

**UNIVERSIDAD DE PANAMA  
VICERRECTORIA DE INVESTIGACION Y POSTGRADO  
FACULTAD DE ADMINISTRACION PUBLICA  
MAESTRIA EN GERENCIA PUBLICA CON ENFASIS EN  
GESTION ADUANERA**

**TRABAJO FINAL  
MODELO GERENCIAL DE LA CALIDAD TOTAL  
APLICADO A LA AUTORIDAD NACIONAL DE ADUANAS**

**Para optar al Título de Magister  
en Gerencia Aduanera**

**MARTIN LOPEZ BUSTAMANTE**

**CEDULA 8-482-520**

**APROBACION**

\_\_\_\_\_  
**Presidente(a) del Jurado**      **Fecha** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Miembro del Jurado**      **Fecha** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Miembro del Jurado**      **Fecha** \_\_\_\_\_

6 FEB 2018

<b>INDICE</b>	<b>Pag</b>
<b>DEDICATORIA</b>	VIII
<b>AGRADECIMIENTO</b>	IX
<b>RESUMEN</b>	X
<b>INTRODUCCION</b>	XIV
<b>CAPITULO I</b>	1
A Planteamiento del Problema	2
B Objetivos de la Investigacion	4
1 Objetivos Generales	4
2 Objetivos Especificos	4
C Justificaciones	5
D Proyecciones de la Investigacion	6
<b>CAPITULO II Autoridad Nacional de Aduanas</b>	<b>7</b>
A Aspectos generales	8
1 Mision	8
2 Vision	8
B Aspectos Juridicos	9
C Aspectos Estructurales	10
1 Objetivos	13
2 Antecedentes	13
<b>CAPITULO III MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL</b>	<b>17</b>
<b>I MARCO TEORICO</b>	<b>18</b>
A Conceptos Basicos	18
1 Calidad	19

a	Valores esenciales en el camino de la calidad	<b>21</b>
b	La calidad en el pensamiento contemporaneo	<b>22</b>
2	Gestion de la Calidad Total	<b>23</b>
a	Importancia del concepto de calidad total y su implementacion en las labores administrativas a nivel de la Autoridad Nacional de Aduanas	<b>23</b>
b	Origenes historicos de las acciones de la Calidad Total en el desenvolvimiento de las organizaciones	<b>24</b>
c	Fase inicial o artesanal	<b>25</b>
d	Proceso de produccion industrial	<b>25</b>
e	Situacion del concepto e implementacion de calidad durante los procesos de inspeccion (siglo XIX) la era del control estadistico de los procesos de calidad y algunos elementos fundamentales (1950-1990)	<b>25</b>
f	Los propositos de la Calidad Total	<b>27</b>
g	Funciones de Calidad Total	<b>29</b>
h	Direccion en el proceso de Calidad Total en las organizaciones	<b>32</b>
i	Sistemas de Control y la Calidad Total	<b>33</b>
j	El proceso de Calidad Total expresion teorica proceso gestion componentes y	<b>34</b>



supervision del mejoramiento	
k Mejorar la comunicacion	46
l Calidad Total y gestion de la calidad	46
II Funcion de la gestion de la calidad	47
B Mejoramiento Continuo	48
1 Deming	48
2 El ciclo de mejoramiento	49
a Hacer	51
b Verificar	51
c Activos	51
<b>CAPITULO IV INVESTIGACION DE CAMPO</b>	<b>52</b>
<b>I DISEÑO METODOLOGICO</b>	<b>53</b>
A Elementos Fundamentales de un diseño metodologico	55
1 Sistemas de variables	55
2 Sistemas de hipotesis	55
3 Definicion Operacional de Hipotesis	56
4 Seleccion estructuracion y presentacion del instrumento de medicion	58
B Encuesta de Opinion	59
1 Aspectos generales de la encuesta	59
2 Aspectos tecnicos de la encuesta	59
3 Presentacion de resultados	62
<b>CAPITULO V PLAN DE LA CALIDAD TOTAL PARA AUTORIDAD NACIONAL DE ADUANAS</b>	<b>75</b>
A Razones para aplicar la Calidad Total en las funciones	76

del personal de la Autoridad Nacional de Aduanas	
1 Atencion al cliente	77
2 Incremento de la productividad	78
3 Capacitacion continua del personal	79
B Proceso de Gestion de Calidad Total y su aplicacion en la Autoridad Nacional de Aduanas	86
1 Principios de gestion de Calidad Total	87
a Satisfaccion al cliente	87
b Planificacion ejecutar verificar optimizar	88
c Direccion basada en hechos de respeto de la persona	88
C EVALUACION DE LOS BENEFICIOS DE LA APLICACION DE LA CALIDAD TOTAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA AUTORIDAD NACIONAL DE ADUANAS	90
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>94</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>99</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>103</b>
<b>ANEXO</b>	<b>107</b>

## DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado a Dios ya que sin el no soy nadie a mi padre Martin Lopez Gordon y a mi abuela Aurelia Escobar Berrocal quienes desde el cielo nos protegen a mi madre Diva Eneida Bustamante de Lopez quien ha estado y siempre estara como mi guia principal en todas las decisiones de mi vida mi hija Maeline Sofia Lopez y mi esposa Josy Arlin Mendoza de Lopez quienes son mi motor de inspiracion para seguir en este camino y que dia a dia estan junto a mi brindandome la energia necesaria para poder continuar trabajando para garantizarnos un mejor futuro para ustedes es este trabajo



## **AGRADECIMIENTO**

Agradecer nuevamente a Dios quien es el que me tiene logrando este gran proposito de vida

A los docentes que dictaron esta maestria y resultaron grandes orientadores a mi asesor el Profesor Fidel Palacios por siempre estar dispuesto a brindar su apoyo

Solo me queda decirles gracias

## **RESUMEN**

Este trabajo empieza demostrando que la Autoridad Nacional de Aduanas cuenta con la necesidad del Modelo Gerencial de la Calidad Total para administrar la capacitacion del personal basados en los cambios y las transformaciones que ha sufrido esta institucion en los ultimos años

Describiremos lo importante que es para la Autoridad Nacional de Aduanas de contar con un Modelo Gerencial de la Calidad Total para actualizar al personal en los conocimientos

Demostraremos que utilizando la capacitacion dentro de la Autoridad Nacional de Aduanas podremos plasmar nuestra hipotesis que esto es garantia de profesionalizar al colaborador

En el Marco Teorico analizamos varios autores y sus importantes estudios sobre la Calidad Total desde varios desde varios puntos de vista y en diversidad de años

Se aplico una encuesta tanto a jefes como a colaboradores y en la misma se plasma la necesidad de capacitar al personal de la Autoridad Nacional de Aduanas

Nuestra investigación demuestra que es necesario aplicar el Modelo de Calidad Total en la Autoridad Nacional de Aduanas ya que el mismo será de gran beneficio tanto para la institución como para sus colaboradores

Esta información recabada en este trabajo será de mucha ayuda en la institución ya que la misma en la práctica demostrará que la capacitación en los colaboradores es su principal objetivo es su motivación y un colaborador motivado es una persona que rinde a su máxima capacidad y esto elevará los estándares de la institución

## **SUMMARY**

This work begins by demonstrating that the National Customs Authority has the need of the Total Quality Management Model to manage personnel training based on the changes and transformations that this institution has undergone in recent years

We will describe how important it is for the National Customs Authority to have a Total Quality Management Model to update the staff in the knowledge

We will demonstrate that using the training within the National Customs Authority we can state our hypothesis that this is a guarantee to professionalize the employee

In the Theoretical Framework we analyze several authors and their important studies on Total Quality from several points of view and in diversity of years

A survey was applied to both bosses and collaborators and the need to train the staff of the National Customs Authority is reflected in the survey

Our research shows that it is necessary to apply the Total Quality Model to the National Customs Authority since it will be of great benefit to both the institution and its collaborators

This information collected in this work will be very helpful in the institution since the same in practice would demonstrate that the training in the collaborators its main objective is its motivation and a motivated collaborator is a person who yields to its maximum capacity and this Raise the standards of the institution

## INTRODUCCION

La calidad es el atributo o propiedad que distingue a las personas (bienes y servicios) Es importante en la funcion de los funcionarios publicos por los efectos de los elevados costos que implica hacer las cosas mal repetir trabajos corregir errores continuos por la ventaja competitiva que produce brindar a los clientes la calidad en bienes y servicios que ellos reciben como tal y por lo que significa lograr un mayor rendimiento del funcionario hoy en el futuro

Dentro de este contexto la calidad total constituye una adecuada ideologia que a traves de un buen manejo agrega en distintas etapas valores vigorizando asi el espiritu de quienes participan de ella mediante un cambio de actitudes con la siguiente meta satisfacer al cliente

Las condiciones que en esta ocasion nos ocupan tienen que ver con el desenvolvimiento del personal de la Autoridad Nacional de Aduanas y a implementar un plan de calidad total en el desarrollo de sus actividades

Tomando como marco de referencia lo anterior hemos elaborado el presente trabajo de tesis de maestria que lleva como titulo Modelo Gerencial de Calidad Total Aplicado a la Autoridad Nacional de Aduanas El mismo tiene como

finalidad describe los aspectos mas relevantes que pueden estar evolucionando en la aplicacion de la calidad total dentro de dicha institucion

A fin de lograr este proposito hemos distribuido este trabajo en cinco (5) capitulos que a continuacion describiremos en forma sucinta

En el capitulo primero tenemos la metodologia de la investigacion que incluye el problema de la investigacion los objetivos la justificacion la proyeccion de la investigacion

El capitulo segundo esta dirigido a la Autoridad Nacional de Aduanas con los objetivos generales la mision la vision los aspectos juridicos aspectos de la institucion los objetivos y los antecedentes En el capitulo tercero esta consignado el marco teorico y conceptual con los conceptos basicos el concepto de calidad total el mejoramiento continuo

Dentro del capitulo cuarto se encuentra la investigacion de campo con el diseno metodologico los elementos fundamentales del diseño metodologico y la encuesta de opinion

El capitulo quinto tiene un plan de calidad total para los funcionarios de la Autoridad Nacional de Aduanas

Finalizamos con las conclusiones recomendaciones la bibliografia y los anexos

**CAPITULO I**  
**METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**



## A PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

No hay duda que el proceso de investigación científica implica una serie de situaciones o categorías básicas e importantes. En esta ocasión abordaremos una de ellas tal vez la más significativa prácticamente la que da inicio pero también orienta toda la investigación nos referimos al problema de la investigación.

Según el diccionario de la academia española de la lengua el vocablo problema se define como

- 1 Cuestión que se trata de aclarar
- 2 Proposición o dificultad de solución dudosa
- 3 Conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de un fin
- 4 Disgusto preocupación
- 5 Planteamiento de una situación cuya respuesta desconocida debe obtenerse a través de métodos científicos

El planteamiento del problema en una investigación se expone tal vez su elemento esencial su categoría más importante. Y es que toda investigación y sus componentes se encuentra obligada a este aspecto fundamental y como bien lo advierte un docente universitario. El problema es la categoría dentro del proceso de investigación de singular o preferencial importancia que a decir Alfredo Tecla. Es un déficit del saber humano. He allí entonces el porque los objetivos el marco metodológico presenta una sustentación en el problema. En ese mismo orden de ideas el Dr. Raul Rojas Soriano expone que. Al plantear el problema de investigación utilizamos información que se emplea para elaborar el marco teórico y conceptual.

Una interrogante aparece en nuestra mente en estos instantes ¿Que es lo que implica el marco teórico y conceptual de referencia? No hay duda que es la observación descripción como también la explicación de la realidad que se quiere investigar. Es la perspectiva de carácter teórico del problema de la investigación. El asunto exige al investigador al estudiante o participante la identificación de un marco teórico de referencia que no hay duda que por todo lo antes planteado implica un ambiente teórico como también conceptual.

