **Recursos Humanos y su importancia en las organizaciones**

Los Recursos Humanos “son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social porque son componentes que de algún modo garantizan el manejo y funcionamiento de los restantes recursos” (Barrionuevo y Norry, 2007,). Es importante destacar que cuando se habla de recurso humano, no nos referimos a la persona sino al trabajo que ésta realiza, el cual se compone del esfuerzo, conocimientos, habilidades, aptitudes, estado físico e intelectual que una persona pone a disposición del empleador.

Citando a WertherKeith Davis (2000, p. 86) “La expresión **Recursos Humanos** implica que las personas poseen las capacidades que impulsan el desempeño organizacional”- siempre acompañadas de otros recursos como los económicos, materiales, de información, etc.-

“Los términos **Capital humano** y **Activos intelectuales** poseen en común la idea de que las personas establecen la diferencia en el funcionamiento de una organización”. (Werther –Keith, 2000, p. 87)

### **Clasificación de los subsistemas para el diagnóstico de la gestión de Recursos Humanos.**

#### **Diagnóstico al subsistema Previsión de Recursos Humanos.**

Dentro de la previsión de los Recursos humanos el autor contempla dos procesos a evaluar, la planificación de recursos humanos y el análisis y descripción de puestos.



Para medir el primero, se necesita conocer si existen objetivos definidos en la empresa, si existen funciones que se desarrollan a través de actividades específicas para alcanzar esos objetivos y si se destinan recursos específicos.

Para el segundo, es preciso conocer si se definen puestos de trabajo con sus respectivos perfiles y descripciones, atendiendo a la estructura y procesos adoptados. (Ferrero, 2007).

### **Diagnóstico al subsistema de provisión de Recursos Humanos.**

Los procesos que incluye son Reclutamiento, Selección e Inducción, orientación y capacitación al ingreso.

Se entiende por **reclutamiento** el “proceso que consiste en ubicar, identificar y atraer candidatos capaces” para desempeñarse en los puestos vacantes.” (Robbins, 2005, p. 286)

Llamamos **selección** al “proceso que consiste en investigar los antecedentes de los candidatos a un empleo, para garantizar la contratación de los más adecuados.” (Robbins, 2005, p. 286).

Por último, la **Inducción** es el proceso de incorporación del empleado, y puede ser al puesto, a la empresa o en general. (Ferrero, 2007, p.55).

### **Diagnóstico al subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos.**

Este subsistema incluye los procesos de administración de sueldos y salarios, y de administración de incentivos y beneficios sociales.

Las remuneraciones son un elemento crítico en la relación empleado-empresa. Éstas están siempre sometidas a evaluación de equidad y justicia en función de las tareas y aportes que realizan a la organización y los resultados obtenidos. En relación a salario percibido y el salario promedio del mercado.

Un incentivo es una estimulación que se otorga a un individuo en caso de que alcance un objetivo explícito, con la intención de que el empleado se esfuerce por

López Andreu, María Carolina- Pérez Magro, Victoria Aldana



alcanzarlo y/o mantenerlo, mejorando su rendimiento. Un beneficio es algo que se recibe como sinónimo de utilidad o ventaja. (Ferrero, 2007, p.57)

### **Diagnóstico al subsistema de desarrollo de Recursos Humanos.**

Trata a los procesos de capacitación, desarrollo y evaluación de desempeño del personal.

Se trata de conocer la gestión que tiende al desarrollo de las personas que se desempeñan en la organización, para mantenerlas adecuadas a los requerimientos y asegurar el logro de los objetivos. Es conocer cuánto se hace en materia de capacitación, si existe algún estándar de desempeño de una persona en su trabajo, si esto se evalúa, si los parámetros son conocidos por todos, y si existen programas de promoción y desarrollo profesional. (Ferrero, 2007, p.59)

### **Diagnóstico al subsistema de ambiente interno y externo laboral.**

Comprende los procesos emparentados con seguridad e higiene y relaciones laborales internas y externas.

Respecto al primer proceso, implica conocer si la empresa contrata una ART, si cumple con la legislación específica en materia de medio ambiente a nivel nacional, provincial y municipal, si existen planes de mejora y de capacitación específicos, entre otras actividades vinculadas a la higiene y la seguridad.

Y con respecto al segundo, se habla de las relaciones entre el personal y la dirección o patronal de la empresa, de vínculos, de atención de necesidades, de mecanismos por los cuales se establecen lazos, y al mismo tiempo, nos permite identificar la motivación y la participación que las personas tienen sobre la gestión empresarial en general. (Ferrero, 2007).

### **Diagnóstico al subsistema de investigación y control de Recursos Humanos.**

Refiere a la Auditoría de la administración de Recursos Humanos. Se vincula con la existencia de objetivos definidos para cada sub-área, la evaluación de la



adecuación de cada uno, la existencia de indicadores para medir cada gestión y la efectividad de la gestión del sistema. (Ferrero, 2007).

### **Recursos Humanos y los servicios**

Cuando se habla de una organización de servicios, la importancia del capital humano cobra un sentido aún mayor, ya que son las personas quienes tienen el contacto directo con el cliente y brindan el servicio. Y es de este contacto, en gran medida, que surgirá la respuesta positiva o negativa del cliente.

Existen innumerables afirmaciones que respaldan y sostienen la importancia primaria de los recursos humanos en cualquier ente organizacional, de las que destacamos algunas citadas por David Maister;

“Los verdaderos activos de una organización son las personas. Ellas son la organización”

“Sus niveles de lealtad, productividad y actitud de servicio pueden conducir a una organización al éxito o a la quiebra”

“Los servicios exigen una alta dosis de trabajo y dedicación personal que pueden variar en forma impredecible en cada ocasión que se realizan”

“Las personas son las que producen los bienes y los servicios, la tecnología y los medios permiten a las personas incrementar su productividad” 7 (Maister, 1991)

Por lo tanto se considera a los Recursos Humanos y su importancia como factores claves en cualquier prestación.

### **Servicio**

Definimos el término Servicio como un “conjunto de actividades realizadas por personas, con disposición de entrega a los demás para la construcción de procesos que conduzcan a incrementar la satisfacción de necesidades, deseos y expectativas de quien lo requiera. Como intangible adiciona valor al producto.



Lleva consigo múltiples interrelaciones personales que producen beneficio mutuo”.  
(Vargas y De la Vega, 2007, p. 43)

Los servicios surgen en el sistema económico, porque satisfacen las necesidades de los clientes, mejor de lo que lo harían ellos solos, sean individuos u organizaciones.

La primera interpretación del servicio ha sido entenderlo como un valor agregado al producto. Luego fue concebido como una **utilidad en sí misma** que en oportunidades, requiere presentarse a través de bienes tangibles y, en otras, por medio de la **comunicación cliente-proveedor**.

“Hoy se estima que el servicio es inherente a todos los procesos de intercambio; que es el elemento central de transferencia que se concreta en dos formas: el servicio en sí mismo y el servicio añadido a un producto” (Vargas y De la Vega, 2007, p. 48)

Es importante mencionar otros aspectos a tener en cuenta en materia de servicios;

El receptor de un servicio puede ser un usuario en particular, la sociedad o ambas. Los servicios están destinados a satisfacer las necesidades y expectativas, y quienes los consumen reciben el nombre de clientes-usuarios-consumidores.

La prestación de un servicio genera un contacto directo con el consumidor. Cada uno de estos contactos representa la oportunidad de realizarlo de buena o mala calidad y genera un número interminable de relaciones en cadena de proveedor-cliente, tanto interno como externo.

Lo que puede rescatarse de todas estas actividades es la posibilidad de la medición de la satisfacción conseguida por los destinatarios de los servicios que pueden ser usadas para alimentar la aptitud e idoneidad de las prestaciones.

A continuación haremos referencia a las principales **características** de los servicios:



**-Intangibilidad:** Refiere a que no implica transferencia de propiedad, no pueden ser revendidos, no se puede tener un inventario y no se pueden hacer demostraciones.

**-Interacción humana:** Para brindar un servicio es necesario que se establezca un contacto entre la organización y el cliente. Esto se realiza por intermedio de personas.

**- Dificultad para el control de calidad:** Los servicios están formados por funciones, al contrario de los bienes que están identificados por sus características, por lo tanto en servicios es muy difícil diseñar y estructurar la calidad y luego entregarla al cliente.

Una buena estrategia y oferta de servicios no sólo permite a la empresa diferenciar su propuesta y crear un valor añadido a sus clientes, sino que ayuda a mantener a los competidores alejados de las relaciones con sus clientes.

Se han observado generalmente, dos diferentes estrategias de gestión:

- Gestión centrada en **los recursos** u orientados a los activos, la cual centra su planificación en la producción, costos y capacidades que poseen. En esta gestión, los recursos que poseen son las causas y el plan estratégico las soluciones.

- Gestión centrada en **el cliente**; Por el contrario, las organizaciones que centran sus objetivos en los clientes, realizan la planificación de sus servicios en las necesidades del mercado, incluyendo tanto a los clientes actuales como a los potenciales.

En esta diferenciación es imprescindible hacer hincapié en que la naturaleza de los negocios no está determinada por los prestadores de servicios, sino por los clientes. Está definida por las necesidades satisfechas de los clientes al comprar un servicio. (Barrionuevo y Vannucci, 2010, p. 70).



Por último, una reflexión que refleja el rol que debe tener el cliente en la definición de un servicio; “La organización que logre encuentros que deleiten a sus clientes contarán con mayor probabilidad de crecimiento, las que llene las expectativas pero no necesariamente las supere, probablemente solo sobrevivirá” (Perez Savelli, Quiñones, 2009, p. 65)

## **Calidad**

Un aspecto fundamental que determina el éxito de una empresa es la calidad, no sólo del producto o servicio final brindado al cliente, sino también de todos los procesos que la compañía realice. La satisfacción de los clientes es reflejo de la calidad con las que se desempeñan todas las actividades de las empresa, y que Feigembaum define como;

“Total y completa satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes-consumidores, y debe ser conseguida a los menores costos posibles.” (Vannucci, 2002, p. 42)

Para alcanzar buenos resultados en relación a la calidad es importante que todos aquellos que forman parte de la empresa, desde el gerente más alto hasta el último operario, estén capacitados tanto para realizar sus funciones/tareas. Y además, sensibilizados, conscientes y comprometidos con la calidad y la importancia que ésta conlleva.

La **sensibilización** para la calidad es el primer paso para conseguir que todos los que forman parte de la organización reparen de la importancia de ella. Esto implica generar reflexiones, dejar conceptos claros y dar argumentos bien fundamentados que sensibilicen a cada persona para que así le genere un sentido.

Luego de este paso, continúa la **concientización**, que busca como resultado el compromiso de los empleados. Durante esta etapa se lleva a cabo la enseñanza de las técnicas y de las herramientas de la calidad. Esto no sería efectivo sin sensibilización previa.



Una vez incorporada la calidad en los procesos y en la gestión, a través del **Control de Calidad**, se puede monitorear en qué grado la empresa está respetando los parámetros de calidad fijados. Esto significa: “tener el comando de todas las gestiones que se realizan dentro y fuera de las organizaciones teniendo en cuenta la relación proveedor cliente internos y externos, para buscar la satisfacción de sus necesidades y expectativas, realizándolo a los menores costos posibles”. (Vannucci, 2002,p. 62)

## **Los Principios de la Calidad**

### **1- Primacía de la Calidad**

Citando a Ishikawa, “Cuando se otorga primacía a la Calidad, la gestión gerencial debe prever lucros a largo plazo. La lucratividad a largo plazo implica grandes riesgos a la continuidad del negocio”, Deming añade “Una administración que centra sus esfuerzos en la calidad de productos y servicios, produce un crecimiento gradual en la confianza de los usuarios consumidores, el resultado directo es el incremento de las ventas, lo que significa un lucro mayor a largo plazo con el consecuente crecimiento de la gestión, se generan más negocios, se incrementan las fuentes de trabajo”. (Vannucci, 2008, p. 190)

Por lo tanto, cantidad y calidad deben sucederse en simultáneo. Muchas empresas en su afán de cumplir con los números y tiempos de la producción, descuidan la calidad de la misma. Podría afirmarse que la cantidad suele relacionarse con el corto plazo y solución inmediata, mientras que la calidad busca cumplir con tiempos, productividad y mejoras tanto en el corto, como mediano y largo plazo, afianzando la confianza de los usuarios consumidores y con ello, no sólo se incrementan las ventas y la rentabilidad, sino también se logra la superveniencia de la empresa y crecimiento sostenido del negocio.

### **2- Orientación al cliente**

Retomando el concepto de calidad, siempre se debe satisfacer las necesidades de clientes- usuarios.

López Andreu, María Carolina- Pérez Magro, Victoria Aldana



En un principio, definimos al **cliente** como cualquier persona que recibe un producto o servicio. Definimos el término **usuario** como la persona que recibe el beneficio de un servicio determinado. En común, ambos conceptos comparten la relación cliente/usuario-proveedor. (Varo, 1994, p. 81)

Con respecto a la rama de los servicios, la expectativa de los clientes son los verdaderos estándares para juzgar la calidad de un servicio. Existen detalles a tener en consideración para mantener “bajo control” las expectativas del cliente:

- No prometer cosas en exceso.
- Identificar a los clientes exigentes en extremo.
- No vender cosas que no se puedan cumplir.
- Anticiparse a las expectativas del cliente.
- Aclarar al cliente la presencia de otros factores.
- Educar al cliente, sus familiares y entorno.
- Estar en contacto con el cliente en toda la prestación del servicio.

A su vez, cuando a servicio refiere, distinguimos dos tipos de clientes:

**Cliente externo:** Personas afectadas por el proceso o servicio brindado por una empresa y que no pertenecen a ella.

**Cliente interno:** Personas afectadas por un proceso o servicio pero que son miembros de la empresa.

Existen dos características sustantivas que diferencian el servicio que se ofrece a los clientes externos de aquel que cotidianamente se provee a los internos. La primera diferencia estriba en que mientras el primero tiene una gama de otras compañías entre las cuales elegir para obtener el servicio que desea, los clientes internos son, casi siempre, compradores cautivos del servicio que cada área le ofrece.



La segunda diferencia es que en los servicios internos los roles de cliente y proveedor se intercambian permanentemente. 14 (Varo, 1994, p. 87)

“El valor final que un cliente recibe es el resultado de la calidad del servicio al interior de la organización” (Beltramino y Vannucci, 2010, p 78)

### **3- Mejoramiento continuo**

El concepto de mejora continua se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar, y este criterio se aplica tanto a las personas, como a las organizaciones y sus actividades.

El esfuerzo de mejora continua es un ciclo ininterrumpido, a través del cual se identifica un área de mejora, se planea cómo realizarla, se implementa, se verifican los resultados y se actúa de acuerdo con ellos, ya sea para corregir desviaciones o para proponer otra meta más retadora.

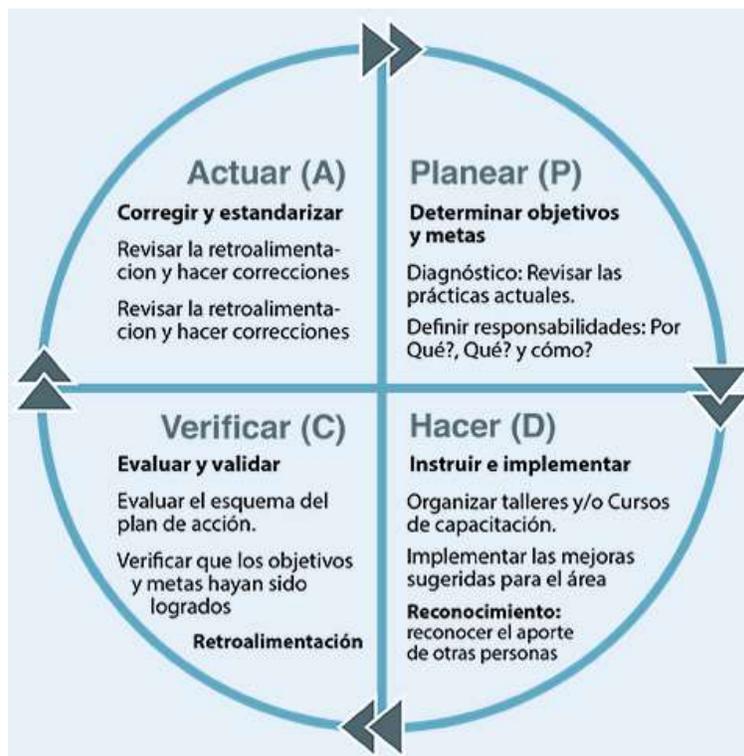
Este ciclo permite la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes del entorno, para dar un mejor servicio o producto a los clientes o usuarios.

Generalmente los directivos al pensar en mejorar la calidad, se enfocan únicamente en la reducción constante de los costos, descuidando otros aspectos que comprometen la calidad, y en consecuencia, la permanencia de sus Empresas en el mercado.

En primer lugar, Deming aseguró que al lograr la calidad, sus costos se reducirían al producir con menos errores, con menos tardanzas, con menos obstáculos, reduciendo el reprocesamiento, y haciendo mejor uso de los insumos. Ello llevaría a aumentar la productividad, a hacerse más competitivos, lo que permitiría capturar al mercado con productos de mejor calidad, al menor precio. De esa forma, se asegura la permanencia en el negocio, teniendo como resultado la



generación de más empleo y una mayor prosperidad. Esta recomendación es conocida como la **Reacción en Cadena de Deming**.



#### 4- El respeto por los Recursos Humanos.

En toda organización, es el factor humano quien, con su accionar y modo de ejecutar los procesos de trabajo, juega un rol fundamental determinando la calidad o la no- calidad en los productos o servicios.