El asunto presente dos implicaciones. En primer momento se puede decir que el marco teórico adscribe a la investigación una corriente de pensamiento o expresión ideológica que para el caso que nos ocupa. Expone o presenta

elementos propios del funcionalismo sin dejar de precisar situaciones propias del materialismo histórico

En este sentido para realización de la presente tesis de maestría nos corresponde averiguar como es el ambiente laboral del funcionario en la Autoridad Nacional de Aduanas a fin de aplicar un plan de calidad total

Con relación al problema Sánchez Clavijo manifiesta Los problemas generalmente estarán determinados por las inclinaciones personales y profesionales del investigador pero para que sean auténticos y no artificiosos deben surgir de la vida real Este debe estar atento para leer en esa realidad la existencia de problemas mucho de los cuales pueden ser objeto de una investigación seria

Según el Dr. Fred Kerlinger Es la relación de dos o más variables

No obstante el Dr. Kerlinger expone otras condiciones al momento de plantear un problema es decir

- 1 El problema debe formularse claramente y sin ambigüedad en forma de pregunta
- 2 El problema y su formulación deben ser tales que impliquen posibilidades de comprobación empírica

Frente a estos planteamientos el Dr. Raúl Rojas Soriano sociólogo e investigador mexicano manifiesta Que la mejor forma de plantear un problema es la forma más simple elaborar una pregunta En ese sentido y en base a las recomendaciones que presentan los autores antes mencionados la investigación que ahora nos ocupa expone el siguiente problema

¿Habrá necesidad de implementación de un programa de calidad total en el desempeño de la labor del personal de la Autoridad Nacional de Aduanas?

Se observa entonces que el problema es sin duda el elemento o categoría básica en el desarrollo de alguna investigación y esta no es la acepción

Es decir hay la intencion de investigar e indagar si el funcionario administrativo de la unidad sustenta su trabajo en el proceso de desempeño y rendimiento que permita la satisfaccion de los usuarios o publico en general y es que la implementacion de los rendimientos en el desarrollo del sector publico debe permitir avance en el desenvolvimiento de las funciones En ese sentido de lo que se trata es destacar la real y verdadera importancia de un programa de evaluacion de calidad en el desenvolviendo de la gestion publica en la Autoridad Nacional de Aduanas

## **B OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

Un autor citado expresa que los objetivos son los que guian es la orientacion el proposito de una investigacion no obstante el agrega que Dependiendo de su alcance los objetivos son especificos y generales en ese sentido y en la tradicion de Rojas Soriano la investigacion de ahora expone los siguientes objetivos

### **1 Objetivo general**

Destacar la importancia de la implementacion de un plan de evaluacion de desempeño para el mejoramiento de la gestion publica en los funcionarios de la Autoridad Nacional de Aduanas

### **2 Objetivos especificos**

Identificar los elementos tecnicos de un plan de mejoramiento de la calidad de atencion

Analizar la necesidad de un plan de calidad en el desarrollo de las funciones del personal de la Autoridad Nacional de Aduanas

Promover acciones que permitan que los funcionarios de la Autoridad Nacional de Aduanas tomen conciencia sobre la importancia de mejorar la atencion a los usuarios

Analizar la realidad e importancia actual de los procesos administrativos en la Autoridad Nacional de Aduanas

Establecer nuevas estrategias para el desarrollo de los procesos administrativos en la Autoridad Nacional de Aduanas

Aplicar encuestas y entrevistas al personal administrativo de la Autoridad Nacional de Aduanas

## C JUSTIFICACION

Tanto en la empresa privada como en entidades publicas la labor administrativa implica una accion con una gran responsabilidad De lo que se trata en esta ocasion es justificar la realidad de la gestion administrativa en la Autoridad Nacional de Aduanas y la necesidad de implementar un plan de calidad total para una real y efectiva labor administrativa Se esta claro que en las instituciones se expresa una accion que realmente contribuye al desarrollo

El asunto promueve una interrogante vinculada sin duda al problema que acapara la atencion del presente estudio

¿Se estan aplicando en los procesos administrativos de la Autoridad Nacional de Aduanas acciones de evaluacion de rendimientos que permitan un real y verdadero funcionamiento de estas acciones?

No se trata de dos problemas El asunto es reforzar la impactante interrogante que orienta la investigacion

Como se puede colegir estas interrogantes implican una clara justificacion del estudio ellas responderan la pregunta del problema lo mismo que los objetivos

En este sentido el estudio que en la ocasion se ofrece va orientado a explicar pero tambien a presentar acciones de cambios de mejoramiento en los procesos administrativos en la Autoridad Nacional de Aduanas por cuanto que estamos convencidos de que los mismos requieren de un plan de evaluacion de la calidad del servicio

He alli entonces la justificacion o la razon del presente estudio Nada mas nada menos

En ese sentido el asunto implica que se realicen acciones desde las perspectivas de analisis cualitativos a traves de texto u otro material impreso que se pueden alcanzar inmediatamente con el uso de la informatica No obstante el asunto tambien expone una sustentacion cuantitativa ya que

mediante un instrumento de medición como también una entrevista estructurada será abordada una muestra representativa de los funcionarios de la Autoridad Nacional de Aduana lo mismo otra muestra del usuario sean clientes o público en general que ha tenido que ir a solicitar algunos de los servicios que ofrece la Autoridad Nacional de Aduanas

#### **D PROYECCIONES DE LA INVESTIGACION**

Variadas son las proyecciones que expresa el presente estudio. Hay una situación especial que se puede destacar en la importante ocasión. Se menciona muy sumariamente que lo que se pretende es determinar la importancia que tienen las organizaciones sea grande o sean pequeñas no solo del sector oficial sino también del particular en torno al desarrollo de estrategias administrativas que involucran la calidad del servicio. Y es que en los momentos actuales la nueva gerencia pública pretende sustentar sus acciones sobre la base de esa orientación con todo el propósito de un mejor servicio y brindarle al usuario con estas acciones la satisfacción que el busca que el requiere.

En el próximo capítulo veremos los aspectos generales de la institución objeto de estudio.

## **CAPITULO II**

**ASPECTOS GENERALES DE LA ENTIDAD  
OBJETO DE ESTUDIO LA AUTORIDAD  
NACIONAL DE ADUANAS**

## **A ASPECTOS GENERALES**

La Autoridad Nacional de Aduanas es el organo superior del servicio aduanero nacional esta ubicada en el distrito capital en el corregimiento de curundu edificio N 1009 con telefono 506 6402 es una entidad autonoma y con patrimonio propio es la institucion del estado encargada de controlar vigilar y fiscalizar el ingreso salida y movimiento de las mercancías personas y medios de transporte por la frontera puertos y aeropuertos del país para los efectos de la recaudación tributaria que los gravan o para los controles que le son aplicables así como de prevenir investigar y sancionar las infracciones aduaneras de formar estadísticas de comercio exterior intervenir en el tráfico internacional de mercancías y cumplir con las funciones que se le confieran mediante acuerdos internacionales que forme parte de la república de Panama

### **1 MISION**

Facilitar el comercio mundial garantizando su seguridad y recaudar eficientemente y justamente los tributos y obligaciones aduaneras para fomentar el desarrollo sostenible del país

### **2 VISION**

Una aduana moderna y eficiente al servicio del comercio internacional

Se atribuye a la Autoridad Nacional de Aduanas en virtud de la potestad aduanera la siguiente competencia

- a Normativa estableciendo aclarando o determinando procedimientos y formalidades aduaneras cumpliendo con el principio de legalidad
- b Técnica operativa para el control fiscalización seguridad y facilitación de las operaciones aduaneras en armonización con las prácticas existentes en materia de comercio exterior
- c Jurisdiccional en todas las materias relacionadas con el aforo contravenciones e infracciones aduaneras y cobro coactivos

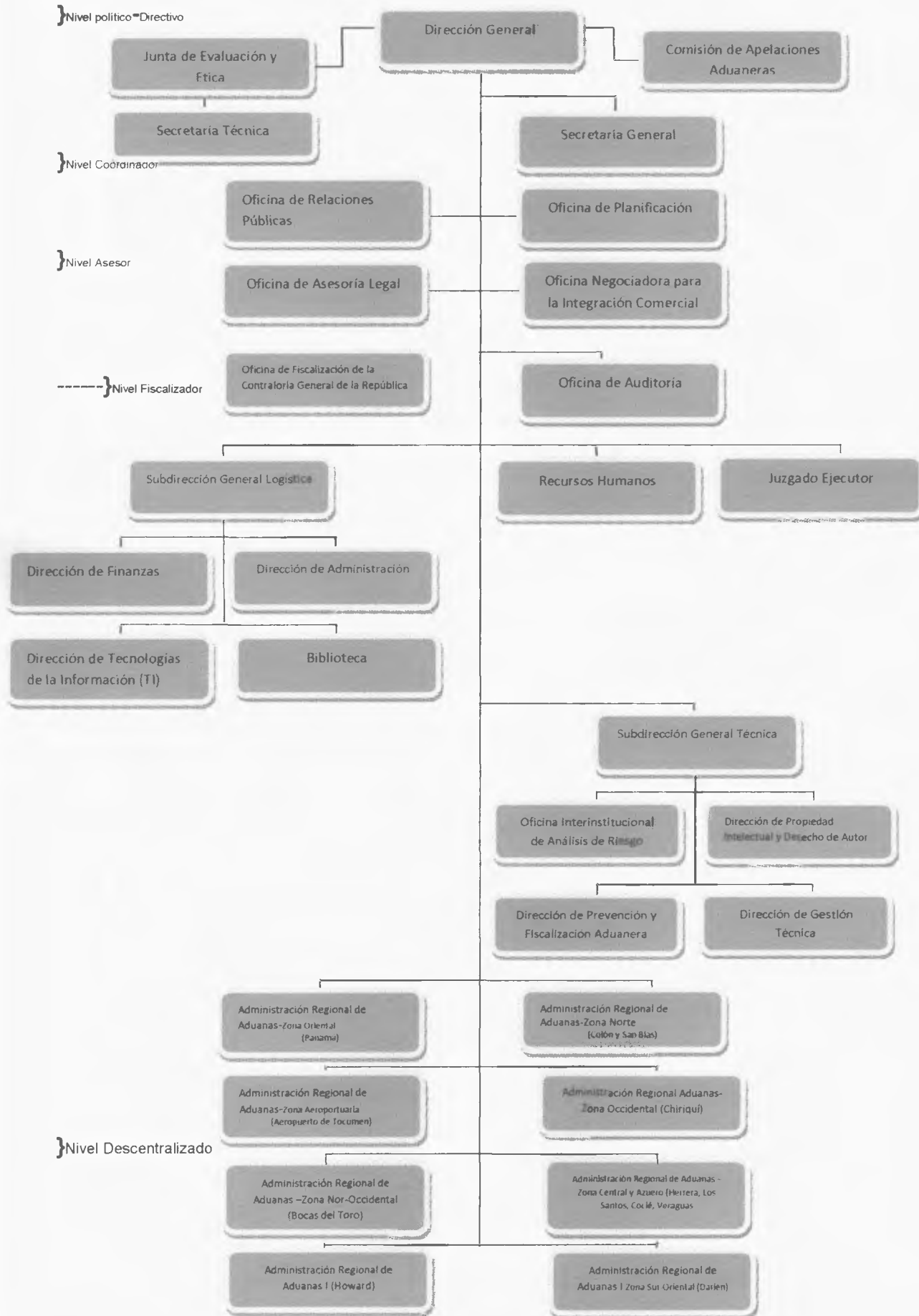
Las actuaciones jurisdiccionales administrativas de las autoridades aduaneras se realizarán de acuerdo con los principios de economía celeridad eficiencia imparcialidad publicidad y contradicción

## **B ASPECTOS JURIDICOS**

Los aspectos jurídicos de la Autoridad Nacional de Aduanas estarán regidos por los siguientes componentes

- 1 La Constitución Política de la República de Panamá
- 2 Ley 16 de 29 de agosto de 1979
- 3 Los tratados internacionales y las demás disposiciones de Derecho Internacional en materia aduanera y de comercio exterior que resulten aplicables
- 4 Decreto Ley 1 y las demás leyes y normas que en materia aduanera y de comercio exterior resulten aplicables
- 5 Los Decretos de Gabinete y los Decretos Ejecutivos expedidos por el Órgano Ejecutivo en reglamentación de las leyes
- 6 Las Resoluciones y demás disposiciones dictadas por la entidad regente de la actividad aduanera nacional en desarrollo o para la ejecución de la normas reglamentarias





Como toda organizacion la Autoridad de Aduanas tiene una estructura organizativa que denote niveles jerarquicos para que se ordene en cuanto a las funciones y tareas dentro de la organizacion

### **Organos superiores de la Autoridad Nacional de Aduanas**

- a La Direccion General
- b La Subdireccion General Tecnica y la Subdireccion General Logistica

La Autoridad Nacional de Aduanas esta administrada por un director general y dos subdirectores generales uno tecnico y el otro logistico que seran de libre nombramiento y remocion del Órgano Ejecutivo

El director General de la Autoridad Nacional de Aduanas ostenta la representacion legal de la institucion y tendra mando y jurisdiccion en todo el territorio nacional en los asuntos de su competencia

El subdirector tecnico y subdirector logistico reemplazaran alternadamente al director general durante su ausencia

- Las unidades tecnicas administrativas y de asesoria que sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones y atribuciones
- Las administraciones generales y organos de instruccion

### **Nivel fiscalizador**

- Departamento de auditoria de procedimientos

### **Nivel operativo**

- Seccion de valoracion hoy dia departamento de valoracion

- Sección de control vehicular
- Departamento de operaciones hoy día dirección de gestión técnica

### **Nivel descentralizado**

- Sección de depósito de garantía

### **Relaciones internacionales e interinstitucionales**

La Autoridad Nacional de Aduanas tiene permanentes enlaces laborales con instituciones tales como

### **Entidades Gubernamentales**

- Presidencia de la república
- Secretaría de innovación
- Ministerio de gobierno y justicia
- Ministerio de Economía y Finanzas
- Ministerio de Relaciones Exteriores
- Ministerio de Comercio e Industrias
- Panama Compras
- Panama Emprende
- Panama Tramita

### **Entidades Descentralizadas**

- Autoridad del Canal de Panama
- Autoridad Marítima de Panama

## **Empresas Privadas**

- Camara de Comercio
- Zona Libre de Colon
- Asociacion de usuarios de la Zona Libre de Colon
- Union Nacional de Corredores de Aduanas
- Camara Maritima
- Colon Container Terminal S A
- Manzanillo Internacional Terminal Panama

### **1 Objetivo de la institucion**

- a Facilitar el intercambio de mercancías por medio de los modernos conceptos de destinación aduanera que son utilizados en el comercio internacional
- b Constituirse en instrumento de fomento para las exportaciones e importaciones de manera flexible y sin trabas burocráticas
- c Permitir la libre competencia como mecanismo de impulso a la modernización y eficiencia de la economía nacional

### **2 Antecedentes de la institucion**

Con el descubrimiento de América todos los territorios pasan a formar parte de la corona española incrementándose así el movimiento de mercancías entre Europa y el Nuevo Mundo. Este movimiento masivo de mercancías y personas trae consigo que las autoridades españolas dicten disposiciones para regular y ejercer controles aduaneros y evitar que ingresen determinados productos a sus territorios y proteger su gran monopolio comercial de otras potencias.

Para ejercer estas labores de control a principios del siglo XV se crea en Sevilla la Casa de Contratacion mediante Real Cedula de 20 de enero de 1503. Estas Casas de Contratacion estaban conformadas por un tesorero, un factor y un escribano, entre cuyas funciones su funciones estaban la de llevar controles de las mercancías, embarcaciones y personas que zarpaban hacia los nuevos territorios.

De estos funcionarios, el escribano o contador ejercía funciones propias de la aduana, debiendo llevar registros de cada una de las mercancías que recibía tanto el factor como el tesorero, y velar por el cobro correspondiente de las mercancías. Producto de estos cobros se lograba financiar flotas que protegían las empresas hacia el nuevo mundo.

Las Casas de Contratacion jugaron un rol importante en la recolección de impuestos y registros de mercancías, sobre todo en las ferias de Nombre de Dios, y más tarde en las exitosas ferias de Portobelo, las cuales se llevaron a cabo en el año de 1628. Estos eventos feriales duraban aproximadamente dos meses y registraron un auge hasta mediados del siglo XVIII, cuando la ciudad es tomada por sorpresa por los ingleses y se registra la decadencia de las ferias.

El éxito de las ferias y el hecho del traslado de las operaciones comerciales y colonos de Nombre de Dios a Portobelo por razones de salubridad y aprovechando la construcción del Camino de Cruces, llevó a las autoridades a ordenar la construcción de un edificio moderno para aquella época, en donde se realizaban labores propias de las Aduanas. Este edificio en la actualidad se puede apreciar en el pueblo de Portobelo y representa un monumento histórico de gran valor para nuestro país.

El istmo vuelve a tomar auge como país de tránsito obligado de mercancías y personas con el descubrimiento de oro en California y la construcción del ferrocarril, sobre todo en las áreas del Chagres.

Este auge finaliza con las políticas económicas asumidas por la gran Colombia que se caracterizaron en aquella época por un alza en los impuestos, como se

desprende de la Ley 106 de 1873 situación que afectó el intercambio de productos. El istmo nuevamente asume un rol protagónico en el intercambio comercial una vez se construye el Canal de Panamá considerado una de las maravillas del Mundo Moderno.

Entre los periodos comprendidos entre 1904 hasta 1970 la aduanas en Panamá funcionaba bajo la Secretaría del Tesoro (1904-1929), Dirección de Recaudación y Rentas Nacionales (1929-1950), Departamento suscrito al Despacho del Ministro (1950-1960), Departamento de Aduanas (1960-1970).

En este periodo de 1904 a 1960 encontramos una aduana caracterizada por un sinnúmero de limitaciones económicas y estructurales: escasez de personal, poca capacitación del recurso humano, bajos salarios, falta de mobiliario para realizar las labores, excesivos trámites burocráticos, altos niveles de contrabando y defraudación entre otros problemas.

La Aduanas en 1970 pasa a ser una subdirección de las Administraciones Regionales de Ingresos del Ministerio de Hacienda y Tesoro, correspondiéndole a dicha Dirección ejercer las funciones propias de la aduanas.

Según la Ley 16 de 29 de agosto de 1979, los cambios que registraba el comercio exterior y las tendencias de modernización y armonización de los procedimientos que adelantaban las entidades aduaneras, demandaban una mayor celeridad de los trámites aduaneros, lo que trajo consigo la necesidad de procurar un proceso de transición de la Sub Administración de Aduanas en una Dirección General.

Esta transición logró concretarse en el año de 1979, una vez se promulga la Ley 16 de 29 de agosto de 1979, mediante la cual se crea la Dirección General de Aduanas del Ministerio de Hacienda y Tesoro, hoy Ministerio de Economía y Finanzas.

De esta forma se logra conceder a la nueva Dirección las facultades de administración, reconocimiento, control y fiscalización de los tributos aduaneros, así como de la prevención, investigación y sanción de los fraudes e infracciones a

las leyes aduaneras en toda la Republica funciones que otra las realizaba la Direccion General de Ingresos del Ministerio de Hacienda y Tesoro

La Ley 16 de 1979 senala entre otras cosas que el Director General de Aduanas tendra mando y jurisdiccion en todo el territorio nacional en los asuntos de su competencia y ademas desarrollara programas y pondra en ejecucion las normas para tal fin otorgandole dicha ley iguales facultades (mando y jurisdiccion) a los Administradores Regionales en sus respectivas regiones

Hoy dia se crea la Autoridad Nacional de Aduanas actualmente es una institucion de Seguridad Publica con personalidad juridica patrimonio propio y autonomia en su regimen interno y ejercera su jurisdiccion en todo el territorio nacional sujeta a la politica y orientacion del Órgano Ejecutivo por conducto del Ministerio de Economia y Finanzas y a la fiscalizacion de la Contraloria General de la Republica de acuerdo con lo que estipula la Constitucion Politica de la Republica y la ley

En el siguiente capitulo se planteara el marco teorico y conceptual

**CAPITULO III**  
**MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL**



## **I MARCO TEORICO**

El marco teorico permite sin duda ubicar el tema objetivo de la investigacion que ahora se presenta conduce el tema en los parametros de las teorias o corrientes de pensamiento a la cual se adscribe la investigacion y segun se expresaba anteriormente presenta elementos de las principales teorias que orientan una determinada investigacion De alli que el marco teorico implica una descripcion detallada de cada uno de los elementos expresiones o postulados de diversos autores en torno a la tematica que nos ocupa

En base a lo que se expresa y para una mejor comprension se presenta una serie de aspectos que de inmediato se desarrollan sin dejar de mencionar un valioso apartado que manifiesta el Doctor Rojas Soriano que la construccion del marco teorico se realiza cuando se tiene mas o menos definido el problema de la investigacion <sup>1</sup> Un aspecto vinculado directamente es el de calidad total y su incidencia en las labores administrativas de una organizacion De alli el desarrollo de esta primera herramienta conceptual

En tal sentido este capitulo tiene como proposito describir los aspectos mas importantes de la calidad total y su aplicacion en la Autoridad Nacional de Aduanas para ello se definen los conceptos basicos relacionados a la calidad total se evalua la necesidad de mejorar el servicio al cliente por parte de los cajeros de las instituciones bancarias las razones para aplicar la calidad total en las funciones del cajero bancario se analiza el proceso de gestion de calidad total y por ultimo se mencionan los beneficios de la aplicacion de la calidad total en la Autoridad Nacional de Aduanas

### **A CONCEPTOS BASICOS**

Para tratar el complejo tema de la gestion de calidad total y la aplicacion de este sistema a la funcion de los cajeros bancarios es necesario tener presente los conceptos de calidad y gestion de calidad total los cuales son esenciales para comprender los beneficios de la calidad total en la atencion al cliente

---

1 Rojas Soriano Op Cit Pág 45

Decimos que es un tema complejo porque se ha demostrado en la práctica que la aplicación de un sistema diferente a los patrones tradicionales conlleva muchas veces la resistencia y falta de aceptación por parte de personas que por diversos motivos no comprenden el hecho de que toda organización ha sido concebida para satisfacer a un cliente. Por tanto es necesario explicar y dar a conocer en una forma amplia los beneficios que se obtienen de aplicar la calidad total en el servicio que ofrecen los funcionarios de aduana a sus diversos clientes.

Procedemos pues a definir los términos calidad y gestión de calidad total los cuales constituyen el marco a través del cual se va a desarrollar el tema referente a la calidad total aplicable a la Autoridad Nacional de Aduanas.

## 1 Calidad

La calidad es un camino hacia el interior no hacia el exterior de la persona en consecuencia lo más importante es la experiencia de la propia persona sus reflexiones e inquietudes así como sus convicciones acerca de la necesidad de mejorar.

En la actualidad el término **calidad** se ha convertido en un tópico muy popular en el mundo empresarial. Se define como la satisfacción de las necesidades y expectativas razonables del cliente.

En cierta ocasión le pidieron a Crosby aclarar su expresión **cero defectos** ya que muchas personas lo consideraban irrealizable. Crosby respondió: De la frase **cero defectos**, ¿qué es lo que no entiende? En mi opinión es menos relevante la definición de calidad que su mensaje. Yo identifico este mensaje como **una visión de mejora continuo convertido en acción**. Una visión de mejora continuo es interesante por lo que pueda significar el término.