Sin embargo, las personas que están en contacto permanente con los procesos no siempre tienen los conocimientos, el poder y/o la motivación suficiente para realizar su trabajo y resolver problemas. (Vannucci, 2008, p. 207).

Esta no-calidad desde el punto de vista de los Recursos Humanos puede deberse principalmente a causa de tres razones;

López Andreu, María Carolina- Pérez Magro, Victoria Aldana



- **No saber:** Cuando el personal no posee los conocimientos y/o habilidades requeridas para desempeñarse de manera eficaz y eficiente en su puesto de trabajo.

Para revertir esta situación, es necesaria una adecuada capacitación, establecer objetivos, una buena comunicación y monitoreo del trabajo.

- **No poder:** Este punto se refiere a la falta de autonomía, confianza y ejercicio de la responsabilidad, en el sentido de capacidad y habilitación para dar respuestas.

Para contrarrestar lo antes mencionado, será necesaria una adecuada delegación de tareas, brindar posibilidad de autocontrol, tener confianza en los equipos de trabajo, creando un sistema de apoyo y cooperación en términos de operar en conjunto, para una acertada participación.

- **No querer:** Sucede cuando el factor humano carece de la motivación suficiente para desempeñar su trabajo.

Con el ejercicio de un liderazgo adecuado, que propicie el desarrollo de un sentido de compromiso grupal y proactividad individual, se obtendrán mejoras en el clima laboral y en consecuencia, aumentará la motivación de las personas.

### **Recursos Humanos, capacitación y Calidad**

El desafío que plantea la gestión y formación de los recursos humanos dentro de una organización, es que sus integrantes deben ser orientados de tal manera que los momentos de la verdad incrementen la imagen de calidad en la prestación de servicios. El “Talón de Aquiles” de las organizaciones suelen ser las personas no capacitadas para afrontar esos momentos de la verdad.

Es necesario que las direcciones de los entes organizacionales prestadores de servicio concentren su atención en la calidad de la prestación para asegurar que la satisfacción de los clientes sea conseguida siempre.

López Andreu, María Carolina- Pérez Magro, Victoria Aldana



Para que los Recursos Humanos estén preparados para brindar un servicio de calidad, la dirección debe encargarse personalmente del cuidado de la capacitación y formación del personal.

Habrá que centrar los esfuerzos en los primeros entrenamientos, para que las personas que tienen contacto directo con los clientes, desarrollen sus habilidades para incrementar la satisfacción de los mismos. 8 (Beltramone y Vannucci, 2010, p. 139)

### **5- Contacto con la realidad**

No puede existir Calidad Total en una Empresa, si ésta no se ve reflejada en los procesos, productos y servicios. Es decir, en la realidad y no en meras intenciones.

Considerando que todo proceso sufre variaciones, es importante trabajar para identificarlas, contrarrestarlas y dar confiabilidad al proceso.

Para lograr identificar estas variaciones es fundamental un monitoreo constante, de manera tal de tener el proceso bajo control y trabajar para mejorarlo.

Respecto de la confiabilidad del proceso, existen hábitos que ayudan a estar en contacto permanente con la realidad. Uno de ellos es acudir al lugar real donde se suceden los hechos, observar el problema real y hablar con las personas realmente involucradas.

### **Peculiaridades de la Calidad en Servicios.**

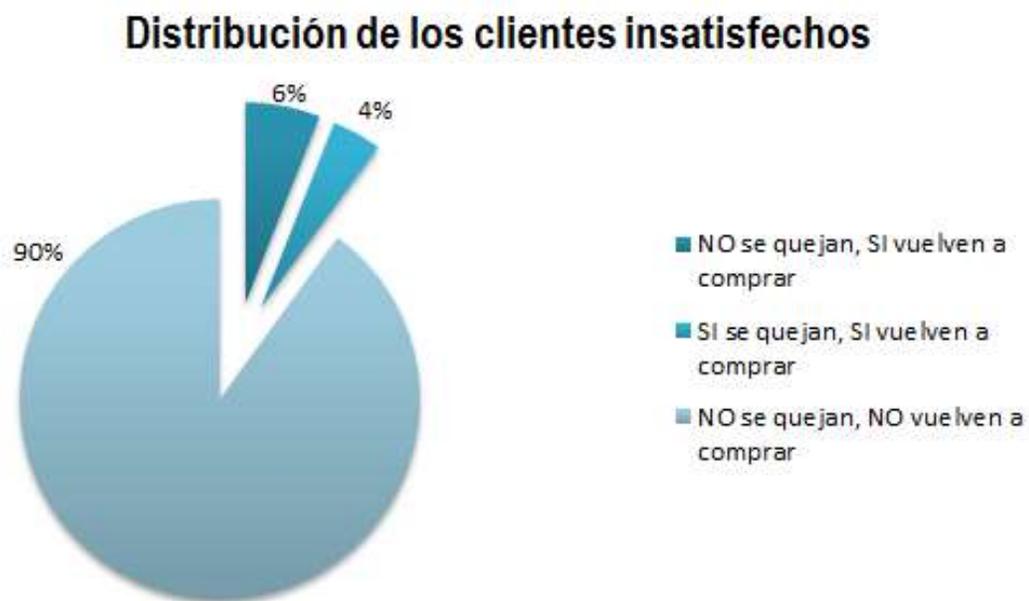
Consiste en cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre qué tan bien un servicio satisface sus necesidades. Cuando se trata de un servicio, las expectativas son más altas en comparación con un producto, por ser un intangible. Esto también trae aparejado que el tiempo desde que se contrata un servicio hasta que finaliza, es mayor al de la compra-venta de un tangible. Por estos motivos se recalca la importancia de la excelencia en cada parte del proceso y sobre todo en los momentos de contacto con el cliente.

López Andreu, María Carolina- Pérez Magro, Victoria Aldana



En la actualidad, se puede observar que el atributo que contribuye a que una organización se posicione en el largo plazo, es la opinión de los clientes sobre el servicio que reciben. De esta manera, está claro que la organización deberá satisfacer todas las necesidades y expectativas del cliente para que éste forme una opinión positiva de la misma.

Toda organización orientada hacia la Calidad del Servicio, se debe construir con la concepción de incorporar valor durante su diseño, producción y entrega lo que implica atravesar ciertos procesos de manera horizontal en toda la institución. La administración efectiva no es la suma de las acciones, sino el producto de las interacciones de cada sistema, con el resto de los sistemas institucionales, con la certeza de que sus resultados se centrarán en la satisfacción de los clientes internos y en el impacto que esta satisfacción da los clientes externos.



Fuente: Carlos S. Hayeck, Calidad Total en Servicio. Programa cambio industrial. DAT-MAGIC-CITSAFE-INTI.-1996

Existen **principios de la calidad en servicio** propuestos por el autor Keith Denton (1991), ellos son:

- Visión gerencial

López Andreu, María Carolina- Pérez Magro, Victoria Aldana



- Desarrollar nichos estratégicos.
- Alta dirección debe demostrar el apoyo.
- Entender su negocio.
- Aplicar los fundamentos operacionales.
- Usar tecnología apropiada.
- Entender, respetar y monitorear al cliente.
- La necesidad de innovar.
- Contratar a las personas adecuadas.
- Proveer capacitación con base en el perfil.
- Definir estándares, medir desempeños y actuar.
- Establecer incentivos.

A continuación se detallan los **componentes de la calidad en el servicio**.

**Confiabilidad.** La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez.

**Accesibilidad.** Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido.

**Respuesta.** Se entiende por tal la disposición atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en éste sentido.

**Seguridad.** Los consumidores deben percibir que los servicios que se le prestan carecen de riesgos, que no existen dudas sobre las prestaciones.

**Empatía.** Quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber cómo se siente.



**Tangibles.** Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y los empleados, estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente.

Según David Cottle, lo que distingue a las empresas ganadoras del resto es que ponen énfasis en las expectativas reales de los clientes, investigan y escuchan las necesidades de sus clientes, utilizan medios de medición de la calidad de sus clientes y establecen sistemas de control de la calidad. Y esto, no es otra cosa que adoptar una filosofía de la Calidad Total. (Beltramone-Vannucci, 2010, p. 47).

### **Momento de la verdad**

“Son las interacciones entre los representantes del cliente y los diversos recursos de la empresa” (Vargas y De la Vega, 2007, p. 52).

“Es todo aquel instante en el cual el cliente entra en contacto con la organización y en el que se forma una opinión de la calidad del servicio que se le ofrece”. (Beltramone y Vannucci, 2010, p. 68)

Los momentos de la verdad son puntos de encuentro a través de los cuales los clientes podrán formar una opinión sobre la calidad de los servicios ofrecidos, y no sólo se dan por contacto personal.

Esta serie de contactos o experiencias se dan siempre entre el cliente y el personal que representa a la organización, y para que las mismas siempre resulten positivas, es necesario preparar, formar, capacitar, sensibilizar y concientizar a todas las personas de la organización para que actúen positivamente con respecto al cliente.

El momento fundamental de la verdad, o también llamado crítico, es aquel en el que, si el proveedor no ha previsto entregar el servicio con la calidad que requiere el cliente, irá a perderlo irremediablemente, a no ser que repare el error con alguna recompensa.

### **Capacitación**

López Andreu, María Carolina- Pérez Magro, Victoria Aldana



La capacitación es “un mecanismo estratégico integrador del sistema empresa que se mediatiza a través de un proceso sistémico que tiene por objeto orientar la adecuación de los RRHH hacia el eficiente funcionamiento de las ventajas internas, la posible reversión o eliminación de las debilidades, así como la desactivación de las amenazas que presenta el entorno a través de la modificación del comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados.” (Barrionuevo y Norry, 2007, p. 125)

La capacitación- como todo proceso sistémico- debe ser planificada, y por lo tanto, contar con objetivos bien definidos:

- Cerrar la brecha que pudiera existir entre las capacidades y/o habilidades del personal de la empresa y las exigencias de los clientes y del medio en general.
- Mejorar la relación entre las capacidades del empleado y los requisitos del puesto.
- Evitar la disonancia cognoscitiva que se pudiera producir en un ingresante entre sus expectativas y el perfil requerido del puesto a cubrir, a través de un proceso de capacitación inicial llamado proceso de socialización o introducción que pretende familiarizar a los nuevos empleados con su función, con la organización, con sus políticas y con otros empleados.
- Inducir a que los recursos humanos sean conocidos como capital humano, activo prioritario con que cuenta la empresa.
- Evitar la dispersión orientándolos hacia la eficiente concepción de los objetivos determinados por la organización, para satisfacer los clientes.
- Permitir a los miembros de la empresa ejercer sus niveles de desempeño contribuyendo así a satisfacer sus objetivos tanto profesionales como personales.
- Desarrollar la lealtad de los empleados hacia los clientes y a la Empresa lo que favorece a un clima organizacional que facilitará la concesión de los objetivos de la misma.



- Hacer eficiente la utilización de los recursos tecnológicos con que se cuenta. (Barrionuevo y Norry, 2007, p 61).

Así como hemos elegido anteriormente la definición de organización desde el enfoque sistémico, lo mismo haremos en relación a la capacitación. Se considera que para contribuir a las metas globales de la organización es necesario diseñar un programa de capacitación que no pierda de vista los objetivos de la empresa y sus estrategias a fin de asegurar que todas las acciones formativas tengan el impacto esperado y que la inversión se refleje en la mejora del desempeño individual y organizacional.

Siguiendo a los autores Bohlander, Snell y Sherman (2001, p. 218) en su libro “Administración de Recursos Humanos”, nombraremos las cuatro fases para elaboración de un programa de capacitación.

### **1. Detectar necesidades de capacitación.**

“Los gerentes y empleados de recursos humanos deben permanecer alertas a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios

(...) Para que la capacitación sea oportuna y se concentre en cuestiones prioritarias, deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando para ello tres tipos de análisis”; **Análisis de la organización**; que consiste en la observación del medio ambiente, estrategias y recursos de la organización para definir las áreas en las cuales debe enfatizarse la capacitación. En segundo lugar, el **Análisis de las tareas**, es decir; de los procesos para determinar el contenido de un programa de capacitación basándose en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Dentro de este análisis también se realiza la evaluación de competencias que implica el análisis de habilidades y conocimientos necesarios para puestos de toma de decisiones y de conocimientos



específicos. Y por último el **Análisis de personas** a capacitar; determinar qué personas requieren capacitación. (Bohlander, Snell y Sherman, 2001, p. 218)

## 2. Diseño del programa de capacitación:

Es el diseño del entorno y debe enfocarse en al menos cuatro cuestiones relacionadas;

**Objetivos de la capacitación;** describen las habilidades o conocimientos por adquirir, las actitudes que se deben mejorar o ambos. Son los resultados deseados de un programa de entrenamiento. Segundo, la **Disposición y motivación de la persona;** son dos condiciones previas para que el aprendizaje influya con éxito en las personas que lo recibirán. La buena predisposición se refiere a los factores de la madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. Es preciso determinar si tiene conocimiento previo y las habilidades necesarias para absorber todo. Reconocer diferencias individuales.

Los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Esto es la motivación.

Tercero, el **Principio del aprendizaje;** que consiste en las características de los programas de capacitación que ayuden a los empleados a entender o apropiarse de materiales nuevos, hacer conciencia de la importancia de esto en sus vidas y que lo transfieran al trabajo.

Cuarto y última cuestión, las **Características de los instructores;** el éxito de cualquier esfuerzo de capacitación depende en gran medida de las habilidades y las características personales de los responsables de la capacitación.



### 3. Implementar el programa de capacitación.

El meollo de la implementación es la elección de los métodos de instrucción, es decir, determinar cuáles son apropiados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se han de aprender.

Siguiendo la clasificación de los autores Bohlander, Snell y Sherman (2001, p. 229), se explican los siguientes **métodos de capacitación**, diferenciándolos para no ejecutivos y ejecutivos.

Dentro de los métodos para empleados no ejecutivos se destacan, **la capacitación en el puesto**; método por el cual los trabajadores reciben capacitación por viva voz de su superior o de otro capacitador. La **capacitación de aprendices**; que se define como un sistema de entrenamiento en el cual un empleado que ingresa a un trabajo calificado, recibe capacitación exhaustiva sobre el aspecto teórico y práctico del trabajo. Por su parte, la **capacitación combinada** implica un programa de entrenamiento que combina la experiencia y práctica en el trabajo con la educación formal en clase. Por último, los **métodos audiovisuales**, en su nivel más sencillo, las cintas de video sirven para ilustrar los pasos de un procedimiento. El uso de videos permite a instructores y participantes ver grabaciones en el momento y obtener retroalimentación inmediata.

Cuando a métodos de capacitación para ejecutivos específicamente se refiere, hablamos de desarrollo. El mismo difiere de la capacitación, ya que su propósito es ampliar la experiencia de la persona y proporcionar una perspectiva a largo plazo de su función en la organización. Por lo tanto, los métodos de formación también tienen sus diferencias.

### 4. Evaluación del programa de capacitación.

“La capacitación, al igual que cualquier otra función de la administración de Recursos Humanos, debe evaluarse para determinar su eficacia. Existen varios métodos para evaluar hasta qué punto los programas de capacitación mejoran el



aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo e influyen en el desempeño de una organización.”.

Es muy importante que los gerentes le dediquen interés a este aspecto debido a que generalmente las capacitaciones son costosas, o al menos implican un costo, y sería importante que ese dinero signifique una inversión en lugar de dinero no aprovechado.

Según los autores, existen cuatro criterios básicos para evaluar. Uno de ellos es la **reacción**; el cual para evaluar la capacitación se basa en las reacciones de los participantes. Aquellos que se muestran felices tienen más probabilidad de enfocarse en los principios de la capacitación y utilizar la información en su trabajo. Sin embargo debe observarse que “las reacciones positivas no garantizan que la capacitación haya tenido éxito a menos que se traduzca en un comportamiento mejorado y una mejora en el puesto.” (Bohlander, Snell y Sherman, 2001, p. 245)

Otro de los criterios es el **aprendizaje**; el cual implica probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación lo que proporciona un panorama básico sobre los participantes, que podrá medirse nuevamente después de la capacitación. Sin embargo, es posible medir en forma paralela un grupo de control a fin de compararlos con los participantes de la capacitación y asegurarse de que las mejoras se deben a la capacitación y no a algún otro factor.

Con respecto al tercer criterio; **el comportamiento**; que se observa a partir de la transferencia de la capacitación la cual “refiere a la aplicación efectiva de los principios aprendidos sobre los requerimientos del puesto”. Para maximizar la transferencia, los gerentes e instructores pueden adoptar varios enfoques: presentar elementos idénticos; en el cual la transferencia puede facilitarse si en el programa de capacitación existen condiciones similares a las del puesto. Enfocarse en los principios generales; se ajusta a los casos en que los puestos cambian o el entorno de trabajo no puede reproducirse con exactitud. Por ello, los



instructores acentúan los principios generales. Este enfoque ayuda a los participantes a aplicar los puntos principales de aprendizaje en las diversas condiciones del puesto. Establecer un clima para la transferencia: El gerente debe asegurar que el entorno de trabajo apoye, refuerce y recompense la aplicación de las habilidades o conocimientos nuevos. Proporcionar a los empleados estrategias para transferir, implica brindar a los aprendices ciertas estrategias y tácticas que le permitan manejar su contexto de transferencias.

El cuarto y último criterio se enfoca en los **Resultados**. Éste se basa en la productividad, menos quejas de los empleados, reducción de costos, desperdicio, y rentabilidad. (Bohlander, Snell y Sherman, 2001)

Existen diferentes formas de capacitar, entre las que se encuentran:

- **Capacitación al ingreso:** Consiste en un adiestramiento y formación básica para que el nuevo empleado se familiarice con los principales componentes de su puesto de trabajo.
- **Capacitación, entrenamiento o formación:** es el conjunto de acciones y aprendizajes que logra el empleado, realizadas por la organización, con el objeto de adaptar el hombre al puesto de trabajo, en el corto plazo, buscando dotar al mismo de herramientas que hagan efectivo el desempeño y conduzcan a la identificación del cliente para el logro de la calidad en el mismo puesto de trabajo.
- **Desarrollo profesional:** Tiene por objetivo perfeccionar al empleado para su crecimiento profesional, buscando coincidencias de objetivos personales con objetivos de la organización mediante un proceso educativo a largo plazo.

Crear un clima organizacional elevado y de gran eficacia y productividad es una tarea que los directivos de la empresa deben considerar como una obligación, y como un compromiso para generar satisfacciones, ya que ello incide en el desempeño de las personas y afianza el compromiso con la Empresa.



“La calidad y la productividad en la prestación de servicios son directamente proporcionales al grado de motivación que tenga el personal. Es imprescindible que el personal se sienta emocionalmente dueño o partícipe, asumiendo la responsabilidad de la obtención de altos niveles de calidad de servicio luego de tener una visión de la organización dada por sus directivos y sintiéndose responsables por el éxito o fracaso de la misma. Esto solo puede conseguirse a través de una gestión participativa, impulsada por los propios directivos haciendo foco en los objetivos organizacionales”. (Barrionuevo y Norry, 2007, p. 146).

Para conseguir un buen desempeño profesional, en primer lugar las personas que prestan servicios de atención a los clientes deben ser entrenados. Entrenar personas para la correcta realización de sus tareas significa proporcionar conocimientos teóricos y despertar las habilidades operacionales. Cuando el trabajador se percibe apto y capaz de llevar adelante la tarea encomendada, se sentirá responsable del proceso, generándole esto una motivación. (Beltramone y Vannucci, 2010)

Es fundamental efectuar una medición tanto del desempeño de los trabajadores como de los resultados obtenidos en los procesos. Es importante que éstas mediciones -cuantitativas y cualitativas- se realicen en conjunto, es decir, que participe tanto la dirección como quienes obtuvieron los resultados.

La creación de indicadores básicos de desempeño, hace aparecer una sana competencia interna. A todas las personas les gusta evaluar su propio desempeño comparándolo con los demás. Además la colocación de objetivos consensuados como alcanzables motiva esa competitividad.

Un factor de gran importancia es la retroalimentación de los resultados de la gestión. Es recomendable que sea realizada por el supervisor directo, quien puede observar y conocer la performance del empleado.

Por lo tanto, si se entrena al personal, dándole todas las herramientas necesarias para que se desempeñen correctamente en su puesto, se le comunica claramente



cuáles son los objetivos de la empresa, se les dice qué se espera de ellos, y a su vez, se los evalúa a través de un mecanismo transparente y equitativo, se tendrá empleados más involucrados con la empresa, que puedan ver los objetivos de la misma como propios, estarán más comprometidos y motivados, y por lo tanto mejorará el clima laboral, la productividad y la calidad del trabajo.



## **Diagnóstico organizacional**

### **Metodología**

El proyecto de intervención organizacional, se aplicó a la totalidad de Empleados de Coeptus SA, compuesto por: un director, cinco (5) Encargados y dieciséis (16) operarios, los cuales se encuentran geográficamente divididos en dos sucursales ubicadas en Nuevo Centro Shopping. Una de ellas en el subsuelo y la otra en el ingreso por calle Duarte Quiros.

También se aplicó a un total de treinta (30) clientes seleccionados al azar y de manera aleatoria que acudieron en busca del servicio a la Empresa durante la semana y fines de semana.

Los métodos de recolección de datos se pueden definir como “el medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos del estudio”. (Sampieri F., Fernández Collado, Pilar Batista Lucio P. Cuarta Edición, 2007).

Para la recolección de datos contamos con una gran variedad de instrumentos, tanto cualitativos como cuantitativos, por ello es que en un mismo estudio utilizamos ambos tipos. Cada uno de estos instrumentos debe reunir tres requisitos básicos: confiabilidad, objetividad y validez.

Al formular el diagnóstico utilizamos primeramente un estudio descriptivo para determinar la Calidad Interna y Externa en el servicio brindado y luego conocer la relación entre éstas y la formación de sus empleados, con el objeto de averiguar si existe una correspondencia entre las mismas y cómo se manifiesta. ( Sans R., Año 2009).



Los instrumentos y herramientas que utilizamos son:

**Observación:** Implica estar atentos a acontecimientos, sucesos, eventos, interacciones y detalles respecto de una determinada situación. Implica mantener un papel activo y reflexivo.

Visitamos ocasionalmente la Empresa para observar con detenimiento los procesos de la prestación, la interacción entre los empleados, el trato con los clientes y el servicio final.

En nuestras visitas a la Empresa, pudimos identificar algunas fallas que requieren de mejora, tanto en los procedimientos como en la manera de trabajar por parte de los empleados que afectan de manera directa y negativa el resultado final de la Prestación.

**Entrevista:** Es una forma directa de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. A través de preguntas, se genera un flujo de comunicación e intercambio de información entre los interlocutores.

En primer lugar, entrevistamos al **Director**; para efectuar un pre-diagnóstico y detectar posibles fallas. En la primera parte, comenzamos con preguntas abiertas y semi- estructuradas para acercarnos a la realidad de la Empresa y conocer su desempeño general. Luego, en la segunda parte, continuamos con preguntas semi- estructuradas respecto de la Gestión de Recursos Humanos, diseñando para ello una guía de asuntos o preguntas, a las cuales introduciremos otras adicionales para precisar y obtener mayor información sobre los temas deseados.

Efectuada la entrevista, pudimos obtener información acerca de qué espera la Dirección respecto del servicio que la Empresa brinda, como así también sus principales fallas y las de los procesos que involucran a la Gestión de los Recursos Humanos.



**Encuestas:** Es un tipo de cuestionario cuyas preguntas están formuladas de modo tal que el encuestado debe seleccionar una o más respuestas entre la cantidad limitada de opciones.

Se utilizó esta herramienta con la totalidad de los Clientes Internos, es decir, **los Empleados de Coeptus S.A.**, tanto **Encargados** como **Operarios**, para conocer la percepción de ellos respecto de la prestación del servicio y sus características, si la misma posee fallas que requieran de una mejora, la manera en que ellos mismos consideran que desempeñan su trabajo, y por último, de qué aspectos suelen recibir quejas por parte de los Clientes.

También se utilizó la herramienta de Encuesta en **Clientes de la Empresa**, a quienes llamaremos Clientes Externos. Subdividimos en dos grupos a la totalidad de Clientes a encuestar: La primer muestra se tomó de un grupo de 30 personas que fueron encuestadas durante la semana, es decir, de Lunes a Viernes, mientras que la muestra restante, se realizó a otras 30 personas que acudieron a la Empresa durante el fin de semana. Con estas encuestas buscamos conocer si la Prestación posee fallas, y en el caso de que hubiera, cuáles son los aspectos que se deberían mejorar. También indagamos si el servicio obtenido satisface sus expectativas y la calidad percibida.

### **Resultado entrevista al Director de COEPTUS S.A.**

A fin de conocer la mirada que tiene el Director acerca de la Empresa, se realizó una serie de preguntas abiertas y semi estructuradas de las que obtuvimos algunas conclusiones.

Respecto del desempeño general de la Empresa, nos manifestó que desde el punto de vista estratégico es eficiente. En cuanto al punto de vista táctico, existe un flujo de inversión permanente en maquinarias y herramientas Sin embargo, los fondos destinados para capacitaciones son casi nulos.



Por otra parte, y desde el punto de vista operativo, existe una alta rotación de personal, dificultándose la retención del mismo.

Con respecto de la productividad y rentabilidad de la empresa, nos respondió que debido a la gran competencia del rubro, la rentabilidad es acotada.

Respecto de si el servicio satisface a los clientes, nos expresó que considera que los clientes se encuentran satisfechos ya que vuelven a elegir la empresa. Pero que la servucción siempre puede mejorar.

Al consultarle por la importancia que dan a la Calidad, manifestó que la considera importante y que buscan trabajar en este punto, pero que muchas veces no se logra como quisiera.

En cuanto a los procesos de Recursos Humanos específicamente, se le consultó, en base a un cuestionario modelo de medición de cada subsistema, a lo que él destacó que respecto del proceso de inducción no cuentan con ningún plan desarrollado, siendo un empleado el responsable de transmitir los conocimientos al ingresante. Tampoco existe planificación de capacitaciones ya que no ha significado para ellos un aspecto prioritario.

## **Resultado encuestas a empleados y clientes de la organización**

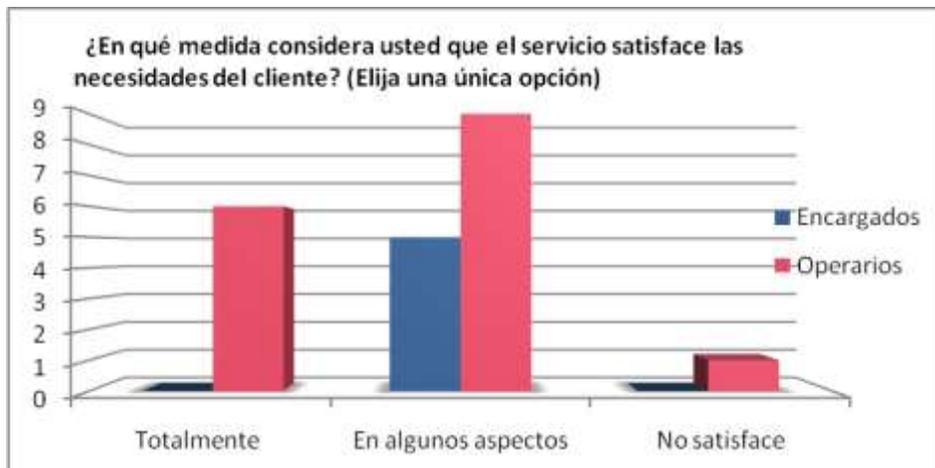
### **Clientes Internos**

Para efectuar el análisis de los mismos, se recabaron datos de la totalidad de empleados de la Empresa, compuesta por 21 personas, subdivididos en dos grupos, utilizando como variable de referencia la jerarquía que poseen en la organización: Del total, 5 empleados ocupan el puesto de Encargado y los restantes 16 son operarios.



Dicha herramienta fue suministrada al personal en horario laboral y completada de manera virtual a los fines de obtener los datos de manera simple, práctica y rápida para su posterior análisis.

1. ¿En qué medida considera usted que el servicio satisface las necesidades del cliente?

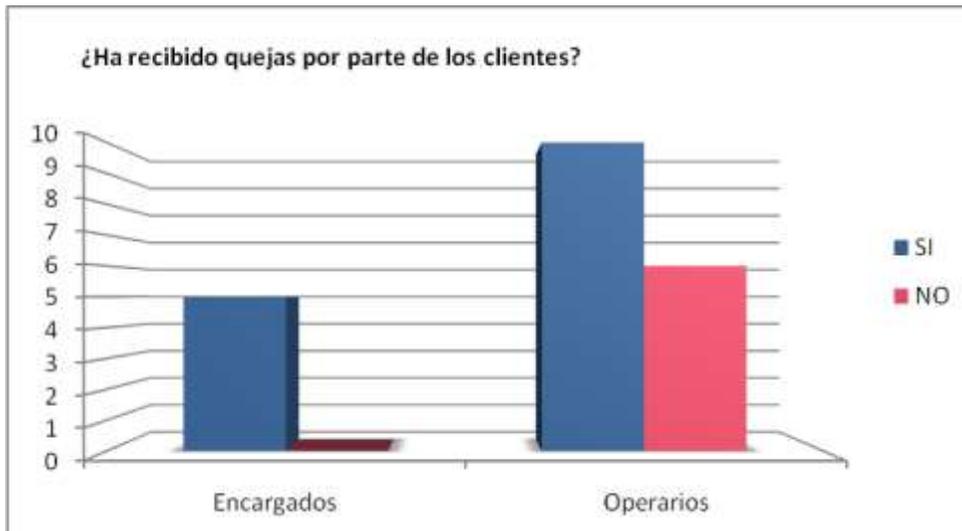


La totalidad de los encargados manifestó que el servicio satisface en algunos aspectos las necesidades del Cliente y la mayoría de los operarios coincide con esta afirmación.

En este punto se evidencia que la Calidad está siendo afectada ya que existen algunos aspectos en los que no se cumple la total y completa satisfacción de las necesidades de los clientes, de acuerdo a la definición de Calidad utilizada en este trabajo.



## 2. ¿Ha recibido quejas por parte de los clientes?

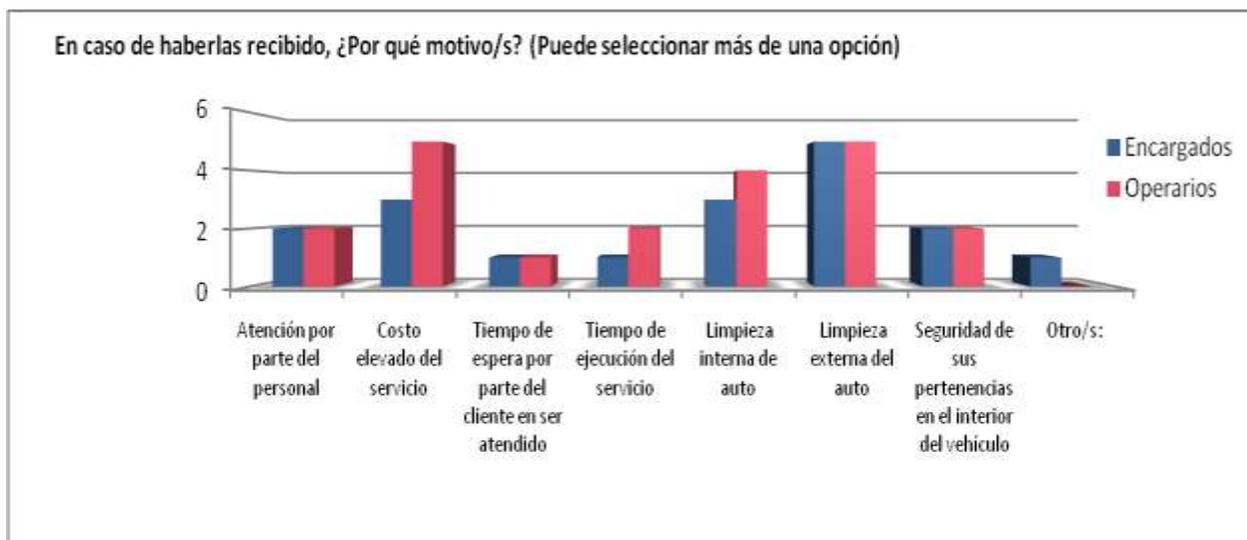


La totalidad de los encargados afirmaron haber recibido quejas por parte de los Clientes y la mayoría de los operarios expresó lo mismo. Apenas una minoría de encargados expresó no haber recibido queja alguna.

Considerando que la satisfacción del cliente es el reflejo de la calidad con las que se desempeñan todas las actividades de la empresa, la existencia de quejas denota una falta de calidad en el proceso de prestación del servicio.



3. En caso de haberlas recibido, ¿Por qué motivo/s? (Puede seleccionar mas de una opción)

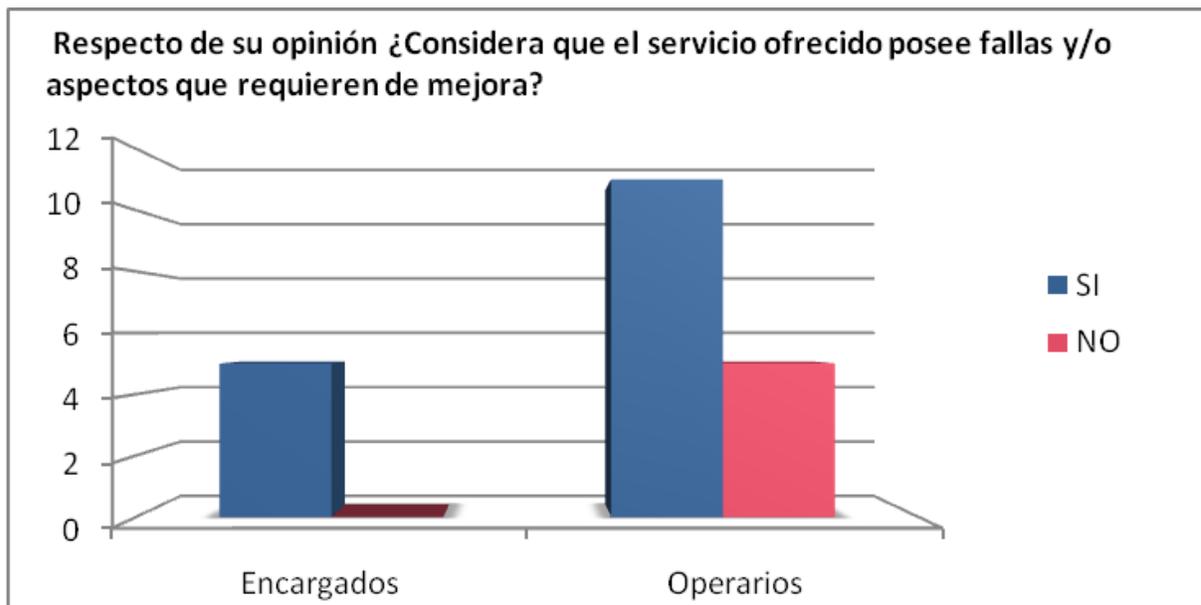


La mayoría de encargados y operarios coinciden que las principales causas de quejas recibidas se deben a la limpieza interna y externa del vehículo y al costo elevado del servicio. A su vez, ambos coinciden que el número de quejas es bajo respecto del tiempo de ejecución y prestación del servicio.