### Cuadro #1

#### Algunas definiciones de calidad, segun autores representativos

Autor	Definicion de calidad
Crosby	Cero defectos
Deming	Evidencia estadistica de minima variacion y minima desviacion
Juran	Cumplimiento de requisitos
Taguchi	La minima perdida a la sociedad por entregar nuestros productos

FUENTE Tecnicos y modelo de calidad en el salon de clases Alejandro Reyes Gonzalez Editorial Trillas Pag 23

mejora Harrington ofrece una de las mas poderosas definiciones de mejora que he encontrado

Mejorar un proceso es cambiarlo por otro mas eficaz mas eficiente y mas adaptable

En palabras de Harrington

**Efectividad** Es el grado en que los procesos alcanzan las necesidades y Expectativas de sus clientes Un sinonimo de efectividad es Calidad La efectividad impacta al cliente

**Eficiencia** Es el grado en que los recursos son minimizados y el desperdicio es eliminado en la busqueda de efectividad Productividad es una medida de la eficiencia

**Adaptabilidad** Es la flexibilidad del proceso para manejar las expectativas cambiantes de nuestros clientes y para adaptarnos a las variaciones en el entorno Un sinonimo de adaptabilidad es robustez

Harrington se refiere a procesos en su definicion

Por otra parte el termino **cambiar** tambien debe ser examinado Practicar algun cambio en un proceso es un requisito para aspirar a mejorarlo Un principio generalmente aceptado es que toda mejora requiere un cambio pero no todo cambio produce necesariamente una mejora Sin embargo esto no implica que

deba cambiarse todo el proceso por otro completamente nuevo o diferente sino que al hacer cualquier modificación al proceso en realidad ya no estamos hablando del mismo proceso sino de otro en un sentido estricto

Una conclusión importante de la definición de mejora es precisamente que nos llama al cambio. Ciertamente esta palabra ha sido muy usada y parece llevar en ella la tónica de una generación. No obstante en este caso el significado es más concreto y se refiere a que no debemos esperar un mejor proceso si lo que hacemos es exactamente de la misma forma todos los días.

La eficiencia es esencial para la supervivencia en un ambiente de recursos escasos pero es un arma de dos filos si se incurre en el error de convertirla en fin último. Nadie ha logrado imperios despilfarrando recursos sin embargo una de las explicaciones de la desaparición de organizaciones con un gran futuro es precisamente el haber subinvertido en sus procesos.<sup>2</sup>

#### **a VALORES ESENCIALES EN EL CAMINO DE LA CALIDAD**

Calidad es un término que usamos para hacer válidos en el mundo del trabajo y del comercio los valores esenciales esperados en una transacción entre dos seres humanos honestos. La complejidad del mundo actual exige métodos y técnicas que permitan el aseguramiento del valor esperado por cada comprador de un producto o un servicio.

En relación con los valores la calidad entendida como un movimiento cultural más que comercial rescata el que toda oferta cumpla sus promesas con el cliente. En tal sentido la verdad, el respeto y el compromiso son valores universales esperados al hablar de calidad.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Ibid. Cap 8. Pag 131

<sup>3</sup> Oficina de Calidad. Clase mundial siglo XXI. Dos años de avance. ITESM campus Estado de México 2006. Pag 51

## b LA CALIDAD EN EL PENSAMIENTO CONTEMPORANEO

Desde sus orígenes el término calidad ha sido usado para referirse a diferentes niveles de conceptos. En la primera mitad del siglo XX predominaron las acepciones técnicas del término la calidad vista como un conjunto de procedimientos incluso modelos matemáticos que hacen posible la producción de bienes y servicios de acuerdo con ciertas especificaciones. En esta etapa temprana predominaba el concepto de que una mayor calidad debería provenir de una mayor inspección sobre lo que se hacía. No pasó demasiado tiempo con el advenimiento de la Segunda Guerra Mundial y sus periodos posteriores para demostrar que las técnicas y los modelos son condición necesaria pero no suficiente cuando la complejidad o la escala del sistema son suficientemente grandes. Hacia falta algo más. El factor humano era la diferencia. Mejores resultados se obtenían en circunstancias similares en plantas de producción diferentes bajo distintos tipos de liderazgo en los que predominarían aspectos revolucionarios en la industria como el de delegación confianza equipos de trabajo y producción flexible entre otros. De esta forma nace la segunda categoría de acepciones del término calidad la humanista. Bajo la óptica de este enfoque la calidad se centra en el estudio de las actitudes y los valores que traducidos en conductas laborales bajo esquemas de organización eficientes hacen posible que las personas en las organizaciones coordinen sus acciones entre sí para generar bienestar como si fueran miembros de lo que Fernando Flores y Rafael Echeverría denominan una danza temporal. Así la acepción de la calidad se amplía al nivel de forma de comportamiento.

En la actualidad es tal la amplitud de este término que se hace necesario acortarlo en beneficio de la claridad del discurso de la mejora. Una definición confiable la proporciona la Organización Internacional de Estándares

**Calidad** es la totalidad de partes y características de un producto o servicio que influyen en su habilidad de satisfacer necesidades declaradas o implícitas <sup>4</sup>

Dentro de este contexto es importante señalar que el cliente no queda limitado al comprador del producto o servicio de la organización (La Aduanas) sino que se puede pensar en él en sentido más amplio como la persona que recibe el producto o servicio que se ofrece.

---

<sup>4</sup> Brian Rothery ISO 9000 Gower Publishing Estados Unidos de Norteamérica 2001 Cap 4 pag 21

## 2 Gestion de Calidad Total

La gestion de calidad total no es mas que una filosofia administrativa que contempla la satisfaccion del cliente externo como la clave del exito se centra en los clientes internos de la organizacion y aprovecha el potencial la energia y la creatividad de sus empleados Esta filosofia se basa en una valiosa y estimable aportacion por hacer de cara al exito de la organizacion

En terminos generales la gestion de calidad total **“incluye el compromiso de la organizacion a largo plazo con el mejoramiento continuo de la calidad, en toda la organizacion y con la participacion activa de todos los miembros de todos los niveles, para cumplir y exceder las expectativas de los clientes”**<sup>5</sup>

### **a Importancia del concepto de calidad total y su Implementacion en las labores administrativas a nivel de la Autoridad Nacional de Aduanas**

Tal vez el concepto pero sobre todo la accion objetiva y practica de la calidad total implica una manera como tambien una filosofia que permite sin duda alguna el mejoramiento organizacional gerencial en donde no solo es importante el gerente y sus inmediatos colaboradores sino que cada trabajador expone un nivel de responsabilidad de alli que ese personal administrativo debe estar comprendido con los objetivos que se manifiestan en la organizacion y que permitan el logro de esa calidad total que se alude y como bien expresa una

---

<sup>5</sup>Harold Koontz y Heinz Weinrich **Administracion una perspective global** México Editorial McGraw Hill 2010 pág 650

fuerza de lo que se trata es ofrecer el mayor grado de satisfacción al cliente por medio de un bien o un servicio y es precisamente este último aspecto el que distingue la misión en la organización del personal administrativo incluyendo a todos aquellos que prestan sus servicios en la Autoridad Nacional de Aduanas no hay duda que la Calidad Total está de moda en los momentos actuales y es que esta valiosa herramienta lo que desea es garantizar a corto mediano y largo plazo especialmente este último la supervivencia pero también el crecimiento y la rentabilidad de la organización situación que se logra brindando servicios y bienes óptimos duraderos pero desechando lo que algunos denominan los desperdicios. En síntesis la calidad total en la organización debe actuar como el nervio motor de esta que le permitan el éxito nada más nada menos. Las funciones administrativas de las instituciones de educación superior deben orientarse sobre esta base. De allí el estudio que ahora nos ocupa en torno a una institución como es la Autoridad Nacional de Aduanas específicamente las labores que realizan los funcionarios que allí laboran.

#### **b Origen histórico de las acciones de la calidad total en el desenvolvimiento de las organizaciones**

Algunos autores identifican hasta tres generaciones se puede agregar incluso que estamos viviendo la cuarta fase o generación del papel de la calidad total en el desarrollo del proceso productivo y el papel de las organizaciones donde su impacto es extraordinario mucho más al momento de la toma de decisiones. Se puede manifestar que de un ambiente pre gerencial es decir una baja tecnología que imperaba poca producción que hasta mediados de la década de los años cincuenta la gerencia de las organizaciones siente que se requieren cambios variaciones en el proceso productivo y su administración.

Se habla en ese sentido de los aportes significativos de Frederick Taylor a quien califican como el Padre de la Administración Moderna como también los realizadores por William Edward Deming considerado como el genio creador de la moderna filosofía de la calidad total.

Pero ¿cómo se manifiesta la evolución histórica o esos cambios de lo que se denomina calidad? Variadas son los momentos en el desarrollo de la calidad total que en esta ocasión se pueden identificar así tenemos lo siguiente

### **c Fase inicial o artesanal**

Las características que identifican esta etapa de la evolución histórica de la calidad implica ante todo que en el proceso lo que se producía se hiciera bien. Aquí no importaban los costos ni mucho menos eran los costos de la inversión. Lo importante era el volumen de la producción y que todo fuera del agrado del cliente en primer momento pero que ese artesano sintiera que su producto que esa mercancía implicó un trabajo o una acción laboral que permitió una excelente producción en otras palabras una mercancía bien elaborada y de calidad.

### **d Proceso de producción industrial**

Pero el asunto no se queda en ese ambiente artesanal. La situación promueve la introducción de nuevos medios de producción lo que implicaba en esos momentos calidad. Mientras más se producía más satisfacía las necesidades de los clientes lo que provocaba hacer muchas cosas cantidades elevadas de mercancía sin importar en algunos casos su calidad ya que calidad era sinónimo de alta producción. Ante todo lo que importaba eran los beneficios y cumplir con la demanda del mercado. No había otra razón calidad implicaba una alta producción.

### **e Situación del concepto e implementación de calidad, durante los procesos de inspección (siglo XIX), la era del control estadístico de los procesos de calidad y algunos elementos fundamentales (años 1950 1990)**

En cuanto al primer aspecto es decir lo ocurrido en el siglo XIX el asunto se centra básicamente en darle solución a una situación delicada que fue detectada a mediados del siglo en donde se observa algunos problemas en cuanto a la uniformidad del producto más cuando se inicia la etapa de producción de artículos en serie. La intención era captar si al final de la línea de producción resultaba no solo óptimo sino también apto. De no expresarse la calidad exigida el producto no era enviado y ni siquiera utilizado a lo interno. Cabe señalar que frente a la aludida situación las empresas o fábricas deciden la creación de un departamento o sección que se dedicaría al control de la calidad del producto.



El asunto no queda allí y es que a partir de la tercera década del siglo pasado el asunto de la calidad de los productos y también de los servicios eran sometidos a controles estadísticos con una misma intención como lo era la reducción de errores, fallas o imprecisiones. Para tales efectos se utilizan variadas técnicas de muestreo por cuanto que era imposible una inspección global o total de los productos. Era difícil diferenciar los buenos de los malos. De allí la aplicación estadística del proceso de producción. Es decir, el muestreo permitía verificar cierto número de artículos entre/sacado de un mismo proceso productivo y en base a esta muestra seleccionada de manera aleatoria observar si el lote producido era o no aceptable. Alguien manifestó sobre lo que ahora se expone que el control estadístico del proceso era la forma posible para tomar medidas adecuadas para prevenir los defectos.

No hay duda que los estadísticos presentaban una gran responsabilidad a la hora de evaluar los procesos de calidad del producto. Se advierte que esta acción estadística sobre el proceso se realizaba casi que de manera exclusiva, mas no se conocía en esos momentos manifestación alguna en el control de la calidad en el servicio al consumidor.

A mediados de los años cincuenta del siglo pasado también se observa que los asuntos de calidad en las empresas se generaliza a todos los departamentos de una organización no solo en la ejecución sino también en el diseño y en la planeación de las políticas de calidad.