Aquí se observa que algunos componentes de la calidad se cumplen y otros no. Por ejemplo, la capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente desde la primera vez no se cumple, refiriéndonos al componente de la Confiabilidad. Sin embargo, la capacidad de dar Respuesta por parte de la Empresa es buena desde el punto de vista de los empleados, ya que atienden y ejecutan el servicio con rapidez.



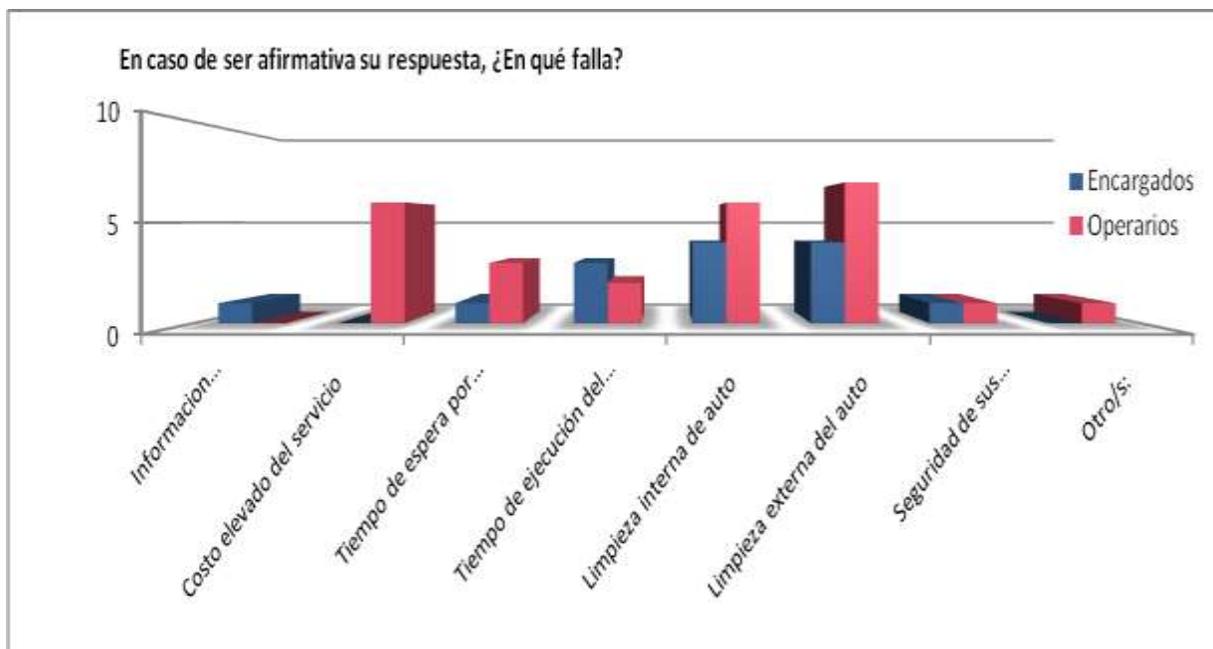
4- Respecto de su opinión ¿Considera que el servicio ofrecido posee fallas y/o aspectos que requieren de mejora?



Tanto operarios como encargados, estos últimos en su totalidad, estuvieron de acuerdo respecto de que el servicio ofrecido posee fallas y/o aspectos que requieren de mejora, en tanto que un grupo reducido de operarios manifestaron no percibir fallas.



5- En caso de ser afirmativa su respuesta, ¿En qué aspectos debería mejorar?  
(Puede seleccionar más de una opción)



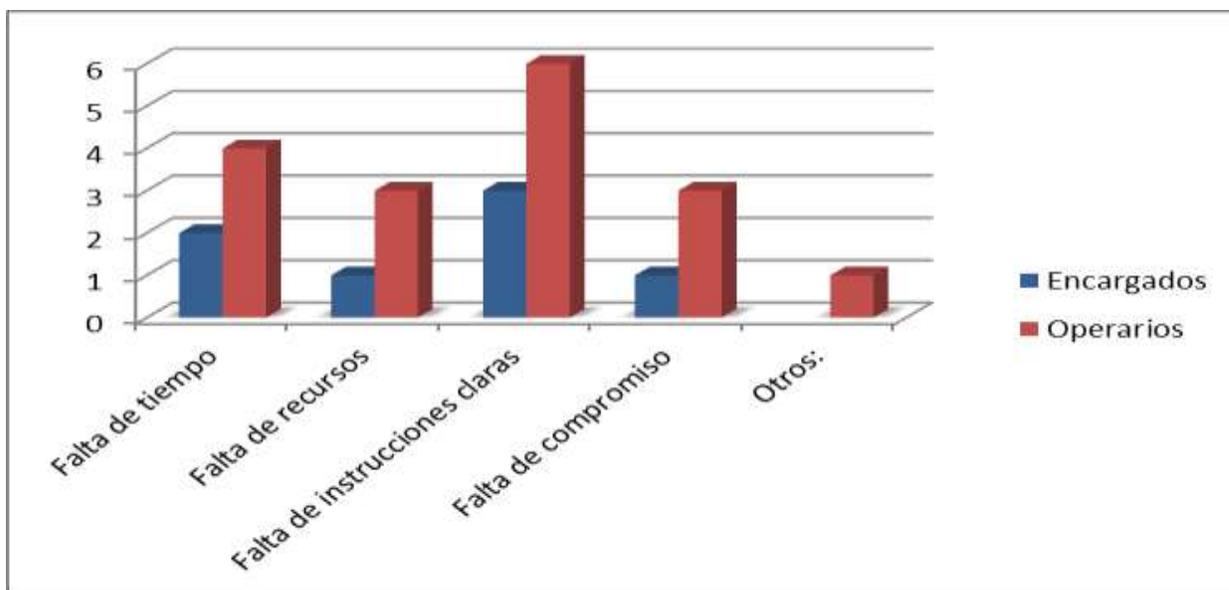
Encargados y operarios manifestaron que el servicio debería mejorar principalmente los procesos de limpieza interna y externa de vehículos.

A su vez, algunos encargados perciben la necesidad de mejorar el tiempo de ejecución del servicio del fin de semana, ya que la afluencia de vehículos es mayor que durante la semana. Por su parte, algunos operarios consideran que se puede mejorar la tarifa de los servicios brindados.

Desde el concepto de la mejora continua, todos los procesos son susceptibles de mejora, más aún aquellos que son evidenciados tanto por las quejas de clientes como por la opinión de empleados.



6- En base a su opinión, ¿Por qué motivo/s cree que se generan estas fallas?  
(Puede seleccionar más de una opción).

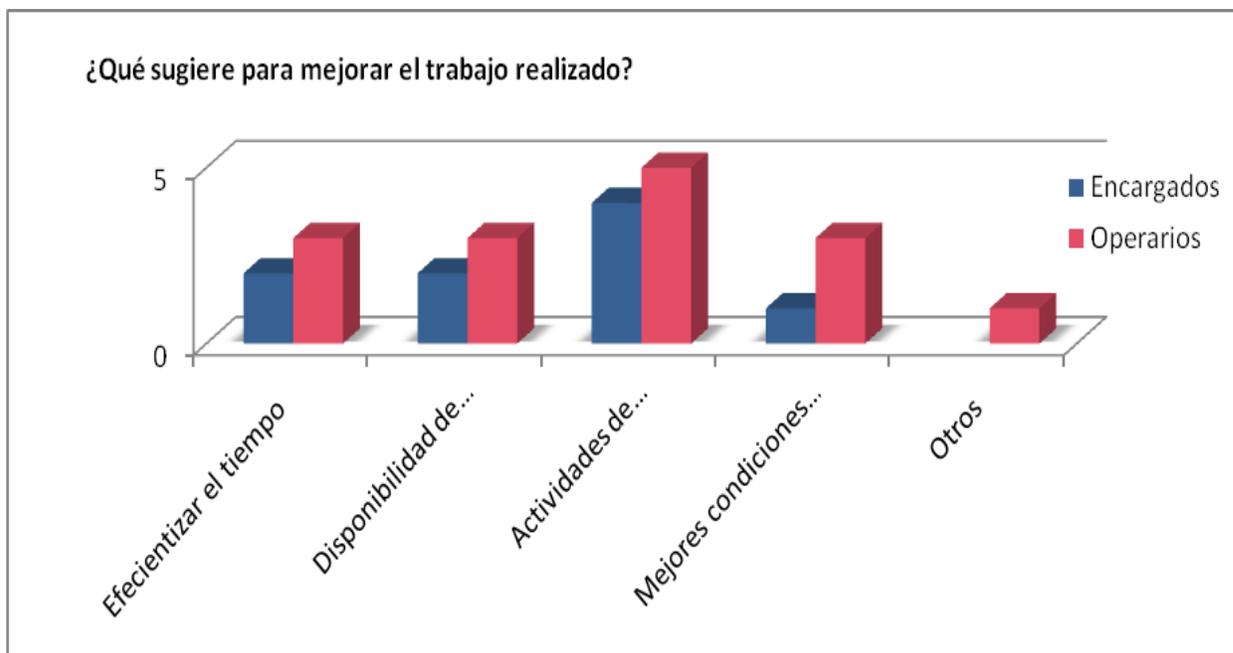


La mayoría de los empleados de ambos puestos coincide que la ausencia de instrucciones claras y la falta de tiempo son las principales causas de las fallas en el servicio.

En ambos casos, la no calidad desde el punto de vista de los Recursos Humanos se debe a No saber, ya que el personal carece de instrucciones, conocimientos y/o habilidades para desempeñarse de modo eficaz y eficiente.



7-¿Qué sugiere para mejorar el trabajo realizado? (Puede seleccionar más de una opción)

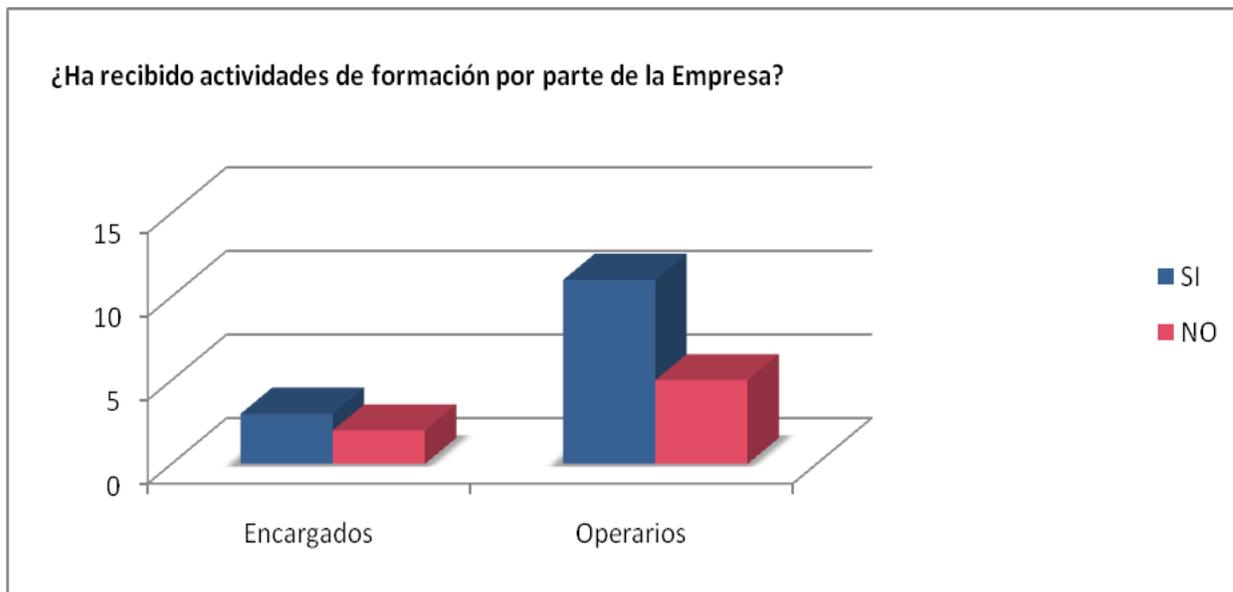


Las actividades de formación fueron el aspecto más seleccionado por los entrevistados en ambos puestos.

La capacitación es fundamental para cerrar la brecha que pudiera existir entre las capacidades y/o habilidades del personal de la empresa y las exigencias de los clientes y del medio en general.

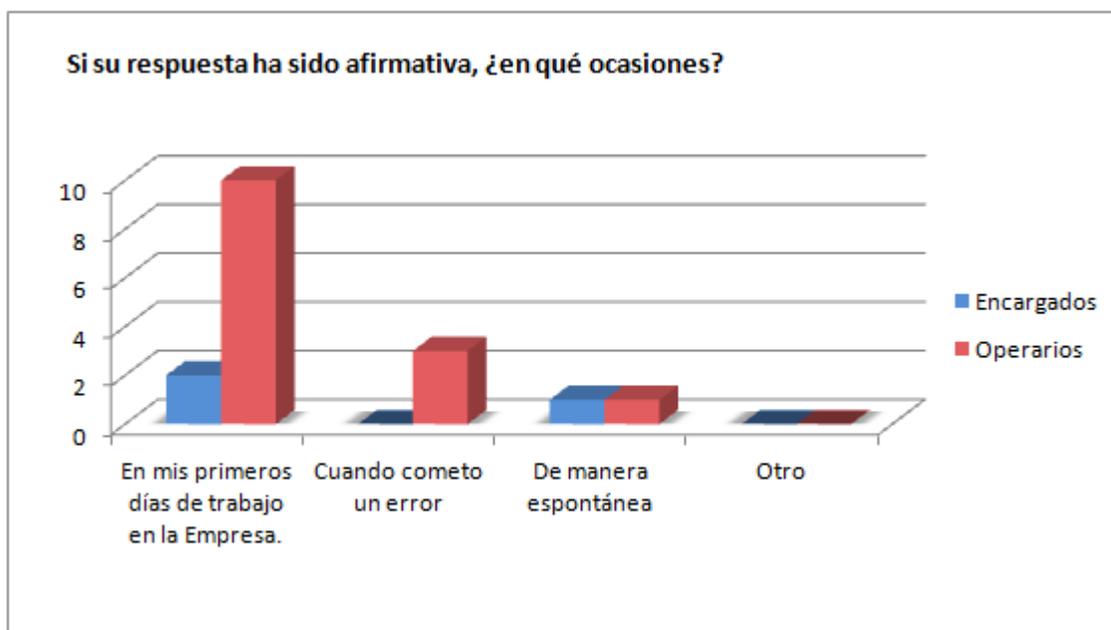


8- ¿Ha recibido actividades de formación por parte de la Empresa?



La mayoría de encargados y operarios manifestaron que sí recibieron capacitación, sin embargo, algunos empleados respondieron que no recibieron formación alguna.

9- Si su respuesta ha sido afirmativa, ¿en qué ocasiones?

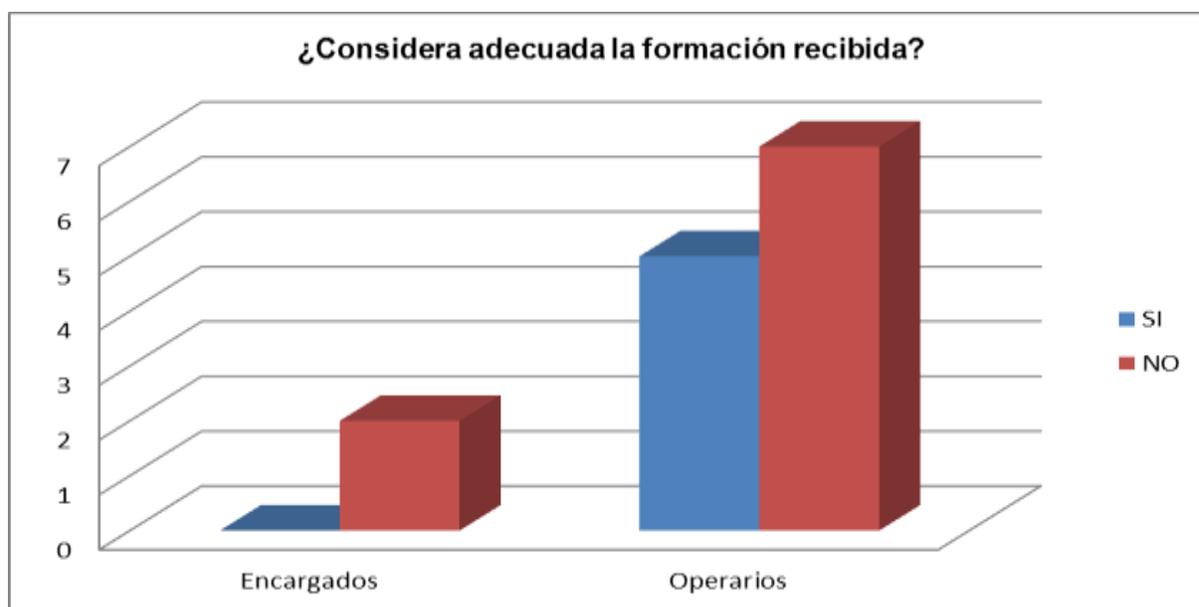




De los encargados y operarios que dijeron haber recibido capacitación, la mayoría coincidió en que se impartió en sus primeros días de trabajo en la Empresa. Sólo unos pocos operarios manifestaron ser capacitados luego de cometer un error.

Para que los Recursos Humanos estén preparados para brindar un servicio de calidad, la empresa debe preocuparse por formar a su personal. Así los empleados que tienen contacto directo con los clientes, desarrollen sus habilidades para incrementar la satisfacción de los mismos.

10-¿Considera adecuada la formación recibida?

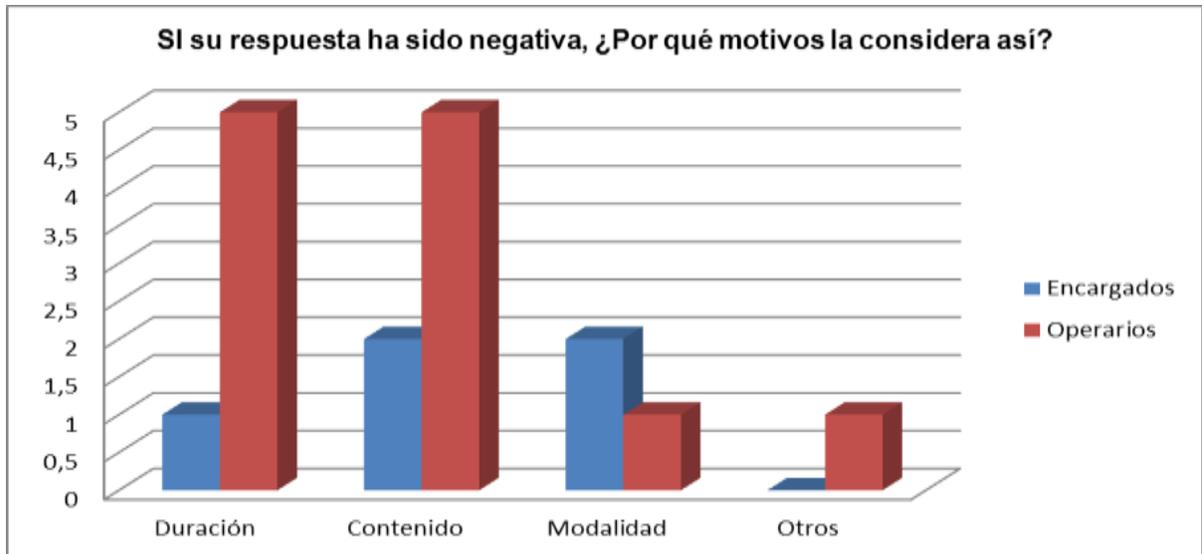


De manera unánime, los encargados consultados en este punto expresaron que no consideran adecuada la formación recibida, en tanto que las opiniones de los operarios estuvieron divididas.

Considerando los cuatro criterios básicos para evaluar la efectividad de las capacitaciones de Bohlander, Snell y Sherman, el criterio de los resultados deja en evidencia que la formación no es efectiva debido a las quejas, pese a que algunos operarios la consideran suficiente.



11- Si su respuesta ha sido negativa, ¿Por qué motivos la considera así? (Puede seleccionar más de una opción)



Tanto encargados como operarios consideran en primer lugar al contenido como inadecuado. Luego, las opiniones son distintas, criticando la duración los operarios y la modalidad los encargados.

Esto se debe a que no existe en la empresa un programa de capacitación diseñado para que las actividades realizadas contribuyan a un mejor desempeño de los empleados y a la consecución de las metas organizacionales.

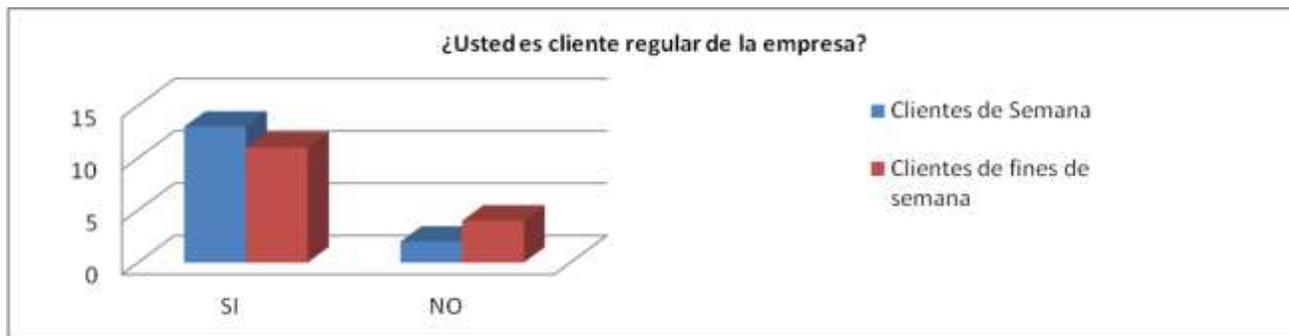


## Cientes externos

Para efectuar el análisis de los mismos, se tomó una muestra de 30 clientes, de los cuales 15 fueron encuestados de lunes a jueves, y otros 15 de viernes a domingos. Llamaremos a los primeros como “clientes de la semana” y a los segundos como “Clientes de fines de semana”.

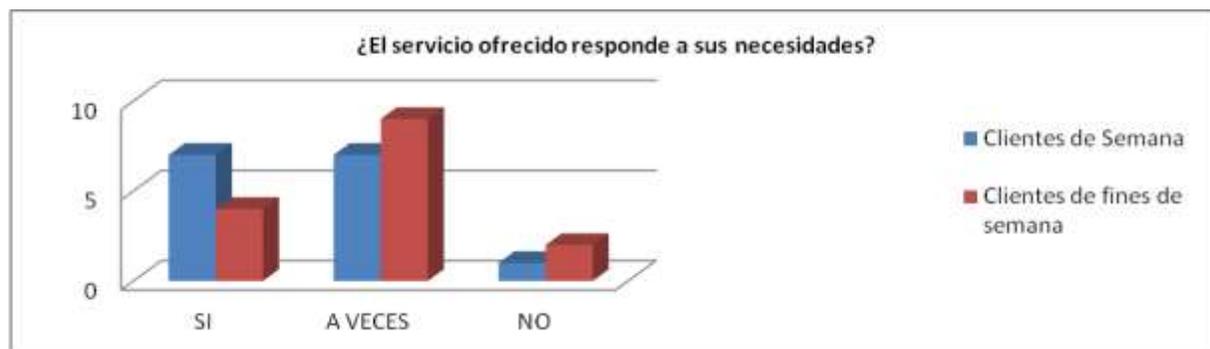
Dicha herramienta fue suministrada al personal en horario laboral y completada de manera virtual a los fines de obtener los datos de manera simple, práctica y rápida.

### 1. ¿Es Usted cliente regular de la empresa?



La mayoría de las personas encuestadas que acuden durante la semana como el fin de semana, son clientes regulares de la empresa.

### 2. ¿El servicio ofrecido responde a sus necesidades?

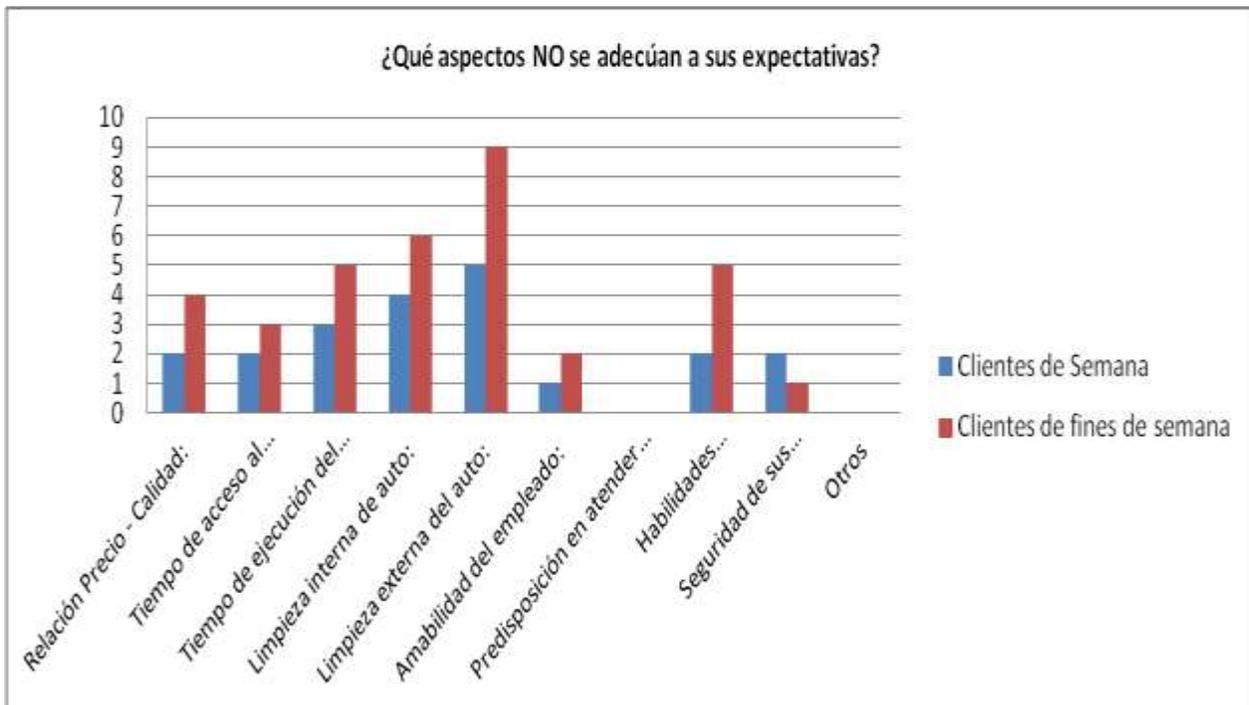


Tanto clientes de la semana como del fin de semana respondieron en su mayoría que el servicio satisface a veces sus necesidades, pero en términos generales, el público del fin de semana se muestra con una mayor disconformidad respecto del otro.

Más de la mitad de los clientes consultados en total manifestaron que el servicio no satisface sus necesidades.

Considerando el gráfico de distribución de los clientes insatisfechos de Carlos S. Hayeck , se advierte que la empresa está corriendo un gran riesgo de perder un alto porcentaje de usuarios de su servicio.

### 3. ¿Qué aspectos NO se adecúan a sus expectativas?



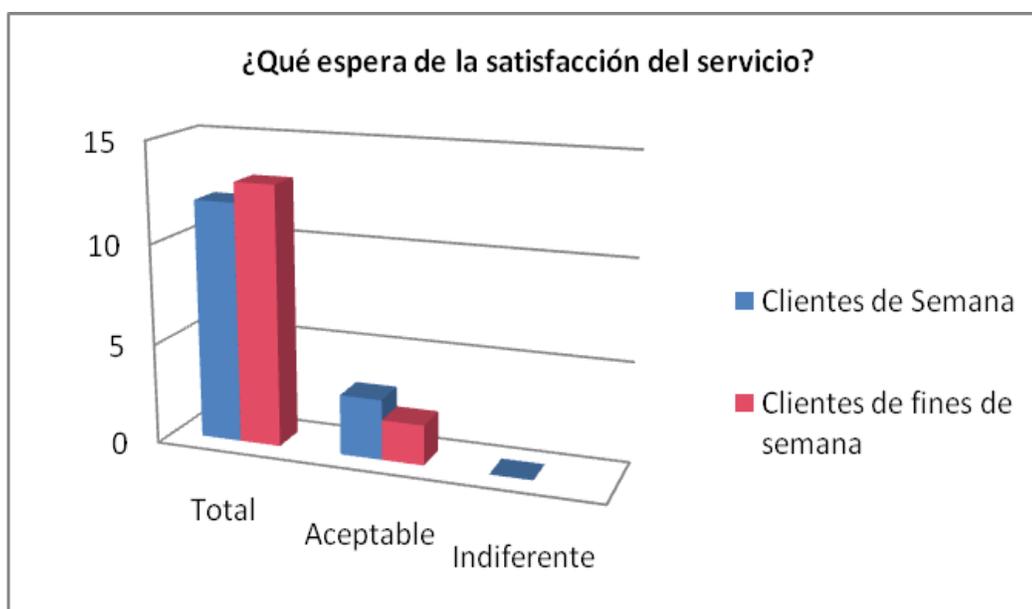
Ambos grupos de clientes coincidieron en que la limpieza externa y la interna del vehículo no se adecúan a sus expectativas. Cabe destacar que la amabilidad de los empleados y la seguridad en las pertenencias del vehículo fueron los aspectos menos elegidos.



Además, se observa que en términos generales, los clientes de fines de semana son más críticos que los de la semana a la hora de evaluar los atributos del servicio.

Si los atributos del servicio brindado no logran satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, éstos formarán una opinión negativa del mismo respecto del servicio y la empresa, comprometiendo el futuro de la misma.

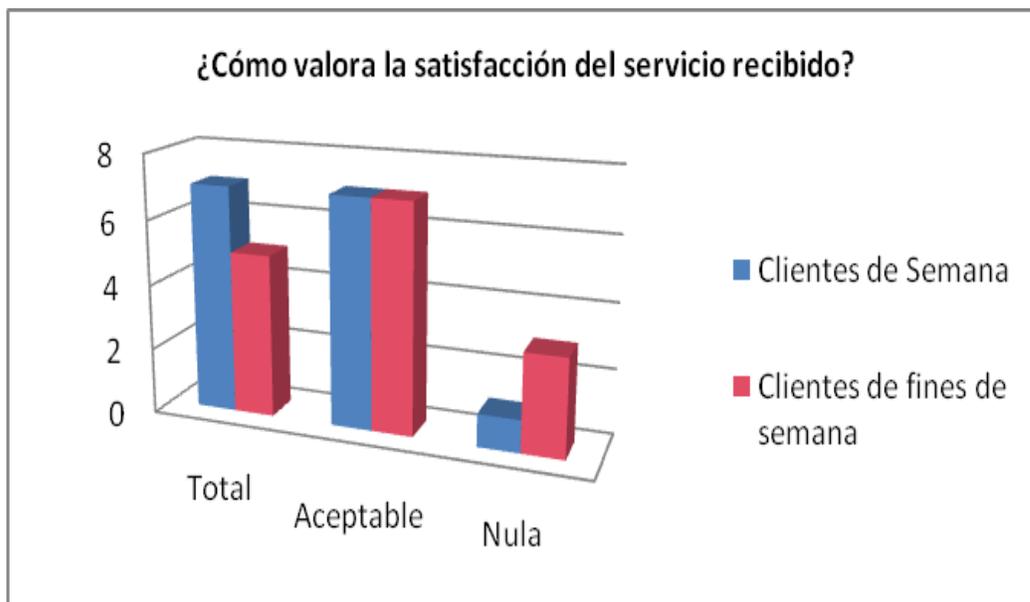
#### 4. ¿Qué espera de la satisfacción del servicio?



Casi la totalidad de los clientes encuestados espera recibir una total satisfacción por el servicio que contratan.



### 5-¿Cómo valora la satisfacción del servicio recibido?

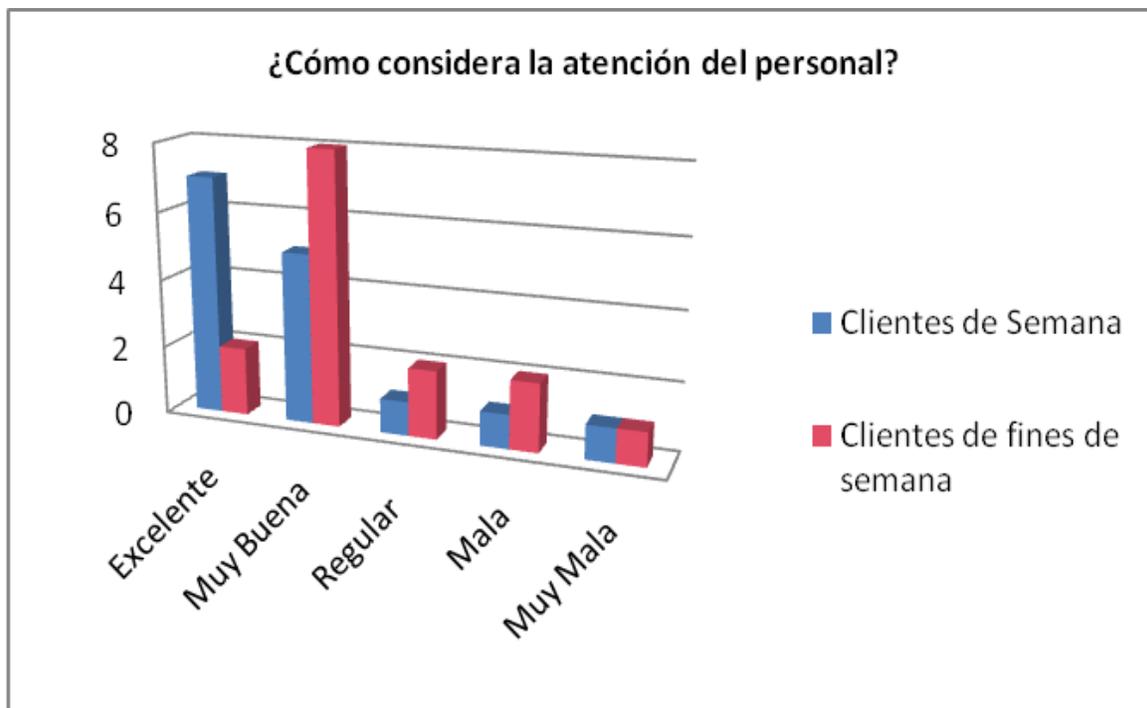


La mayoría de los clientes, tanto de la semana como de fin de semana, consideran la satisfacción por el servicio recibido como aceptable. No obstante, un grupo de clientes manifestó que la satisfacción percibida fue nula, existiendo una disconformidad que se corresponde con la observada en los puntos anteriores.