La década del año noventa expone dos situaciones que deben ser mencionadas en esta síntesis apretada sobre la calidad total y sus efectos en la empresa específicamente a nivel de la administración. El asunto tiene que ver en primer momento con lo que se ha denominado La era de la administración estratégica. La situación que se capta durante la aludida década es que se profundiza o se hace hincapie en el desarrollo del mercado que debería tener como prioridad que quería o cuáles eran las necesidades del consumidor es decir que se tuviera presente que el asunto expresaba oportunidades de competitividad. No hay duda entonces que de lo que se trataba era de una variación profunda en cuanto a como la administración observaba lo que era la calidad en el mundo de los negocios pero también a nivel de la administración del Estado o sea de la administración pública.

Se habla desde esos momentos del aseguramiento de la calidad en otras palabras dar una verdadera y real respuesta económica y administrativa de la calidad no solo del proceso de producción sino del funcionamiento de una burocracia que requiere de mejora de un plan estratégico que le permita el desenvolvimiento óptimo de su misión que su función sea de calidad

Otro aspecto que se introduce en la década de los años noventa es lo que se conoce como la Reingeniería de los procesos en donde los avances tecnológicos permiten avances en los sistemas administrativos cuyo mejoramiento es radical se empieza de nuevo la organización cambia y es que la reingeniería de los procesos permitió no solo a nivel privado sino también público el óptimo proceso administrativo. Alguna fuente resume el asunto en los siguientes términos

El principio básico de la calidad se orienta a desarrollar el capital intelectual de la empresa en otras palabras hacer una reingeniería de mentalidad de los administradores y romper las antiguas estructuras del mercado con el fin de buscar nuevas formas para llegar al cliente para eso el usuario que va a buscar de algún servicio. La administración pública más específicamente la que tiene que ver con los centros de educación superior requiere de esa reingeniería de la aplicación de todas sus funciones de planes o programas que permita que ese funcionario desarrolle de forma óptima que expresa o manifiesta niveles esenciales de competencia que su misión a nivel de una institución como la Autoridad Nacional de Aduanas su función sea un poco más que regular como es lo que falla en estos momentos que su misión dentro de la sociedad panameña implique en todo momento satisfacción del público o del cliente que su trabajo o misión exprese los resultados que exige una efectiva administración. Algunas de estas exigencias ya se están desarrollando como parte de los avances tecnológicos del siglo XXI. Finalmente se puede decir que en esta década se implementa lo que se denomina Control de Calidad en donde los japoneses manifiestan la iniciativa

#### **f Los propósitos de la calidad total**

No hay duda que la calidad total expresa o constituye una ideología o un criterio que permite a través de un manejo que va agregando en todo momento valores como también vigoriza el espíritu de aquellas personas que participan de ese

ambiente de calidad total contribuye a variaciones positivas en las actividades de esas personas. Variadas son las finalidades, propósitos de calidad total. La enumeración de los mismos es lo que se impone en este momento.

- Ante todo la satisfacción del cliente. Se dice que esta acción es uno de los propósitos del director de la calidad total.
- La implementación de la calidad total permite algunos beneficios que en muchos casos se hacen permanentes. Se presentan valiosas utilidades, pero sobre todo el cliente se siente satisfecho y es que se prioriza en beneficio de las necesidades de ese cliente.
- En la empresa o en la oficina de servicios se promueve un espíritu de mejoramiento continuo impulsando acciones y métodos que faciliten las funciones, pero sobre todo producir productos, servicios eficientes de alta calidad.

Otro propósito fundamental en la implementación de un plan de calidad total son las demonizadas decisiones administrativas. Tal vez la de mayor incidencia en el estudio que en la ocasión nos ocupa. Y es que esta acción tiene que ver con el recurso humano, con la estructura de autoridad y la relación que esta conlleva con el flujo de trabajo, es decir una relación directa con el flujo de trabajo, entrenamiento del personal, financiación de equipo, entre otras situaciones.

Un propósito fundamental en el desarrollo e implementación de un plan de calidad total son las decisiones operativas y es que estas tienen que ver con la asignación y distribución de los recursos, en otras palabras del presupuesto, como también programar las operaciones, lo mismo que supervisar la ejecución, pero también la aplicación de acciones de control, asunto que se logra sobre la base de la administración de la calidad total que se encuentran estructurada sobre la base de tres componentes: Administración diaria – administración interfuncional – administración estratégica.

## **g Funciones de calidad total**

Como manifestacion humana la calidad total expresa variadas funciones que en esta ocasion describiremos. Se debe iniciar con un elemento gnoseologico pero que incide mucho en el desarrollo de la calidad total. Se hable en ese sentido de la concientizacion.

### **Concientizacion**

Varios son los autores que piensan que tomar conciencia de la importancia de la Calidad Total es un asunto prioritario para los ejecutivos directivos y propietarios de la empresa y es que ellos deben estar claros de la real y verdadera mision estrategica que tiene su empresa para alcanzar los niveles de calidad pero tambien de productividad y que la empresa ya sea de bienes o de servicios se forme intentando en todo momento buenos y mayores beneficios. De alli la concientizacion de que se habla. La concientizacion implica ver con claridad la trascendencia de corporacion ya sea privada o publica. Tener conciencia es una funcion de la calidad total implica mejoramientos permanentes. Pero el asunto no es sencillo por cuanto que se requiere que se invierta en ese personal a traves de programas de capacitacion y el desarrollo de actividades de investigacion y desarrollo es un compromiso con la calidad y la implementacion de esta situacion de concientizacion.

### **Funcion de planificacion**

La planificacion estrategica es un aspecto fundamental en el desarrollo e implementacion de la calidad total. La planificacion advierte algun autor permite fijar los valores de la organizacion y es que los valores manifiestan la conviccion basica de las formas de conducta y comportamientos especificos que se deben tener claros en todo momento. En tal sentido toda organizacion que pretenda excelencia debe fijarse como uno de sus principales valores acciones de planificacion que debemos concebir como la seleccion de misiones y objetivos pero tambien como la seleccion de estrategias politicas a desarrollar programas y procedimientos todo esto se alcanza cuando se tiene en la calidad un punto de referencia.

Dentro de este ambiente de planificación debemos destacar la denominada planeación o planificación estratégica en ese sentido se puede decir que en cuanto a planeación estratégica y calidad total conceptuamos que se requiere la presentación de otros detalles tan importantes como los ya mencionados. Algun autor expresa algo importante que nos permitiera dar inicio a la interesante relación que se alude un análisis de la realidad de la empresa (de donde viene que ha pasado en ella donde está ahora y a donde va). Obviamente que para cumplir con lo que se expone se requiere de manera adecuada realizar lo que se ha denominado como **planeación estratégica** y un primer comentario implica la ubicación correcta de los objetivos estratégicos que manifiesta la empresa es decir se deben diseñar los objetivos estratégicos que busca la empresa.

En otras palabras que la empresa realice un ejercicio de planeación estratégica que le permita captar fortalezas y debilidades acción que para el caso que nos ocupa se realizara en el próximo capítulo cuando se aborde una encuesta de opinión que nos permitiera captar la opinión o el criterio de los involucrados directos en el problema que orienta el presente estudio es decir nos estamos refiriendo a los funcionarios de la Autoridad Nacional de Aduanas no obstante no presentaremos una propuesta como ocurre en estos casos sino que se expondrá una serie de acciones y recomendaciones hacia el logro de la calidad pero sobre la base de los criterios que sugieran los involucrados mediante la encuesta de opinión.

La organización es otro de los propósitos que expone la calidad total. Para tales efectos se requiere recurrir a dos categorías básicas del quehacer sociológico se habla en ese sentido de los status pero también de los roles. Las empresas sean públicas como privadas exponen cierta estratificación asunto que permite el real funcionamiento de la empresa. Ello implica alguna división y es que ciertos funcionarios se ubicaran en la dirección de la oficina sea pública o privada. En base a esa organización funciona la institución o la empresa. Los roles se dividen o se estratifican en ese sentido en la Autoridad Nacional de Aduanas la estructura administrativa expone su estratificación en donde el Director ocupa la máxima posición y quien toma la mayoría de las decisiones seguidamente de su personal.

El asunto organizacional permite sin duda alguna una dirección pero también algunos controles por cuanto que su acción principal es incidir o influir sobre el personal y así cumplir y alcanzar las metas. Alguna fuente manifiesta al respecto si los empleados realizaran siempre su mejor actividad solo desaparecería una quinta parte del total de los problemas.

El asunto depende de los procesos y de la implementación de acciones como la calidad total es decir variaciones en los métodos de operar en las políticas a implementar presencia a tiempo y en todo momento.

Dejemos por un momento el papel de la Planificación estratégica a nivel del propósito de la planificación como una de las funciones en la implementación de un Plan de Calidad Total.

### **Organización**

Una función vinculada de manera estrecha a la planificación es la Organización. Si esta función expone debilidades variadas serán las dificultades que manifestarán la empresa o la oficina administrativa. Pero ¿qué implica la organización como una función de calidad total?

Ella promueve lo que se denomina una estructura internacional de roles que obviamente serán ocupados por los miembros o funcionarios de una organización.

Pero ¿qué se requiere para que se cumpla el Plan de Calidad Total en una organización? Los autores hablan de tres situaciones que de inmediato identificamos y también comentamos se manifiestan en ese sentido en primera instancia a como están descompuestas las actividades de la empresa o cuáles son las diferencias entre estos roles o funciones. Algunos autores le denominan al asunto complejidad. Otra acción tiene que ver con las reglas o los procedimientos.

Dos aspectos finales son partes de lo que hemos denominado en el presente estudio la organizacion como parte de un plan de calidad total. En ese sentido tenemos la denominada Direccion y el Control. Pero ¿que implica estas dos categorias? Cuando se menciona la Direccion el asunto implica la influencia o como se debe incidir sobre las personas para que estas logren o contribuyan no solo en alcanzar los objetivos sino en la estructuracion de las metas de los logros de la organizacion. Pero esta influencia debe contribuir a las metas de la empresa se traduzca en calidad y produccion total.

#### **h Direccion en el proceso de calidad total en la organizacion**

Tal vez es uno de los aspectos mas determinantes en la implementacion de la calidad total a nivel de una organizacion que promueve servicios basicos como lo es la superestructura educativa. No hay duda que esta categoria incide en el desarrollo adecuado de un plan de calidad total y es que los directivos de la empresa de produccion como la promotora de servicios basicos juegan un papel determinante en el asunto. En ese sentido si los miembros de la direccion la oficina o de la empresa desarrollan con eficiencia su mision es decir tienen claro que la calidad total se debe implementar con la responsabilidad requerida para que incida sobre los funcionarios o los empleados y asi estos realicen su actividad en todo momento con la eficiencia que se exige.

Es como bien advierte una fuente. El porcentaje mas alto de dificultades reside en como se desarrollan los procesos, los metodos, como tambien los sistemas y politicas, entre otras, pero sin dejar de mencionar el equipo y los materiales que se requieren para que la organizacion funcione.