Si contrastamos el presente gráfico con el anterior, a simple vista se observa la gran brecha existente entre lo que los clientes esperan de aquello que efectivamente reciben del servicio.

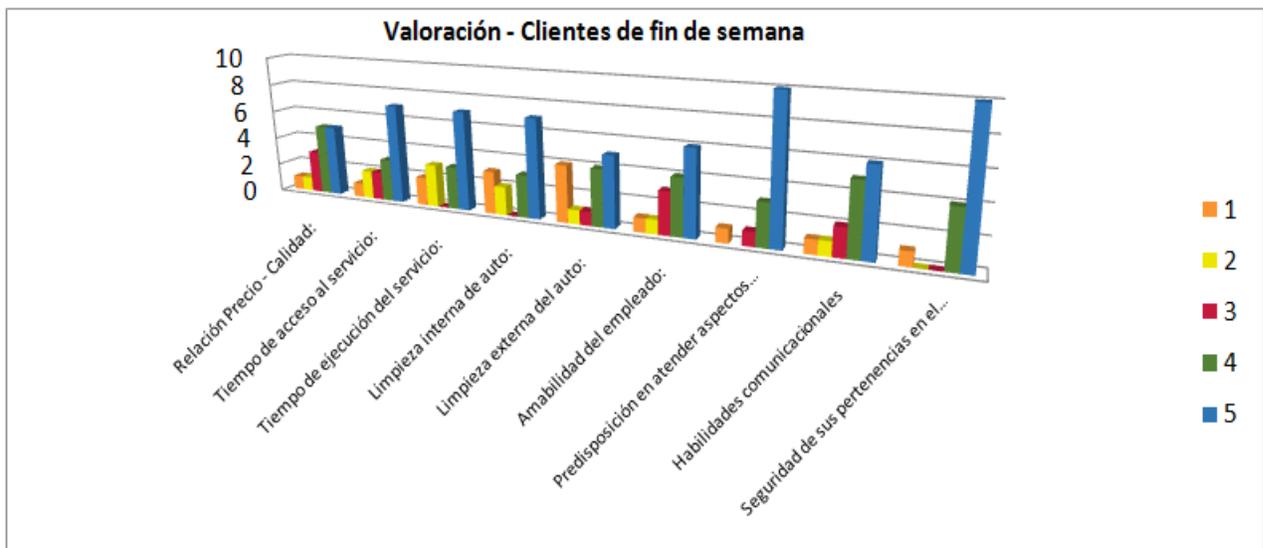
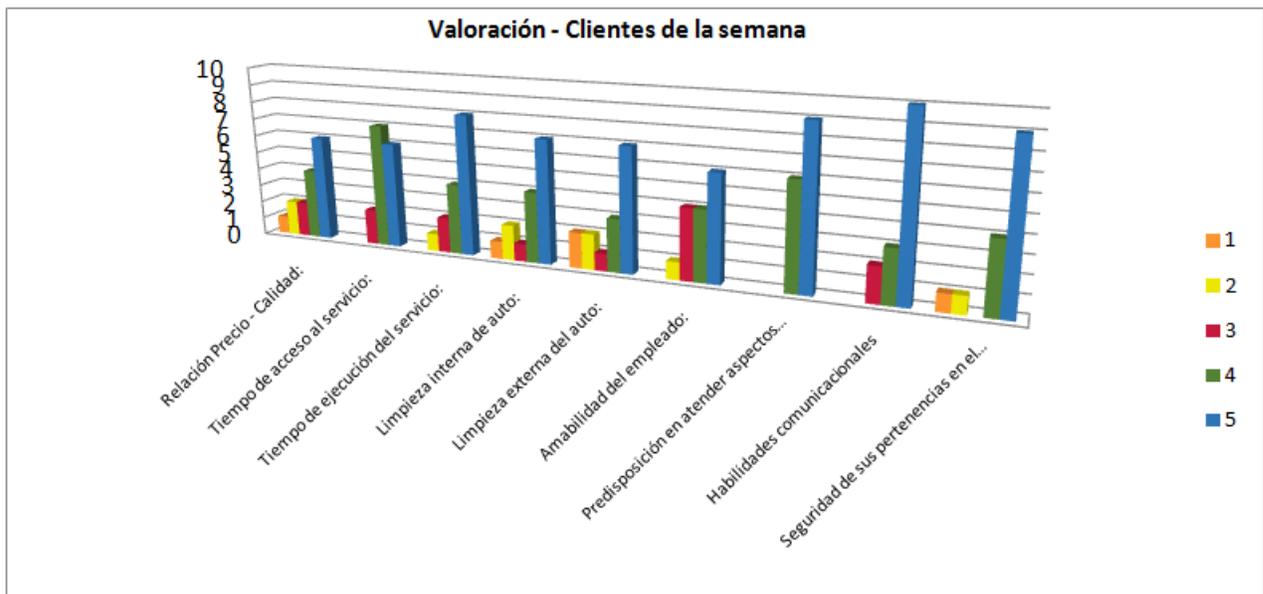


6. ¿Cómo considera la atención del personal?



Este gráfico refleja que la atención del personal es positiva para la mayoría de los clientes, por lo tanto los momentos de la verdad donde el cliente tiene el contacto con el personal son positivos, beneficiando en este aspecto la imagen de la empresa.

7. Respecto de este punto, se observa que la mayoría de los clientes se pronuncia satisfecha valorando con una alta puntuación (entre 4 y 5 puntos) los aspectos de “Predisposición en atender aspectos extras del servicio”, “Habilidades comunicacionales” y “Tiempo de acceso al servicio”. En contraposición, los aspectos con menor puntuación (entre 1 y 2 puntos) son “Limpieza externa del auto”, “Limpieza interna del auto” y “Relación precio-calidad”. Los restantes aspectos calificados por los clientes no presentan grandes fallas ni aspectos recalcados de manera positiva.

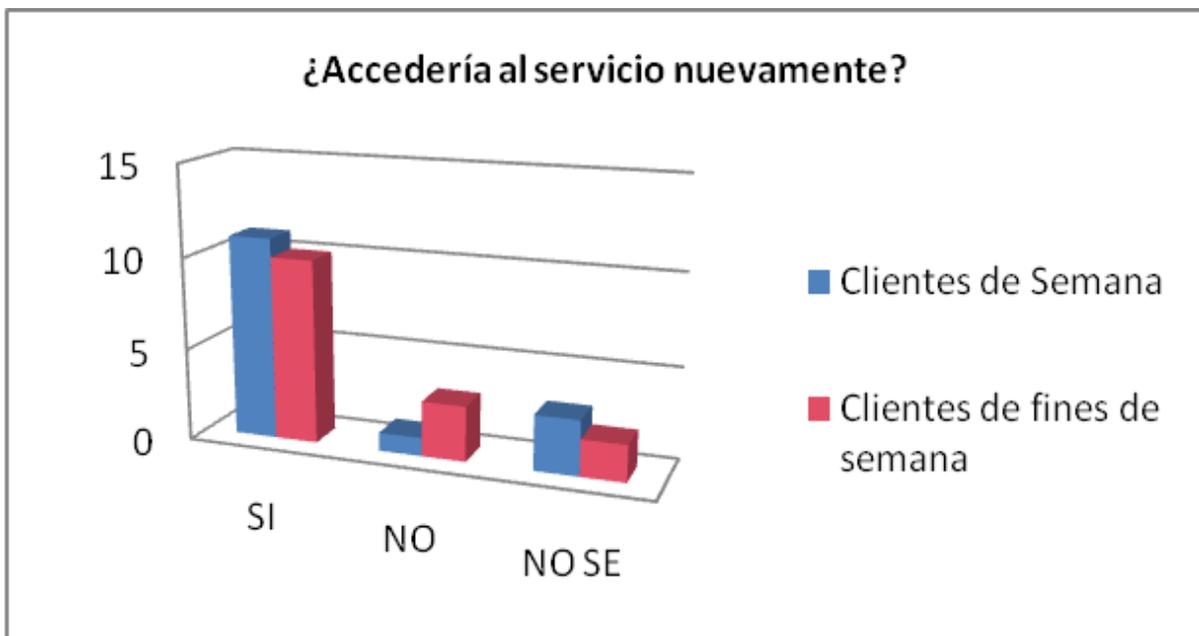


Ambas categorías de clientes calificaron con puntajes bajos la limpieza interna y externa del vehículo. Cabe destacar, que mientras los clientes de la semana califican negativamente la relación precio-calidad, los del fin de semana critican el tiempo de ejecución del servicio.

Por otra parte, la seguridad de las pertenencias, las habilidades comunicacionales de los empleados y la predisposición en atender aspectos extras del servicio fueron calificadas con puntajes altos.



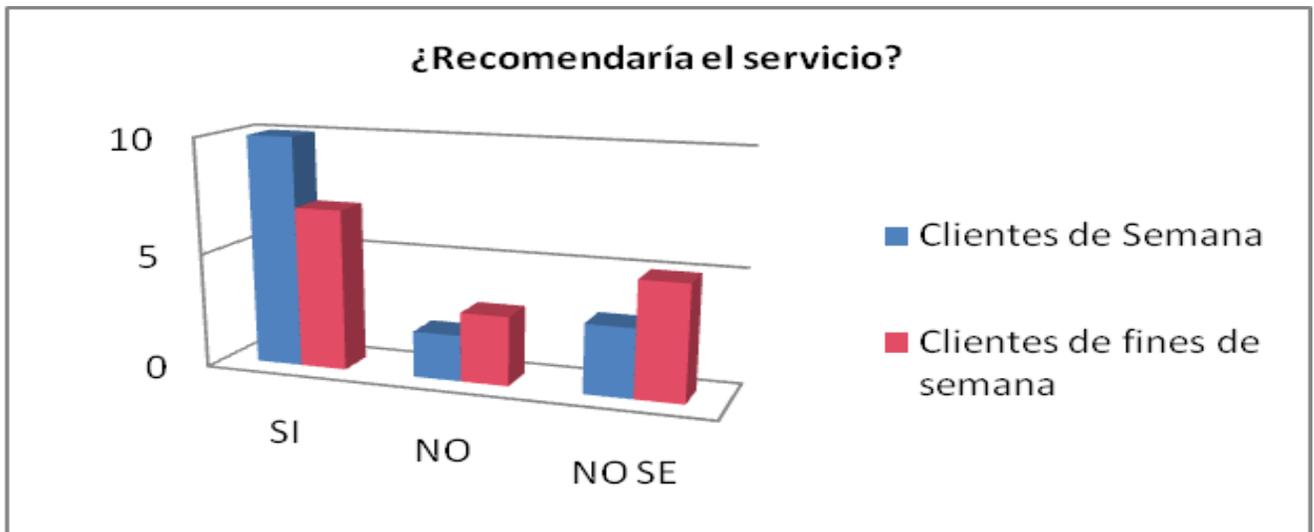
8. ¿Accedería al servicio nuevamente?



Si bien en ambos grupos de clientes la mayoría respondieron que accederían nuevamente al servicio, podemos advertir que existe un 17% de los clientes totales que no saben si accederían nuevamente y un 13% que respondió un rotundo no. Estas respuestas indecisas y negativas que tienen relación con los aspectos definidos como fallas en el servicio, se traducen en un 30% de clientes que la empresa pierde, si se analiza esta información a partir del gráfico de distribución de clientes insatisfechos.



### 9. ¿Recomendaría el servicio?



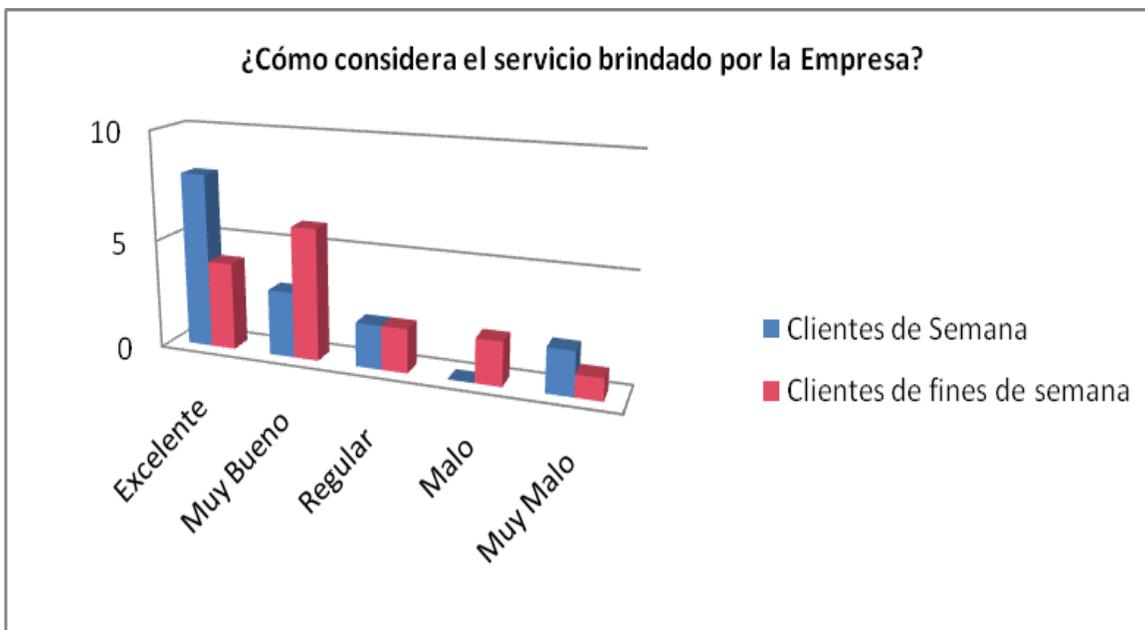
Aquí observamos, al igual que en la pregunta anterior, nuevamente la tendencia es positiva, es decir que una gran cantidad de clientes han sido satisfechos y por ello recomendarían al servicio.

Aun así, en cantidad menor, pero no por ello menos importante, observamos que un 43 % del total de clientes encuestados no está seguro de recomendar el servicio o no lo haría.

Esto no solo demuestra la pérdida de clientes sino que también podría perjudicar la obtención de clientes nuevos por la falta de recomendación o comentarios negativos respecto del servicio.

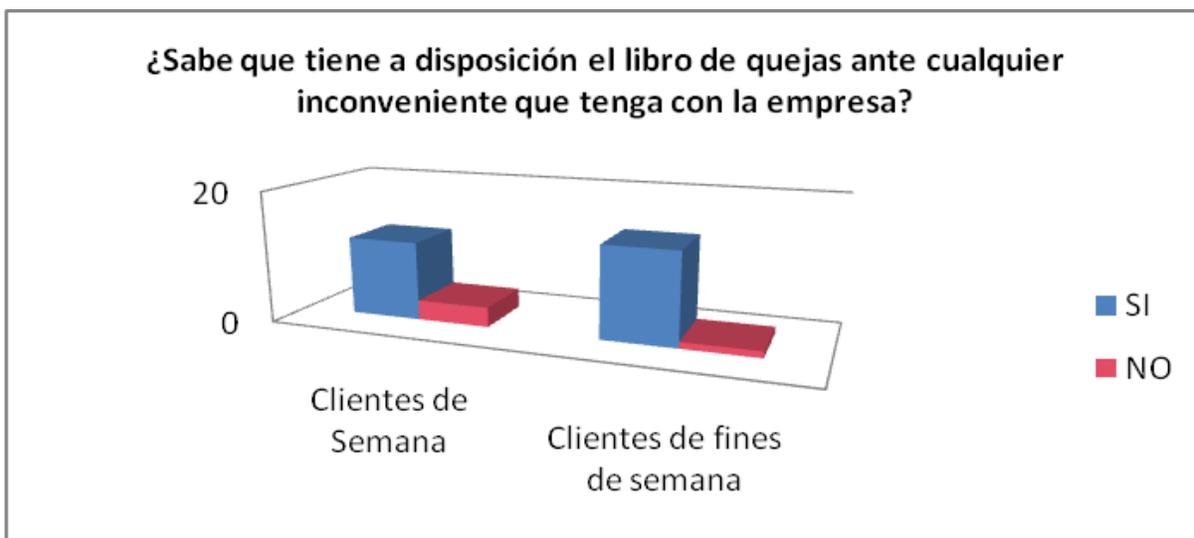


10. ¿Cómo considera el servicio brindado por la Empresa?



Similar a las respuestas anteriores, el 70% de los clientes consultados valoran el servicio brindado por la empresa de manera positiva, mientras que un 17% del total valoró el servicio de manera negativa.

11. ¿Sabe que tiene a disposición el libro de quejas ante cualquier inconveniente que tenga con la empresa?

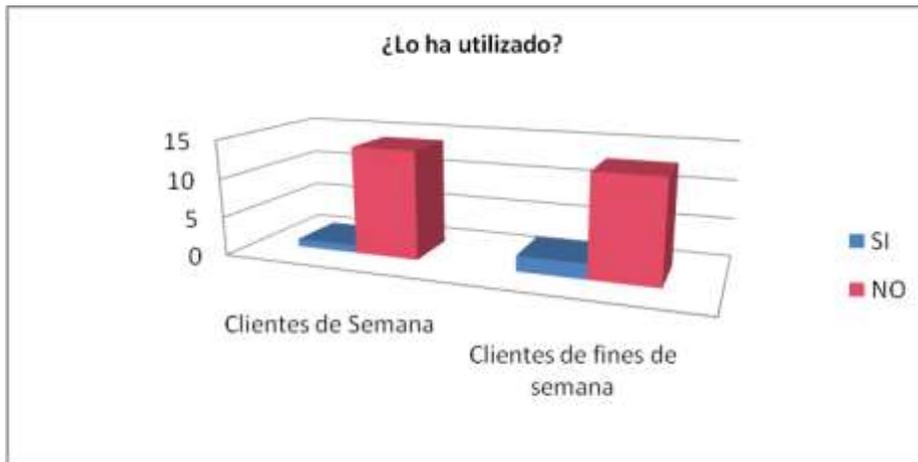


López Andreu, María Carolina- Pérez Magro, Victoria Aldana



La mayoría de los clientes saben que tienen a disposición a libro de quejas en caso de necesitar manifestar por escrito alguna disconformidad con el servicio.

12. ¿Lo ha utilizado?



Aquí podemos observar que en general los clientes no utilizaron el libro de quejas, siendo unos pocos los que lo utilizaron para expresar las quejas analizadas en los interrogantes anteriores.



### **Resultados de la observación directa**

En términos generales, observamos al director conforme con el trabajo de sus empleados y con los resultados de la empresa. Percibimos la importancia que otorga a la calidad, sin embargo se mostró muy reflexivo y autocrítico a cerca de mejoras posibles a realizar.

Pudimos observar a los encargados preocupados y comprometidos con la realidad del día a día de la empresa. En varias ocasiones ante quejas de clientes, se mostraron amables y con la intención de resolver el problema a la inmediatez. De la misma manera se comportaron con los empleados.

Percibimos además la notoria preocupación de éstos por mejorar los procesos de servucción y calidad ofrecidos por la empresa,

Respecto de los operarios observamos, que en su mayoría, trabajaban de manera desordenada e improlija, descuidando muchos detalles en el servicio que resultaban en quejas posteriores de clientes. Notamos también que la metodología de trabajo de cada uno de los operarios difería mucho de la de otros, por lo tanto cada operario trabajaba a sus tiempos y modos.

Se observó en algunas ocasiones la disconformidad de clientes que no recibieron el vehículo en las condiciones que esperaban, incurriendo en tiempos de espera hasta recibirlo como esperaban. Algunos se mostraron amables e indiferentes ante las fallas, mientras que otros se enojaban.



### **Conclusión del diagnóstico organizacional**

El siguiente diagnóstico fue elaborado a partir del análisis de los datos recabados a través de recolección de entrevistas, observaciones y encuestas, que nos sirvieron para conocer la situación actual de la Empresa y sus prestaciones, los cuales fueron analizados, interpretados y cotejados con el Marco Teórico.

### **Comparación de las herramientas utilizadas**

Con respecto a la **calidad**, la información obtenida de la observación, de las encuestas y entrevista coincide, dejando ver que existen fallas que perjudican a la empresa y generando opiniones negativas por parte de los clientes en la mayoría de los casos.

En cuanto la **satisfacción de clientes**, hubo coincidencias entre la información arrojada por las encuestas a clientes y empleados y por la observación. El servicio no satisface totalmente las necesidades de los clientes. Sin embargo, en la entrevista al Director, éste manifestó que la empresa satisface a sus clientes ya que los mismos continúan eligiendo los servicios de la misma.

Respecto de las **actividades de capacitación**, la información obtenida de las tres herramientas coincide, puesto que el director nos expresó que no realiza actividades de formación específicamente, la mayoría de los empleados manifestó la falta de instrucciones claras y formación, y ello se evidenció en la observación de la manera en que trabajan los empleados.

Las problemáticas detectadas se detallan a continuación:

- a) En relación a los procesos, se observó que los mismos no están claramente definidos, sino que se organiza el trabajo de manera espontánea de



acuerdo a la cantidad de empleados que trabajan por turno y la afluencia de vehículos. Lo mismo ocurre con la organización del trabajo y las tareas que realiza cada persona durante la prestación, ya que al no existir una definición formal de puestos, cada trabajador realiza su labor conforme a las necesidades inmediatas del proceso de lavado.

- b) La limpieza de vehículos no siempre responde a las exigencias del cliente, ya que en muchas ocasiones, se descuidan algunos detalles, es decir, no se limpia correctamente y ello repercute en la calidad del servicio esperado por los clientes.
- c) La falta de organización mencionada en los puntos anteriores, conlleva a problemas con la gestión del tiempo, la cual se percibe durante el proceso de lavado- tiempo de ejecución- y finalmente, con la entrega del vehículo. Estas demoras ocasionan insatisfacción por parte de clientes, no sólo aquello que accedieron a la prestación, sino también a quienes no pudieron acceder por el tiempo de espera para la ejecución del servicio.
- d) Finalizado el servicio de lavado y secado, no existe un control final del vehículo para corroborar que el mismo sea entregado en óptimas condiciones de limpieza y con la calidad esperada. En ocasiones el vehículo se entrega mal lavado, ocasionando malestar y quejas por parte de los clientes, y re-procesos que generan demoras para dejar el vehículo en las condiciones adecuadas.
- e) La capacitación que reciben los empleados de la Empresa no se corresponde a las necesidades de formación que se requiere para brindar un servicio de calidad



- f) Cuando un nuevo empleado ingresa a la Empresa, no siempre recibe una inducción adecuada, sino que aprenden a realizar las tareas conforme van realizando su trabajo a la par del encargado o un compañero.
- g) En aquellos casos donde los empleados reciben una formación al inicio, suele ser por dos o tres días, sin efectuar un seguimiento del desempeño del empleado. En ambos casos, la inducción es insuficiente, y ello conlleva a errores en la prestación y mala calidad en el servicio final.
- h) No existen actividades de formación preventivas planificadas para mejorar el desempeño, ni tampoco acciones formativas correctivas cuando surgen errores en el proceso. Como consecuencia, los empleados siguen cometiendo errores que repercuten en la satisfacción del cliente.
- i) Se evidencia una falta de compromiso y concientización en materia de calidad por parte de la Empresa, que no se preocupa por definir procesos de calidad, brindar herramientas necesarias y capacitar a su personal para garantizar un servicio de excelencia. Ello repercute de manera directa en el desempeño de empleados y por consecuencia, en la calidad final del servicio, que se percibe a partir de las quejas recibidas.
- j) Los empleados al no contar con instrucciones de trabajo claras, no recibir correcciones constructivas y tampoco tener conocimientos en materia de Calidad, desarrollan su trabajo por debajo de los estándares esperados por los clientes y la empresa. Esta situación genera malestar en los empleados, falta de compromiso y desmotivación en el puesto afectando nuevamente a la calidad de su trabajo.
- k) En consecuencia, muchos clientes sienten que el servicio no los satisface totalmente, dejando la posibilidad de que éstos busquen otras empresas



para suplir su necesidad. En los peores casos, la insatisfacción es tal que los clientes no recomendarían el servicio y tampoco volverían, perdiendo clientes y generando un marketing negativo de la empresa.



### **Propuesta de mejora**

A fin de mejorar la situación encontrada en COEPTUS S.A. respecto de la calidad de su servicio, expondremos a continuación algunas acciones, recomendaciones y lineamientos que confeccionamos a partir de los objetivos planteados al inicio de este trabajo, para alcanzar tal meta.

1.- Servirse del diagnóstico y resultados obtenidos sobre la situación actual de la calidad del servicio ofrecido por COEPTUS S.A.

El mismo contempla un análisis exhaustivo de la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio recibido, y de qué manera el compromiso de la empresa y la formación de los empleados pueden influir en dicha percepción.

2.- Aplicar el plan de acción que proponemos y que tiene como objetivo la formación y entrenamiento de la totalidad del personal desde la calidad y la mejora continua, considerando las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés, donde se tiene en cuenta la opinión de los clientes, la percepción de los empleados y los objetivos de la Empresa.

Para que surja el efecto esperado, es imprescindible contar con el apoyo e involucramiento de la Dirección, ya que sin su consentimiento y compromiso, toda acción que quiera realizarse no podrá ser aplicada. Es por eso que consideramos fundamental trabajar en primer lugar en el involucramiento y formación de la Dirección, para luego, continuar con la totalidad de los empleados.

Por ello proponemos una reunión con el Director de la Empresa y con quién él considere pertinente, para mostrar los resultados del diagnóstico y presentar las propuestas de mejora.



A continuación, se detalla el **Plan de Acción** propuesto para la totalidad del personal actual de COEPTUS S.A.;



Tema	Objetivo	Instructor	Metodología	Lugar	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
<b>Puesto: Operario</b>								
Introducción a la Empresa	Que el empleado conozca la misión, visión y objetivos de la empresa.	Director/ Encargado	Teórico	Empresa				
Objetivo del puesto	Que el empleado conozca los objetivos del puesto a ocupar.	Encargado	Teórico	Empresa				
Presentación del equipo de trabajo	Que el empleado conozca al director, encargados y compañeros de trabajo.	Encargado	Teórico	Empresa				
Procesos, recursos y maquinaria	Que el empleado conozca la modalidad de trabajo de la empresa, cómo funcionan las máquinas y que recursos se utilizan en cada parte del proceso de servucción.	Encargado	Teórico	Empresa				
Importancia de la Calidad en el Servicio	Introducir el concepto de calidad en todos los empleados.	Encargado	Teórico	Empresa				
La Calidad en Coeptus S.A.	Conocer la visión de calidad de la empresa.	Encargado	Teórico	Empresa				
Optimización del tiempo	Conocer la importancia del uso efectivo del tiempo.	Encargado	Teórico	Empresa				
Seguridad de pertenencia del cliente	Concientizar a los empleados en la importancia de brindar seguridad a los clientes.	Encargado	Teórico	Empresa				
Control de calidad	Concientizar a los empleados en realizar control de calidad de cada parte o proceso donde hayan trabajado.	Encargado	Teórico	Empresa				
Estacionamiento y manejo de vehículo	Que el empleado aprenda que maniobras son seguras y cuáles no.	Encargado	Práctico	Empresa				
Lavado de exteriores	Que el empleado aprenda como lavar correctamente el exterior de un vehículo.	Tutor designado	Práctico	Empresa				
Secado de exteriores	Que el empleado aprenda como secar correctamente un vehículo.	Tutor designado	Práctico	Empresa				
Pulido de exteriores	Que el empleado aprenda como pulir correctamente un vehículo.	Tutor designado	Práctico	Empresa				
Limpieza de interiores	Que el empleado aprenda como limpiar correctamente el interior de un vehículo.	Tutor designado	Práctico	Empresa				
Evaluación		Encargado	Escrito	Empresa				



Puesto: Encargado								
Administración	Que el empleado aprenda los procesos administrativos del puesto-	Proveedor externo	Teórico	Fuera de la Empresa-Aula				
Gestión del personal	Que el empleado incorpore las herramientas para una buena gestión de los empleados.	Proveedor externo	Teórico y práctico	Fuera de la Empresa-Aula				
Liderazgo	Que el empleado incorpore herramientas para ejercer un buen liderazgo.	Proveedor externo	Teórico y práctico	Fuera de la Empresa-Aula				
Atención al cliente	Que el empleado incorpore herramientas para una correcta atención a los clientes	Proveedor externo	Teórico y práctico	Fuera de la Empresa-Aula				
Manejo de conflictos	Que el empleado incorpore herramientas para un buen manejo de conflictos y resolución .	Proveedor externo	Teórico y práctico	Fuera de la Empresa-Aula				
Proveedores	Que el empleado incorpore modos de como tratar correctamente con proveedores-	Proveedor externo	Teórico y práctico	Fuera de la Empresa-Aula				
Evaluación		Proveedor externo	Escrito	Fuera de la Empresa-Aula				



Recomendaciones generales para su aplicación;

- Sugerimos que la metodología de enseñanza sea teórica y en un espacio físico que propicien un buen aprendizaje de modo que ésta ayude a los empleados a entender, asimilar y aplicar de manera efectiva e inmediata lo aprendido en su trabajo.
- Recomendamos para el dictado de la primer formación a instructores externos a la Empresa, ya que todo el personal; desde el Director hasta los operarios, se verán involucrados en el proceso.
- Consideramos que actualmente la Empresa no cuenta con instructores internos capacitados para facilitar estos temas. No obstante, se sugiere formar como futuros instructores a los encargados para que éstos sean multiplicadores del conocimiento en los próximos años.
- Cada vez que finalice una capacitación, tomar una evaluación a fin de verificar que el personal comprendió los temas expuestos. Esta evaluación se solicitará al proveedor externo de la formación, quedando también a su criterio profesional la modalidad y contenido de la misma. En caso de que se detecten fallas de ejecución en el servicio, proponemos efectuar capacitaciones correctivas en con el fin de revertir y reforzar el comportamiento y trabajo efectivo. Un vez detectado el error, recomendamos que el encargado de turno prepare una charla de pocos minutos previo al inicio de la jornada laboral donde se revea el error y se vuelva a explicar la manera correcta de realizar ese trabajo.
- Aplicar herramientas para la medición de resultados que sirvan al empleado y a la Empresa para tomar decisiones que promuevan mejoras



permanentes y de manera continua, detalladas en el punto tres (3) de la presente propuesta.

Por otra parte, continuando con nuestro **Plan de Acción** y considerando a todo empleado nuevo que ingrese a la COEPTUS S.A., proponemos realizar jornadas de inducción para lograr una adaptación más eficiente del trabajador en su nuevo contexto laboral.

Las acciones que diseñamos son:



Planificación de actividades de Formación de COEPTUS S.A.											
Actividades	Objetivo	Responsable	Metodología	Lugar	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	
					1	2	3	4	5	6	
Sensibilización hacia la Calidad	Lograr que los empleados sepan y reflexionen de la importancia de la calidad en la empresa.	Proveedor externo	Teórico	Aula	■	■					
Concientización hacia la Calidad	Lograr que los empleados se comprometan con la calidad en la empresa.	Proveedor externo	Teórico	Aula		■	■				
Importancia de la Calidad en el Servicio	Lograr que los empleados sean conscientes de la importancia de la calidad en la empresas de servicio	Proveedor externo	Teórico	Aula			■				
Optimización del tiempo	Lograr que los empleados conozcan la importancia del uso efectivo del tiempo.	Proveedor externo	Teórico/ Práctico	Empresa.- Aula				■			
Concientización en el uso de materiales y maquinaria	Lograr que los empleados sean conscientes en la utilización correcta y sustentable de materiales y maquinarias.	Proveedor externo	Teórico/ Practico	Empresa - Aula				■			



Responsabilidad y autonomía del trabajo	Lograr que los empleados se sientan responsables de sus tareas y sean autónomos.	Proveedor externo	Teórico	Aula															
Trabajo en equipo	Lograr que los empleados aprendan a trabajar en equipo de manera sinérgica.	Proveedor externo	Teórico/ Práctico	Empresa.- Aula															
Atención al cliente	Lograr que los empleados incorporen herramientas para una correcta atención al cliente.	Proveedor externo	Teórico/ Práctico	Empresa.- Aula															
Mejora continua	Lograr que los empleados incorporen la noción de mejora continua para su aplicación en el puesto de trabajo.	Proveedor externo	Teórico	Aula															



Recomendaciones generales para su aplicación;

- Completar la Planilla de Inducción propuesta con el objeto de efectuar el seguimiento de los temas impartidos al aprendiz. Ello facilitará a la Empresa y particularmente al responsable de la Inducción llevar un registro de dicho proceso.

FICHA DE REGISTRO DE INDUCCIÓN - City Lav				
Apellido y nombre		Legajo:		
Puesto		Fecha de ingreso ...../...../.....		
Tema	Duración (HS)	Instructor	Fecha	Firma del empleado
Introducción a la Empresa	0,5			
Presentación del equipo de trabajo	0,25			
Procesos, recursos y maquinaria	0,75			
Importancia de la Calidad en el Servicio	0,75			
La Calidad en Coeptus S.A.	0,25			
Optimización del tiempo	0,5			
Seguridad de pertenencia del cliente	0,5			
Control de calidad	0,5			
Estacionamiento y manejo de vehiculo	2			
Lavado de exteriores	6			
Secado de exteriores	3			
Pulido de exteriores	3			
Limpieza de interiores	6			
<b>Encargados</b>				
Administración	6			
Administración de personal	3			
Liderazgo	3			
Atención al cliente	3			
Manejo de conflictos	3			
Proveedores	3			



- Mantener una comunicación fluida y constante con el empleado para disminuir su ansiedad e incertidumbre frente al nuevo contexto laboral. Sugerimos como responsable de este proceso al encargado de turno.
- Finalizado el período de Inducción, recomendamos que el encargado elabore un breve informe respecto del desempeño y adaptación del nuevo empleado a la Empresa, a fin de tener información disponible cuando sea el momento de decidir si se incorpora al empleado de manera indeterminada en la Empresa.

### 3- Seguimiento y evaluación: Indicadores

A continuación, se detalla una serie de indicadores que proponemos a la Empresa para la medición del desempeño.

- Nombre del Indicador: **Cantidad de Quejas por día.**  
Objetivo: Reducir la cantidad de quejas diarias de clientes hasta alcanzar cero (0) quejas/día.  
Fórmula:  $\text{Total quejas de clientes del día} / \text{Total clientes atendidos en el día}.$
- Nombre del Indicador: **Cantidad de quejas por mes.**  
Objetivo: Reducir la cantidad de quejas mensuales de clientes hasta alcanzar cero (0) quejas por mes.  
Fórmula:  $\text{Total quejas de clientes del mes} / \text{Total clientes atendidos en el mes}.$
- Nombre del Indicador: **Cantidad de autos lavados por hora.**  
Objetivo: Elevar la eficiencia en la cantidad de autos lavados por hora en un turno. Margen óptimo entre 3 y 4 puntos.