La Direccion implica que se debe evitar la personalizacion de las dificultades de la empresa. No se trata de buscar culpables, es que en la mayoria de las ocasiones la causa esta en el sistema que se implementa, en el modelo administrativo que se utiliza. De alli que culpar a los funcionarios a los trabajadores es una estrategia poco eficaz que no conducira a realizar

mejoras El asunto implica que promoviendo oportunidades se puede mejorar los procesos de trabajos

### **I El sistema de control y la calidad total**

Dentro del proceso de implementar la calidad total en la empresa o en la oficina específicamente en las acciones administrativas implica lo que se denomina el control de calidad Es decir que se debe realizar un proceso de selección pero también tomar medidas y realizar correcciones en la empresa en la oficina de servicios que permitan que ese proceso cumpla con los estándares que se requieren No obstante ese control de calidad tiene que realizarse sobre la base de una serie de observaciones entre las que se destacan

- Identificar los parámetros que serán controlados
- Realizar un control previo antes y después de que se manifiesten los resultados En síntesis mantener un grado de criticidad
- Los parámetros a controlar deben especificarse sea una empresa o en la oficina de servicios como se dan en la universidad pública y privadas
- Los datos exigen ciertos controles debe ubicarse en forma específica es decir en el sitio o lugar determinado
- Un verdadero y real control de alguna oficina administrativa o de una empresa productora de medicina requiere verificar en el desarrollo del proceso la variabilidad la efectividad que se está expresando pero en base en lo que está captando debe ir proponiendo diagnosticando En otras palabras proponer remedios y acciones que permitan restablecer el status de la situación que requirió de algún control Pero no solo ello sino confirmar si esa variabilidad ha sido corregida o subsanada Alguna explicación sobre la variabilidad será explicada más adelante como parte del presente análisis



### **j El proceso de calidad total expresion teorica, procesos, gestion, componentes y productividad**

Lo de ahora tienen que ver con el desenvolvimiento del proceso de Calidad Total cuya principal acción es lograr la efectividad para que ello implique beneficios para los clientes

De allí entonces que las actividades de una determinada organización se conciben o pueden ser captadas como integrantes o parte de un determinado proceso. En ese sentido cuando un cliente o un usuario de una empresa de servicios al comprar o al solicitar sus créditos como confeccionar su horario del semestre lo que hacen es activar o promover ciertos procesos en donde la acción final, la respuesta o el resultado debe permitir a satisfacer esa solicitud esa es la demanda del cliente o del joven universitario o de un docente

Una situación importante en la descripción del concepto de procesos es que la no homogeneidad del mismo y es que el mismo debe ser definido e implementado con estrategias específicas. En otras palabras ese joven recibirá una atención si solo le interesa un retiro o una inclusión de una asignatura y otra será la dinámica si él va a una revisión de créditos

En síntesis los procesos implican situaciones específicas. Una fuente expone que un proceso puede ser realizado por una sola persona o dentro de un mismo departamento. Sin embargo los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos que se implican en aquel en mayor o menor medida

### **k En cuanto a las acciones de los equipos**

No hay que un equipo se identifica como un grupo de personas que expresan una misión, objetivos en común pero sobre todo manifiesten el deseo de trabajar

colaborar en conjunto bajo la dirección de alguna persona que oriente al grupo al logro y ejecución de intereses colectivos. No obstante cuando se habla de objetivos estos se deben desarrollar según su alcance es decir tomando en cuenta sus especialidades y generalidades

Pensar en equipo y no como individuo implica que cada persona o funcionario expresa como misión fundamental como objetivo principal **el trabajo coordinado**, en donde se da la participación de todos los miembros obviamente bajo la dirección y coordinación de un líder de un gerente de un jefe de un maestro de obra

En ese sentido si algún trabajador o funcionario expresa dificultades o problemas en sus actividades a este se le brindará ayuda ya que el objetivo es que el trabajo o la misión asignada culminen en la mejor forma termine bien. En síntesis el trabajo en equipo a nivel de toda la organización requiere del apoyo mutuo pero sobre todo de la comprensión e identificación de los objetivos que expresa la organización

## II MARCO CONCEPTUAL DE REFERENCIA

Como se expresó en momento anterior el ambiente teórico de una investigación expresa dos partes se decía en esos instantes que además de un marco teórico una investigación con ribetes científicos exige la presencia de lo que se denomina marco conceptual. Algun autor citado en ocasión anterior advertía que la función del marco conceptual es definir o presentar los términos de referencias que se utilizan en una investigación

El autor agrega más adelante en su obra (citada en reiteradas ocasiones) que el estudio que ahora nos ocupa – con base a la teoría y el enfoque individual del investigador define y delimita conceptualmente los términos que pueden aparecer involucrados en las variables de investigación en los objetivos planteados o en el Marco Teórico y que sin duda alguna aparecen en el problema de la investigación (subrayado nuestro)

Finalmente el mismo autor agrega que el número de términos a definir queda a criterio del investigador lo importante es no manejar conceptos en la investigación que den lugar a otras interpretaciones. El doctor Raul Rojas Soriano –citado en otras ocasiones en el presente estudio– manifiesta para reforzar lo que se plantea sobre el marco conceptual que el mismo puede definir de forma implícita los conceptos que utilizaremos en nuestra investigación para analizar e interpretar la información que recopilaremos.

### **A Concepto de calidad total**

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente. La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejora permanente del aspecto organizacional gerencial, tomando una empresa como máquina gigantesca donde cada trabajador, desde el gerente hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico, están comprometidos con los objetivos empresariales. Para que la calidad total se logre a plenitud es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí donde juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura (en caso de los productos) y poder enmendar errores. Para Deming la calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua.

No obstante, y en la misma dirección, la calidad es la adecuación para el uso y satisfaciendo las necesidades del cliente. La mejor defensa de la calidad es el conocimiento previo que se tenga sobre la misión de una empresa, los objetivos, alternativas y consecuencias de un cambio, y las formas o cursos de acción para lograr los objetivos o metas.

El establecimiento de la calidad no es algo fácil. Muchas veces al intentar llevar a cabo un cambio nos encontramos con múltiples barreras que se producen, especialmente aquellas que tienen origen en los patrones culturales y las actitudes de las personas. La reingeniería, junto con la calidad total, puede llevar a la empresa a vincularse electrónicamente con sus clientes y así convertirse en una

empresa ampliada La calidad total es un sistema de gestion de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa poniendo especial enfasis en el cliente y en la mejora continua

## 1 Origen de la tecnica de calidad total

Como nos tienen acostumbrados los japoneses fueron los pioneros La II Guerra Mundial dejo la economia nipona en una situacion catastrofica con unos productos poco competitivos que no tenian cabida en los mercados internacionales Los japoneses no tardaron en reaccionar y se lanzaron al mercado gracias a la adopcion de los sistemas de calidad Los resultados fueron que Japon registro un espectacular crecimiento La iniciativa nipona pronto se transmitio a otras zonas del planeta Europa tardo algo mas pero tambien fueron los años 80 los del impulso definitivo La implantacion de la calidad total es un proceso largo y complicado supone cambiar la filosofia de la empresa y los modos de gestion de sus responsables

## 2 Importancia de la calidad total

La calidad total en la organizacion de una empresa debe ser el nervio y motor de la misma si de verdad la empresa desea **alcanzar el exito debe cimentarse en estas dos palabras**

El mensaje de la calidad total debe ser comunicado a tres audiencias que son complementarias entre si

- Los trabajadores
- Los proveedores y
- Los clientes

Los fundamentos de calidad total son los siguientes

- El objetivo basico la competitividad
- El trabajo bien hecho
- La mejora continuada con la colaboracion de todos responsabilidad y compromiso individual por la calidad
- El trabajo en equipo es fundamental para la mejora permanente
- Comunicacion informacion participacion y reconocimiento
- Prevencion del error y eliminacion temprana del defecto
- Fijacion de objetivos de mejora
- Seguimiento de resultados
- Indicadores de gestion
- Satisfacer las necesidades del cliente calidad precio plazo

Los obstaculos que impiden el avance de la calidad pueden ser

- El hecho de que la direccion no defina lo que entiende por calidad
- No se trata de hacer bien las cosas sino de que el cliente opine igual y este satisfecho
- Todos creen en su concepto pocos en su importancia y son menos los que la practican

### **3 El control de la calidad total**

El control de la calidad se posesiona como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad. Es un programa para asegurar la continua satisfaccion de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad de productos y servicios.

Es un concepto que involucra la orientacion de la organizacion a la calidad manifestada en sus productos, servicios, desarrollo de su personal y contribucion al bienestar general. El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan. Para la aplicacion del mejoramiento es necesario que en la organizacion exista una buena comunicacion entre todos los organos que la conforman y tambien los empleados deben estar bien compenetrados con la organizacion. La definicion de una estrategia asegura que la organizacion esta haciendo las cosas que debe hacer para lograr sus objetivos.

### **4 Tipos de accion de calidad total**

Para lograr el mejoramiento de la calidad se debe pasar por un proceso para asi poder alcanzar niveles de performance sin precedentes. Los pasos de este proceso pueden resumirse asi:

- a Probar la necesidad de mejoramiento
- b Identificar los proyectos concretos de mejoramiento
- c Organizarse para la conduccion de los proyectos
- d Prepararse para el diagnostico o descubrimiento de las causas
- e Diagnosticar las causas
- f Proveer las soluciones

- g Probar que la solución es efectiva bajo condiciones de operación
- h Proveer un sistema de control para mantener lo ganado

Para lograr esto existen los siguientes principios

- a La calidad comienza con deleitar a los clientes
- b Una organización de calidad debe aprender como escuchar a sus clientes y ayudarlos a identificar y articular sus necesidades
- c Una organización de calidad conduce a sus clientes al futuro
- d Productos y servicios sin macula y que satisfacen al cliente provienen de sistemas bien planificados y que funcionen sin fallas
- e En una organización de calidad la visión los valores sistemas y procesos deben ser consistentes y complementarios entre sí
- f Todos en una organización de calidad administradores supervisores y operarios deben trabajar en concierto
- g El trabajo en equipo en una organización de calidad debe estar comprometido con el cliente y el mejoramiento continuo
- h En una organización de calidad cada uno debe conocer su trabajo
- i La organización de calidad desarrolla y usa el método científico para planear el trabajo resolver problemas hacer decisiones y lograr el mejoramiento
- j La organización de calidad desarrolla una sociedad con sus proveedores

- k La cultura de una organizacion de calidad sostiene y nutre los esfuerzos de mejoramiento de cada grupo e individuo

Para que tengan exito los productos o servicios de una empresa se debe

- Cubrir una necesidad concreta
- Satisfacer las expectativas de los clientes
- Cumplir especificaciones y normas
- Cumplir los requisitos legales aplicables
- Tener precios competitivos
- Su costo debe proporcionar beneficio

## **5 El soporte competitivo**

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontaneamente se crea y se logra a traves de un largo proceso de aprendizaje y negociacion por grupos colectivos representativos Una organizacion cualquiera que sea la actividad que realiza si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo debe utilizar antes o despues unos procedimientos de analisis y decisiones formales encuadrados en el marco del proceso de planificacion estrategica



## **6 Como estimular la competitividad**

La estimulación necesaria para que un país una empresa nacional una transnacional sea más competitivo son resultado de una política fomentada por el estado que produzca las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer y se requiere de la construcción de un estado civil fuerte

Algunas de las condiciones requeridas para que un país sea competitivo es que el Estado debe fomentar en sus políticas de gobierno las condiciones necesarias para garantizar la actividad comercial que permita el normal desenvolvimiento de la actividad comercial de estas empresas

## **7 Ventajas de desventajas de incorporar la competitividad**

El mejoramiento continuo se aplica regularmente permite que las organizaciones puedan integrar las nuevas tecnologías a los distintos procesos lo cual es imprescindible para toda organización Toda empresa debe aplicar las diferentes técnicas administrativas que existen y es muy importante que se incluya el mejoramiento continuo

## **8 La estrategia competitiva**

Competitividad significa un beneficio sostenible para sus negocios Competitividad es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación Competitividad esta relacionada fuertemente a productividad Para ser productivo los atractivos turísticos las inversiones en capital y los recursos humanos tienen que estar completamente integrados ya que son de igual importancia

### **a Calidad total manioobra clave de la competitividad**

El uso de estos conceptos supone una continua orientacion hacia el entorno y una actitud estrategica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas en las de reciente creacion o en las maduras y en general en cualquier clase de organizacion

Por otra parte el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea de excelencia o sea con características de eficiencia y eficacia de la organizacion El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economia cada vez mas liberal que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestion de las organizaciones

### **b Influencia de los proveedores en la busqueda de calidad**

Las estructuras actuales basadas en la piramide y en la jerarquia ya son obsoletas y no responden a mercados de rapidos movimientos Estas estructuras provocan una deshumanizacion de las empresas un concepto de trabajo desgastado grandes y lentos controles burocraticos y deteriorados El nuevo pensamiento empresarial se basa en el desarrollo la estructuracion y la sistematizacion del capital intelectual

Administrar el conocimiento conlleva a un cambio radical y profundo en la administracion tradicional El concepto de calidad ha evolucionado con el tiempo tratando de adaptarse a los continuos cambios en el medio ambiente empresarial Mas tarde la calidad evoluciono para asegurar los procesos productivos y asi evitar los posibles defectos de los productos finales La mejora continua de la calidad orienta los esfuerzos de todo el personal hacia una mejora constante de todas sus actividades a ofrecer un valor agregado al cliente final Con la reingenieria la calidad paso de ser una estrategia de negocios y se convirtio en la base para una reestructuracion de la empresa

### c **Sistemas de aseguramiento de la calidad ISO 9000**

El aseguramiento de la calidad nace como una evolucion natural de control de calidad que resultaba limitado y poco eficaz para prevenir la aparicion de defectos. Para ello se hizo necesario crear sistemas de calidad que incorporasen la prevencion como forma de vida y que en todo caso sirvieran para anticipar los errores antes de que estos se produjeran.

Un sistema de calidad se centra en garantizar que lo que ofrece una organizacion cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo. Las definiciones según la Norma ISO son:

- **Aseguramiento de la calidad**: conjunto de acciones planificadas y sistematicas implementadas en el Sistema de Calidad que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfara los requisitos dados sobre la calidad.
- **Sistema de calidad**: conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de la organizacion de una empresa que esta establece para llevar a cabo la gestion de su calidad (Las normas ISO 9000).

### d **El manual de calidad, los procedimientos**

La base de un sistema se compone de dos documentos denominados manuales de aseguramiento de la calidad que definen por un lado el conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos genericos que una organizacion establece para elevar a cabo la gestion de la calidad.

### **e Planificación estratégica**

La planificación estratégica de la calidad es el proceso por el cual una empresa define su razón de ser en el mercado su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llevar a alcanzar el estado deseado. La planificación estratégica requiere una participación considerable del equipo directivo ya que son ellos quienes determinan los objetivos a incluir en el plan de negocio y quienes los despliegan hacia niveles inferiores de la organización.

### **f Diseño y planificación de la calidad**

El liderazgo en calidad requiere que los bienes, servicios y procesos internos satisfagan a los clientes. La planificación de la calidad es el proceso que asegura que estos bienes, servicios y procesos internos cumplan con las expectativas de los clientes.

### **g La satisfacción del cliente**

Las características de un producto o servicio determinan el nivel de satisfacción del cliente. Estas características incluyen no solo las características de los bienes o servicios principales que se ofrecen sino también las características de los servicios que les rodean.

### **h Las relaciones con los proveedores**

La calidad de un producto o servicio no depende solamente de los procesos internos de las empresas sino también de la calidad de productos y servicios suministrados, lo que implica trabajar conjuntamente con los proveedores para que estos asuman su parte de responsabilidad en la consecución del fin común de todos: la satisfacción final del cliente.

### **i Técnicas avanzadas de gestión de calidad**

El Benchmarking es un proceso en virtud del cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad se analizan y se incorporan a la operatividad interna de la empresa. La reingeniería de procesos es una técnica en virtud de la cual se analiza en profundidad el funcionamiento de uno o varios procesos dentro de una empresa con el fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente.

### **j Instituir el liderazgo y mejorar la supervisión del mejoramiento**

El trabajo de un superior no es decirle a la gente que hacer o castigarla si lo hace mal sino orientarla. Orientar es ayudar a la gente a hacer mejor el trabajo y conocer por medio de métodos objetivos quien requiere ayuda individual. La tarea del gerente es guiar ayudar a los empleados a hacer mejor su trabajo.

### **k Mejorar la comunicación**

Con frecuencia las áreas de staff están compitiendo entre sí o tienen metas que chocan entre sí no trabajan en equipo para poder resolver los problemas o para prevenirlos y lo que es peor las metas de un departamento pueden causarte dificultades a otro.

### **l Calidad total y gestión de la calidad**

Conforme las compañías empezaron a reconocer la amplitud del enfoque de calidad surgió el concepto de la calidad total la cual es un sistema administrativo que se enfoca hacia las personas busca un incremento continuo en la satisfacción del cliente a un costo real cada vez más bajo. La calidad total es un enfoque total de sistemas y parte integral de una estrategia de alto nivel funciona horizontalmente en todas las funciones y departamentos comprende a todos los

empleados desde el nivel mas alto hasta el mas bajo y se extiende hacia atras y hacia adelante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de clientes

Fue en la segunda mitad del siglo XX cuando se dedico una atencion extraordinaria a la gestion de la calidad por sus conceptos de planeacion control aseguramiento y mejoramiento particularmente a partir de los años 80 y hasta la actualidad teniendo como referencia al llamado milagro industrial japonés del cual el mundo occidental apenas comienza a entender los factores de su éxito

## **II Funciones de la gestion de la calidad**

Existen algunas funciones necesarias para la gestion de la calidad las cuales son

- a La planificacion se orienta al futuro y crea las directrices para toda la organizacion
- b La funcion de la organizacion es asegurar que la empresa satisface los objetivos de calidad que se ha fijado
- c En cuanto a la funcion de direccion se hace hincapie en el termino liderazgo que es un intento de influir en las actividades de los seguidores a traves de un proceso de comunicacion hacia la consecucion de objetivos
- d La funcion de gestion de la calidad enfocada al personal hace referencia al recurso humano y lo define como el proceso de diseño de las medidas y actividades de la fuerza de trabajo para mejorar la eficiencia y eficacia del funcionamiento de la organizacion
- e El control es un proceso que se utiliza para asegurar que se satisfacen los objetivos por medio de la informacion obtenida de la ejecucion real del proceso

## **B Mejoramiento continuo**

El mejoramiento es uno de los dos grandes propósitos de la calidad como una disciplina que se hace cargo de la administración. Dos modelos nos pueden ilustrar de manera general pero suficiente para los propósitos de este manual el problema de la mejora continua y como resolverlo. El modelo Juran de tres etapas y el modelo Deming del ciclo de mejora. Para entender el mejoramiento es necesario entender las dos grandes razones por las que el producto puede ser considerado fuera de especificación en un proceso: la variación de lo obtenido con respecto a los elementos de la muestra o la desviación de lo obtenido con respecto a un valor esperado o meta. Así la tarea del mejoramiento en su forma más simple es reducir en forma sostenida la variación y la desviación de los resultados obtenidos.

### **1 Deming**

Sin duda una importante contribución de Deming son sus catorce puntos que se enlistan a continuación:

Crear constancia de propósito de la mejora del producto y del servicio

Adoptar la nueva filosofía. En esta edad económica no se puede vivir ya con los niveles comúnmente aceptados de demoras, errores, materiales y mano de obra defectuosos.

Terminar con la dependencia de la inspección masiva. En lugar de eso se debe requerir evidencia estadística de que la calidad está incorporada a los productos a lo largo del proceso.

Terminar con la práctica de hacer negocios sobre la base única del precio. Junto con ello se deben utilizar medidas significativas de calidad.

Descubrir el origen de los problemas. Es responsabilidad de la administración trabajar continuamente en el mejoramiento del sistema.

Poner en práctica métodos modernos de capacitación para el

Poner en practica metodos modernos de supervision de los trabajadores de produccion La responsabilidad de los supervisores tiene que cambiar de numeros a calidad

Eliminar de la compañía todo temor que impida que los empleados puedan trabajar efectivamente para ella

Eliminar las barreras que existan entre los departamentos Promover el trabajo en equipo

Eliminar objetivos numericos carteles y lemas dirigidos a la fuerza de trabajo porque generan division y dificultan la tarea de la calidad

Eliminar normas de trabajo que promuevan cuotas numericas (destajo)

Retirar las barreras que enfrentan al trabajador de linea con su derecho a sentir orgullo por su trabajo

Instituir un vigoroso programa de educacion y entrenamiento

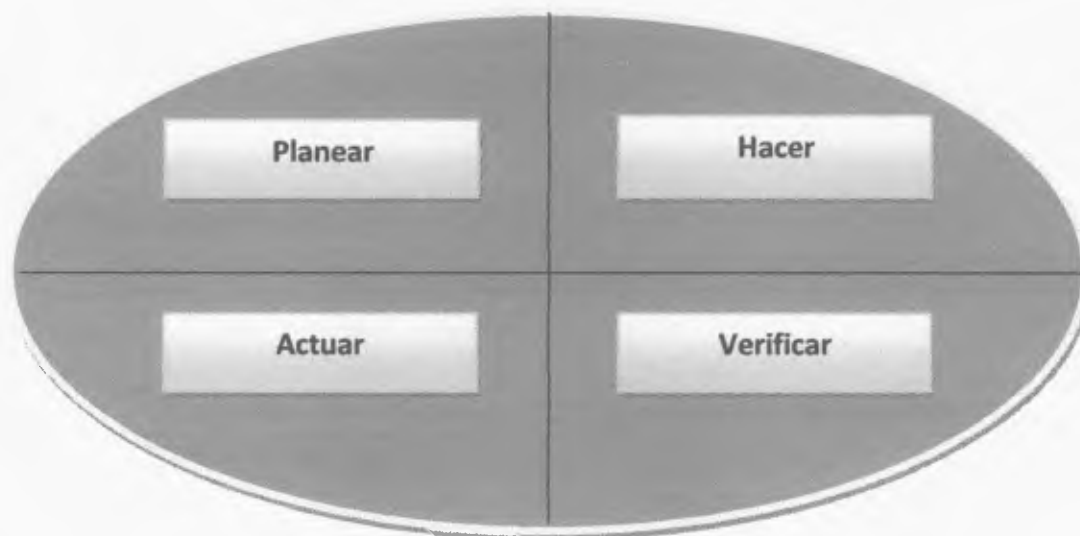
Formar una estructura en la alta administracion que asegure dia con dia que los trece puntos anteriores se realicen

## **2 El ciclo de mejoramiento**

Las cuatro etapas en que se divide el ciclo de la mejora fueron definidas por vez primera por el matematico Shewhart en los Estados Unidos Deming lo aplico de manera exitosa en los equipos de mejoramiento en el Japon en los años de posguerra Examinaremos las definiciones de cada parte del ciclo aunque su explicacion amplia hacia la innovacion bajo la perspectiva educativa sera abordada en la segunda parte



Figura #1  
El Ciclo de la mejora



Fuente Técnicas y modelos de calidad en el salón de clases. Alejandro Reyes González. Editorial Trilla-Pág. 32.

La planeación es un proceso dinámico que nos permite saber qué vamos a hacer y como lo vamos a realizar. Cuando hablamos de planeación en el contexto de la calidad, no es suficiente planear sólo con la información que recordemos en el momento del ejercicio de planeación; debe hacerse referencia, en primer lugar, a las metas institucionales y a las prioridades del grupo al que se pertenece. De otra forma, la planeación no va a contribuir con las metas no la misión de la escuela. El resultado o producto de la planeación debe ser un entendimiento común de qué debe hacerse, cómo debe ser realizado, mediante qué acciones concretas y sus responsables. Generalmente debe incluirse el costo de las actividades. El proceso de planeación del curso es una síntesis de metodologías y procesos de aprendizaje, cuya naturaleza es amplia y variada, y depende fuertemente de la especialidad de cada profesor.