Fórmula: Cantidad de autos lavados en el día/ Total horas turno.

- Nombre del Indicador: **Cantidad de horas en reprocesos por mes.**

Objetivo: Reducir la cantidad de tiempo insumido en reprocesos por fallas en el servicio hasta alcanzar (0) horas por mes.

Fórmula: Total horas en reproceso del mes/ Total horas trabajadas en el mes.

- Nombre del Indicador: **Resarcimientos monetarios a clientes a causa de fallas en el servicio por mes.**

Objetivo: Reducir el monto de resarcimientos monetarios a clientes hasta alcanzar cero (0) en el mes.

Fórmula: Total resarcimiento monetario en el mes/ Ingresos percibidos en el mes.

- Nombre del Indicador: **Cantidad de conflictos internos resueltos en el mes.**

Objetivo: Aumentar la eficiencia en la resolución de conflictos internos por mes.

Fórmula: Total conflictos internos resueltos del mes/ Total conflictos internos en el mes.

- Nombre de Indicador: **Cantidad de conflictos sin resolver en el mes.**

Objetivo: Reducir la cantidad de conflictos hasta alcanzar cero (0) conflictos sin resolver en el mes.

Fórmula: Total conflictos sin resolver del mes/ Total conflictos internos en el mes.



4.- Por último, proponemos la creación de la figura de **promotor interno de mejoría continua** para canalizar las actividades de mejoría, realizar el seguimiento de los indicadores y tomar decisiones junto al Director en función de la calidad. Esta figura deberá contar con el apoyo y compromiso pleno del Director y el reconocimiento de los empleados.

Concluimos que los pilares que sustentan nuestra propuesta de mejora son los de la Calidad Total, porque proponemos la implementación de herramientas y prácticas que provocarán mejoras en el desempeño y en el clima laboral de empleados. De esta forma, la empresa obtendrá mayor compromiso de sus empleados en la satisfacción de clientes, consiguiendo así un elevado y sostenido crecimiento en la Calidad de los servicios y por consiguiente, la rentabilidad de COEPTUS S.A. aumentará.



### **Bibliografía.**

Bohlander, Senll y Sherman (2001) *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. Editorial Thomson Learning.

Denton K. (1991) *Calidad en el Servicio a los clientes*. Madrid. Editorial Díaz de Santos S.A.

Gibson, Ivancevich, Donelly. (1994). *Las Organizaciones*. Chile. Editorial McGraw-Hill /Iriwin.10° Edición,

Robins. (2005) *Administración*. México. Editorial Pearson Educación octava Edición, México.

Vargas y De la Vega. (2007) *Calidad y Servicios, Conceptos y herramientas*. Bogotá. Universidad de la Sabana..

Varo J. (1994) *Gestión Estratégica de Calidad en Servicios Sanitarios*. Madrid. Introducción. Ed. Diaz de Santos.

William B. Werther & Keith D. (2000) *Administración de Personal y Recursos Humanos* , Editorial Mc Graw Hill.

### **Documentos.**

Barrionuevo S. *Administración I* (2008) Guía de estudio Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba. Edición 2000, Reimpresión 2008.

Barrionuevo S. y Norry C. *Administración de Recursos Humanos* Guía de estudio Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba. Edición 2007.

Beltramone C. y Vannucci O. *Calidad en Servicios* Guía de estudio Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba. Edición 2010.

Ferrero R. y Razzi C. *Administración II* Guía de estudio Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba. Edición 2008.



Ferrero R. *Auditoría de Recursos Humanos* Guía de estudio Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba. Edición 2007.

Vannucci O. *Introducción a la Calidad* Guía de estudio Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba. Edición 2006 Reimpresión 2008.

Sans R. *Métodos y Técnicas de Investigación Social* Guía de estudio Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba. Edición 2009.

Perez Savelli M. y Quiñones V. *El diagrama o blueprint del servicio: Herramienta de diseño y control de los intangibles*. Puerto Rico. Edición 2010.



# Anexos



Entrevista al Director de COEPTUS S.A.

### DATOS DEL ENTREVISTADO:

- Puesto que desempeña: Director de COEPTUS SA
- Datos de contacto
- Tiempo en la empresa.

### INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

- Nombre de la empresa: COEPTUS SA
- Industria: Servicios
- Sector: Terciario
- Actividad principal: Lavado de vehículos.
- Dirección : Duarte Quirós
- Página web: -
- Año de inicio de actividades de la empresa: Año 1999
- Cantidad de empleados: 21

- ¿Cómo definiría el desempeño general de su Empresa?

*“El desempeño desde el punto de vista estratégico, lo defino como eficiente ya que estamos consolidados desde hace 15 años en uno de los más grandes Centros Comerciales de la Ciudad de Córdoba como lo es el Shopping Nuevo Centro. También nos basamos en el cuidado del medio ambiente; todos nuestros productos son biodegradables y somos una de las pocas empresas que estamos registrados en la Agencia Córdoba Ambiente.*

1. Desde el punto de vista táctico, la inversión en máquinas y herramientas es permanente. *Al igual que imagen del negocio y los uniformes. Falta mayor hincapié en la capacitación del personal.*

*Desde el punto de vista operativo, al haber gran rotación, faltaría mayor capacitación y retención de personal.”*

López Andreu, María Carolina- Pérez Magro, Victoria Aldana



2. - Respecto de la productividad/rentabilidad, ¿Cumple con lo esperado por la Dirección?

*“Frente a la competencia desleal que hay en el rubro, la rentabilidad es acotada, por lo que el punto de equilibrio es alto. Habiendo meses en donde la rentabilidad es nula”.*

3. - Tratándose de una Empresa de servicios, ¿Considera que la misma satisface las necesidades de sus clientes/usuarios?

*“Considerando que estamos hace 15 años en el rubro y en uno de los principales centros comerciales, si considero que satisfacemos la necesidad de la mayoría de los clientes, ya que nos vuelven a elegir. Igualmente la servucción siempre se puede mejorar*

- ¿Qué importancia tiene la Calidad en su Empresa?

*“La calidad es importante, y siempre se busca trabajar en este punto. Es tanto o más importante que la producción. Muchas veces no se logra como quisiéramos pero hay incentivos para la misma”.*

- ¿Cree que su Empresa podría mejorar? ¿En qué?

*“Si, y mucho. En promociones, publicidad, capacitación del personal, automatización de los procesos productivos, rentabilidad, etc.”*



Cuestionario efectuado al Director de COEPTUS S.A. respecto de la gestión de Recursos Humanos.

Gestión de Recursos Humanos

- ¿Cuentan con un departamento de RRHH?
- ¿Cómo es su estructura interna funcional? ¿Qué subsistemas la componen?
- ¿Cómo es la estructura jerárquica?
- ¿De cuántas personas se conforma el área/departamento?
- ¿Existe una división formal y clara de las tareas a desempeñar por cada integrante del área? De ser así; ¿Se adecúa ésta con la realidad de la empresa?
- ¿Considera al departamento de RRHH en un rol estratégico o más bien operativo?

*No contamos con un departamento o área de RRHH, sino que se encuentra tercerizada todo lo que respecta a administración de personal.*

PROBLEMÁTICA DE RRHH

- En su opinión, ¿Existen falencias o aspectos a mejorar en el Dpto.? Si
- En el caso de existir ¿podría mencionarme cuáles?

*Principalmente en cuestiones referidas a capacitaciones, comunicación y selección de personal.*

Subsistemas de RRHH

**a- PREVISIÓN**

1. Planificación de RRHH

-¿Existe una planificación formal de RRHH? ¿Quién la realiza? ¿Cómo se realiza?  
*No, a medida que surgen las diferentes necesidades vamos tomando decisiones.*

2. Análisis y descripción de puestos.

-¿Posee cada puesto su correspondiente descripción? ¿Existen manuales de puesto?



- En el caso de que éstas existan, ¿Están actualizadas? ¿Cada cuanto se realizan/revisan? ¿Quién/es es/son los responsables de realizar dicha tarea?
- ¿Cómo calificaría a este subsistema?  
Excelente- Muy bueno- Bueno- Malo.
- ¿Qué aspectos desearía mejorar?

*Si bien no contamos con manuales de puestos, califico como “Muy bueno” este punto, porque pese a que podríamos planificar algunas cuestiones, se trabaja de manera ordenada.*

## **b- PROVISIÓN**

### 1. Reclutamiento

- ¿Se efectúa un proceso formal de reclutamiento?
- En caso afirmativo ¿Efectúan reclutamiento interno?
- ¿Considera efectivos los medios y herramientas utilizados para difundir las ofertas laborales?

### 2. Selección.

- ¿De cuántas etapas consta su proceso de selección?

### 3. Inducción, orientación y capacitación al ingreso.

- ¿Existe un plan de inducción formal? ¿Cómo se lleva a cabo?
- ¿Cómo calificaría a este subsistema?  
Excelente- Muy bueno- Bueno- Malo.
- ¿Qué aspectos desearía mejorar?

*No realizamos procedimientos muy complejos ni formales para reclutar y seleccionar personal, sino que cuando surge la necesidad de incorporar a una persona, efectuamos avisos, entrevistamos e incorporamos. Considero que este proceso podría mejorar, ya que con frecuencia no seleccionamos candidatos que cumplen con lo esperado. Otro punto es que la inducción no siempre se realiza de manera correcta, no habiendo un responsable de ello, es difícil que se transmitan todos los conocimientos con efectividad.*

*Considero a este subsistema como “bueno”, y por ello es que de este punto me gustaría mejorar tanto el reclutamiento, como la selección e inducción.*



### c- MANTENIMIENTO

1. Administración de sueldos y salarios.
2. Adm. de incentivos y beneficios sociales.
  - ¿Cómo están determinados los salarios de los trabajadores?
  - ¿Considera a los salarios pagados en esta empresa competitivos en el mercado laboral? ¿Realizan encuestas de mercado?
  - ¿Cómo se compone el sistema de incentivos y beneficios sociales?
  - ¿Cómo calificaría a este subsistema?  
Excelente- Muy bueno- Bueno- Malo.
  - ¿Qué aspectos desearía mejorar?

*En este aspecto la empresa está muy bien posicionada ya que tenemos a la totalidad del personal registrado, pagamos salarios de convenio y otorgamos beneficios de manera permanente. Calificaría a este punto como "Muy Bueno", ya que siempre hay aspectos en los que se puede mejorar*

### d- DESARROLLO

1. Capacitación y desarrollo de RRHH.
  - ¿Realizan levantamiento de necesidades de capacitación? ¿Cómo se realiza este proceso? ¿Cómo se alimenta?
  - ¿Se sigue una planificación formal o rigurosa para las capacitaciones, o más bien es flexible e informal?
2. Evaluación de desempeño.
  - ¿Se realizan evaluaciones de desempeño? ¿Con que frecuencia?
  - La información obtenida de las mismas ¿Se utiliza de manera efectiva? ¿Cómo?
3. Desarrollo de la carrera profesional.
  - ¿Existen planes formales de desarrollo profesional? ¿Quiénes están involucrados? ¿Cómo se realiza? Los empleados ¿Conocen que deben hacer para crecer en la empresa, los requisitos son claros?



- ¿Existe un plan de promoción y ascenso interno formal? ¿Cómo se lleva a cabo?
- ¿Cómo calificaría a este subsistema?  
Excelente- Muy bueno- Bueno- Malo.
- ¿Qué aspectos desearía mejorar?

*Debo admitir que aquí se encuentra nuestro talón de Aquiles, puesto que al tratarse de un rubro netamente operativo y las tareas que implica el trabajo y en consecuencia los puestos, no son muy complejas, se descuida o se dan por sentadas cuestiones que quizás requieren de trabajo. En este momento solo realizamos una breve formación al personal cuando ingresa y durante 3 días, y honestamente, no efectuamos un seguimiento del mismo ni evaluaciones de desempeño.*

*Estos puntos son sin duda alguna en los que deberíamos mejorar.*

#### **e- AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO.**

##### **1. Seguridad e higiene.**

- ¿Constituye un área independiente o es un subsistema dentro de RRHH?
- ¿Poseen alguna certificación de norma?

##### **2. Relaciones laborales internas y externas.**

- ¿Comunicación interna tiene departamento independiente?
- ¿Quién/es son los responsables?
- ¿Qué medios o canales de comunicación utilizan?
- ¿Existe gran presencia de algún sindicato que influya de manera importante en la empresa?
- ¿Cómo calificaría a este subsistema?  
Excelente- Muy bueno- Bueno- Malo.
- ¿Qué aspectos desearía mejorar?

*Respecto de la seguridad e higiene, se trabaja de manera muy responsable. El tratamiento de los residuos de lavado se realiza conforme a lo preestablecido por la ley y*



*pagamos los impuestos correspondientes al rubro. En este momento nos encontramos en el proceso de certificación de Normas ISO.*

*En cuanto a la comunicación, no existen canales o procedimientos formales preestablecidos, pero no consideramos necesario hacerlo considerando la estructura tan chata y flexible de nuestra Empresa.*

*Considero a este subsistema como “Muy bueno”.*

#### **f- INVESTIGACIÓN Y CONTROL.**

##### **1. Auditoría interna de los RRHH.**

- ¿Existen procesos de auditoría interna? ¿Con que frecuencia se realizan?
- ¿Cómo calificaría a este subsistema?  
Excelente- Muy bueno- Bueno- Malo.
- ¿Qué aspectos desearía mejorar?

*No realizamos procesos de auditoría interna de Recursos Humanos. Sería un aspecto que susceptible de trabajar en el mediano plazo.*



## **Encuestas a Clientes Internos y externos de COEPTUS S.A.**

### **Encuesta Clientes Internos COEPTUS S.A.**

Puesto:

Tiempo de antigüedad en la Empresa:

#### **PRIMERA PARTE**

1. ¿En qué medida considera usted que el servicio satisface las necesidades del cliente?

- Totalmente
- En algunos aspectos
- No satisface

2. ¿Ha recibido quejas por parte de los clientes?

- Si
- No

3. En caso de haberlas recibido, ¿Por qué motivo/s? (Puede seleccionar mas de una opción)

- Atención por parte del personal
- Costo elevado del servicio
- Tiempo de espera por parte del cliente en ser atendido
- Tiempo de ejecución del servicio
- Limpieza interna de auto
- Limpieza externa del auto
- Seguridad de sus pertenencias en el interior del vehículo



- Otro/s:

4- Respecto de su opinión ¿Considera que el servicio ofrecido posee fallas y/o aspectos que requieren de mejora?

- Si
- No

5- En caso de ser afirmativa su respuesta, ¿En qué falla?

- Información proporcionada por el cliente  
(detalles)
- Costo elevado del servicio
- Tiempo de espera por parte del cliente en ser atendido
- Tiempo de ejecución del servicio
- Limpieza interna de auto
- Limpieza externa del auto
- Seguridad de sus pertenencias en el interior del vehículo
- Otro/s:

6- En base a su opinión, ¿Por qué motivo/s cree que se generan estas fallas?

- Falta de tiempo
- Falta de recursos
- Falta de instrucciones claras
- Falta de compromiso
- Otros:



7-¿Qué sugiere para mejorar el trabajo realizado?

- Eficientizar el tiempo
- Disponibilidad de recursos
- Actividades de formación
- Mejores condiciones laborales
- Otros

## SEGUNDA PARTE

8- ¿Ha recibido actividades de formación por parte de la Empresa?

- Si
- No

9- Si su respuesta ha sido afirmativa, ¿en qué ocasiones?

- En mis primeros días de trabajo en la Empresa
- Cuando cometo un error
- De manera espontánea
- Otro

10-¿Considera adecuada la formación recibida?

- Si
- No

11- Si su respuesta ha sido negativa, ¿Por qué motivos la considera así? (Puede seleccionar más de una opción)

- Duración



- Contenido
- Modalidad
- Otros

¡Muchas gracias!



### **Encuesta Clientes Externos COEPTUS SA**

- 1- ¿Usted es cliente regular de la empresa?
  - Si
  - No
- 2- ¿El servicio ofrecido responde a sus necesidades?
  - Si
  - A veces
  - No
- 3- ¿Qué aspectos no se adecúan a sus expectativas?
  - Relación precio- Calidad
  - Tiempo de acceso al servicio
  - Tiempo de ejecución del servicio
  - Limpieza interna del auto
  - Limpieza externa del auto
  - Amabilidad del personal
  - Predisposición en atender aspectos extras
  - Habilidades comunicacionales
  - Seguridad de sus pertenencias
  - Otros
- 4- ¿Qué espera de la satisfacción del servicio?
  - Total
  - Aceptable
  - Indiferente
- 5- ¿Cómo valora la satisfacción del servicio recibido?
  - Total
  - Aceptable
  - Nula



6- ¿Cómo considera la atención del personal?

- Excelente
- Muy buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

7- Tomando una escala de 1 a 5, siendo 1 el menor puntaje y 5 el mejor.  
¿Cómo calificaría los siguientes aspectos?

- Relación precio- Calidad
- Tiempo de acceso al servicio
- Tiempo de ejecución del servicio
- Limpieza interna del auto
- Limpieza externa del auto
- Amabilidad del personal
- Predisposición en atender aspectos extras
- Habilidades comunicacionales
- Seguridad de sus pertenencias

8- ¿Accedería al servicio nuevamente?

- Si
- No
- No sé

9- ¿Recomendaría el servicio?

- Si
- No
- No sé



10-¿Cómo considera el servicio brindado por la Empresa?

- Excelente
- Muy bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

11-¿Sabe que tiene a disposición el libro de quejas ante cualquier inconveniente con la Empresa?

- Si
- No

12-En caso de ser afirmativa su respuesta anterior, ¿Lo ha utilizado?

- Si
- No

¡Muchas gracias!