**a Hacer**

Es la etapa en que muchos proyectos dejan de existir. Es especialmente importante recordar el primero de los catorce puntos de Deming: persistencia de propósito. Es también debido a la falta de persistencia de propósito que se ha demostrado que el factor más importante en la calidad es la actitud de las personas. Con una buena actitud, la mayoría de los obstáculos reales y aparentes serán superados. Por otra parte, en el estudio más detallado que haremos de esta etapa en el capítulo 6, destacaremos la importancia que tienen los procesos de comunicación para convertir en realidad la planeación. Veremos que la comunicación hace posible una red de compromisos que fortalecen nuestro plan y al mismo tiempo nos facilitan el trabajo en grupos colaborativos de enseñanza.

**b Verificar**

Es identificar y comprender las diferencias entre los resultados obtenidos y los resultados esperados. En forma más técnica, la verificación sirve para encontrar evidencia documental de la variación y de la desviación en los indicadores de calidad de nuestros resultados.

**c Actuar**

Actuar es tomar decisiones para la mejora y el aseguramiento. Las decisiones deben impactar la planeación del ciclo siguiente. El actuar es nuestra opinión y experiencia, el valor agregado hacia el futuro.

En el siguiente capítulo realizaremos la investigación de campo.

**CAPITULO IV**  
**INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

## I DISEÑO METODOLÓGICO

Si bien en una investigación con ribetes científicos se manifiestan los denominados elementos teóricos y conceptuales tratados en el capítulo dos en esta ocasión nos ocupemos de los elementos metodológicos de la investigación que a decir de Roberto Hernández Sampieri es la parte de una investigación que tiene que ver con los aspectos empíricos es decir en el contacto directo con los involucrados<sup>6</sup> A esta situación algunos autores denominan Diseño metodológico<sup>7</sup> Es la fase en que el investigador recurre a una encuesta de opinión como también a una entrevista estructurada en otros casos al denominado experimento estadístico

Algunos investigadores como también otros autores identifican esta frase empírica o el diseño metodológico en dos direcciones Por un lado se habla de un Diseño Experimental que según unas autoras Hondureñas se caracterizan por introducir la manipulación del factor causal o de riesgo para la determinación posterior del efecto La manipulación implica dividir la muestra en dos partes o en dos grupos uno denominado control y otro experimental<sup>8</sup> En esa misma dirección el doctor Raul Rojas Soriano expone que las Ciencias Sociales se han valido cada vez más de la experimentación para medir probabilísticamente la relación causal que se establece entre las variables<sup>9</sup> Los diseños no experimentales recogen la información en su ambiente natural sin manipulación alguna No obstante a las diferencias que se expone entre ambas situaciones ellas tienen que ver con la información empírica en el trato directo con los involucrados de la investigación o del estudio que se realiza

Pero ¿cuáles son los aspectos o elementos fundamentales de un diseño de investigación que permiten la recolección de los datos en el mismo escenario o realidad donde se desarrollan los hechos?

---

6 Hernández Sampieri Roberto y otros Metodología de la investigación Mc Graw Hill Pág 23

7 Kerleviger Fred Investigación de Comportamiento Mexico Editorial Internacional Mc Graw Hill 2004 Pág 122

8 Rojas Soriano Raul Guía para realizar investigación Social Plaza y Valdes y Valdes Mexico 2005 Pág 35

9 Rojas Soriano Ibid Pág 92

Son variados esos elementos su enumeracion como tambien su explicacion sobre la tematica que ahora nos ocupa es lo que se impone de inmediato advirtiendo que tales elementos se identifican en ambos diseños

## A ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE UN DISEÑO METODOLOGICO

Una vez identificado el diseno de investigacion que para el caso que nos ocupa es no experimental se debe proceder a la enumeracion de los elementos metodologicos o las categorias de caracter empirico que orientaran el presente estudio

### 1 Sistema de variables

Las variables se describen como una propiedad que puede adquirir diferentes valores <sup>10</sup> por ejemplo los colores el sexo el peso la talla el cociente intelectual entre otros Se puede agregar que en una investigacion con ribetes cientificos son dos las variables que sobresalen una la VI (Variable independiente) la causa y otra variable la VD Variable dependiente el efecto la relacion en algunos momentos como sus diferencias en otros provocan todo el proceso empirico de la investigacion como ya se destaco en el problema ¿Pero cuales son las variables que tienen que ver con la presente investigacion?

- VI Desempeño del personal administrativo (X)
- VD Calidad en la atencion (Y)

### 2 Sistema de hipotesis

Algunos autores identifican pero tambien describen una hipotesis como la respuesta tentativa o provisional de la pregunta del problema <sup>11</sup> es mas Kerlinger reafirma el asunto manifestando que son enunciados tentativos <sup>12</sup>

---

10 Rojas Soriano Ibid Pag 92

11 Kerlinger Ibid Pág 185

12 Ibidem Pág 186

En cuanto al estudio que ahora no ocupa estamos en condicon de plantear las siguientes hipotesis que como se puede captar en la pregunta del problema son dos las respuestas o son las hipotesis ya que no sabemos si se comprobara o rechazara el problema planteado En ese sentido tenemos

#### **a Ho Hipotesis nula o del rechazo**

Para esta hipotesis no se cumplen no hay relacion no hay diferencia Es la hipotesis de la negacion a la pregunta del problema En ese sentido se tiene

Ho No hay necesidad de implementar un programa de calidad total en el desempeno de la labor del personal de la Autoridad Nacional de Aduanas

#### **b Hi Hipotesis alterna**

Como se puede observar esta es la hipótesis de la aceptacion la del si y que se manifiesta en los siguientes terminos

Hi Hay necesidad de implementar un programa de calidad total en el desempeno de la labor del personal de la Autoridad Nacional de Aduanas

### **3 Definicion Operacional de las Hipotesis**

Algunos estudios o trabajos de graduacion o tesis omiten la recoleccion de los datos El presente estudio por sus características implica la busqueda de la informacion con los involucrados Algun autor expone que existen dos fuentes para recolectar los datos Se habla en ese sentido de las denominadas fuentes primarias y las que se identifican como fuentes secundarias En cuanto a estas ultimas ellas no son fuentes originales de los hechos o situaciones sino que solo referencian <sup>13</sup> El mismo autor como se capto hace unos instantes habla de las fuentes primarias la que describe como todas aquellas de las cuales se obtiene informacion directa es decir donde se origina la informacion de primera mano o desde el lugar de los hechos <sup>14</sup> Aqui se destacan a las personas como principal autor Estas fuentes implican variadas tecnicas como las pruebas de conocimientos experimentos estadisticos encuesta y las escalas de opinion

---

<sup>13</sup> Ibid Pag 46

<sup>14</sup> Bernal César Metodología de la investigación Pág 72

En el caso que ahora nos ocupa utilizaremos una encuesta de opinion Frente al asunto el doctor Carlos Mendez en su libro Metodologia para las ciencias economicas contables y administrativas describe una encuesta como la tecnica de recoleccion de datos a traves de formularios y de forma directa con los involucrados <sup>15</sup> El estudio que ahora acapara nuestra atencion tiene que ver con una encuesta de opinion que de inmediato estructuramos

Las del presente estudio no incluye la operacionalizacion de la hipotesis o de las variables El doctor Raul Rojas Soriano expresa que operacionalizar implica reducir las variables principales a otro nivel que aparezcan nuevas variables y que se sometan a verificacion <sup>16</sup> Es decir que las variables principales vayan de un nivel de abstraccion o conceptual aun nivel mas bajo o concreto De lo que se trata es encontrar consecuencias o situaciones verificables es decir elementos mas concretos que puedan ser medidos como agrega el autor antes citado Las variables manifiestan su referente empirico denominado indicadores <sup>17</sup>En sintesis un indicador es una expresion concreta de la realidad y como se explico tiene como mision medir algun fenomeno En sintesis el proceso de operacionalizacion de las variables permite mediante esos indicadores disenar los instrumentos para la medicion En el caso concreto que en la ocasion nos ocupa se manifiesta la siguiente estructura o situacion

---

15 Mendez Carlos Metodologia de la investigacion Mc Graw Hill Bogota 1999 Pág 40

16 Rojas Soriano Op Cit Pág 64

17 Rojas Soriano ibid Pag 72

<b>TABLA N°1 PROCESO DE OPERACIONALIZACION</b>	
<b>Variable Independiente Plan de Calidad Total</b>	<b>Variable Dependiente Mejoramiento de la Gestion Publica</b>
<b>Indicadores Independientes</b>	<b>Indicadores Dependientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competividad</li> <li>• Fijacion de objetivo</li> <li>• Seguimiento de resultados</li> <li>• Realizacion efectiva del trabajo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Comunicacion – Informacion</li> <li>• Enfrentamiento al error y los defectos de manera oportuna</li> <li>• Satisfaccion al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de la mision</li> <li>• Reduccion de los costos</li> <li>• Ser competitivo de forma permanente</li> <li>• Calidad del producto y del servicio</li> <li>• Aseguramiento de la calidad</li> <li>• Mejoramiento continuo</li> </ul>

#### **4 Selección, estructuración y presentación del instrumento de medición**

El proceso de operacionalización de las variables se manifiesta como una acción previa a la estructuración del instrumento de medición y es como se comentó hace unos instantes el aludido proceso permite las acciones necesarias para que se realice la medición en donde los indicadores juegan un papel importante en ese sentido ellos provocan los reactivos las interrogantes que componen el instrumento para la medición. Una interrogante surge de nuestra mente ¿Cuál es el instrumento que se implementará en la presente investigación? El asunto no hay duda que se torna interesante y variadas son las técnicas que se pueden implementar entre las que tenemos una encuesta de opinión una entrevista estructurada o tal vez un experimento estadístico entre otras técnicas de recolección de datos como sugiere el metodólogo norteamericano Neil Salkind <sup>18</sup>



En el presente estudio nos inclinaremos por una encuesta de opinion que se aplicara a una muestra seleccionada de manera arbitraria por el investigador al personal de la Autoridad Nacional de Aduanas

## B ENCUESTA DE OPINION

### Generalidades

La encuesta que ahora se presenta expone un solo proposito y es el cumplir con el deber academico que exige a todo participante de algun programa en el caso que nos ocupa La Maestria en Administracion Publica En ese sentido todo cuanto ahora se presenta sera confidencial y solo orientara a lo antes planteado

### Indicaciones

Coloque un gancho (✓) a la alternativa que usted considera es la adecuada

#### 1 Aspectos generales de la Encuesta

a Sexo (M F)	
b Nivel de escolaridad	
c Posicion en la Aduanas	
d Funcion que realiza	
e Año en la posicion	

#### 2 Aspectos tecnicos de la encuesta

- a Considera usted como funcionario de la Autoridad Nacional de Aduanas que la mision que ahora se realiza le exige niveles esenciales de competencia

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

b En su opinion durante los anos que tiene como funcionario en la Autoridad Nacional de Aduanas su mision ha sido

- Adecuada \_\_\_\_\_
- Regular \_\_\_\_\_
- Pesima \_\_\_\_\_

c En su labor dentro de la Autoridad de Aduanas implico acciones en todo momento hacia la satisfaccion del cliente o usuario de la Aduanas

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe no contesto


d Considera que se fijan objetivos y se le da seguimiento a los resultados

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe no contesto


e En su opinion existe comunicacion e intercambio de informacion con sus companeros y sus superiores jerarquicos

- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
  - No sabe no contesto
- |  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

f En su opinion un plan de calidad total implicaria la reduccion de los costos?

- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
  - No sabe no contesto
- |  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

h Considera usted que la aplicacion de un plan de calidad total permitira que el personal de Aduanas fuera mas eficiente y competitivo?

- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
  - No sabe no contesto
- |  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

- i En su opinion considera usted que en la actualidad dentro de la unidad administrativa en donde usted labora se requiere un plan de calidad total

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe no contesto


### 3 Presentacion de los resultados

En esta ocasion nos ocuparemos del analisis como tambien de la informacion recogida en la encuesta de opciones multiples como de la entrevista estructurada a una muestra de cien (100) funcionarios de la Autoridad Nacional de Aduanas

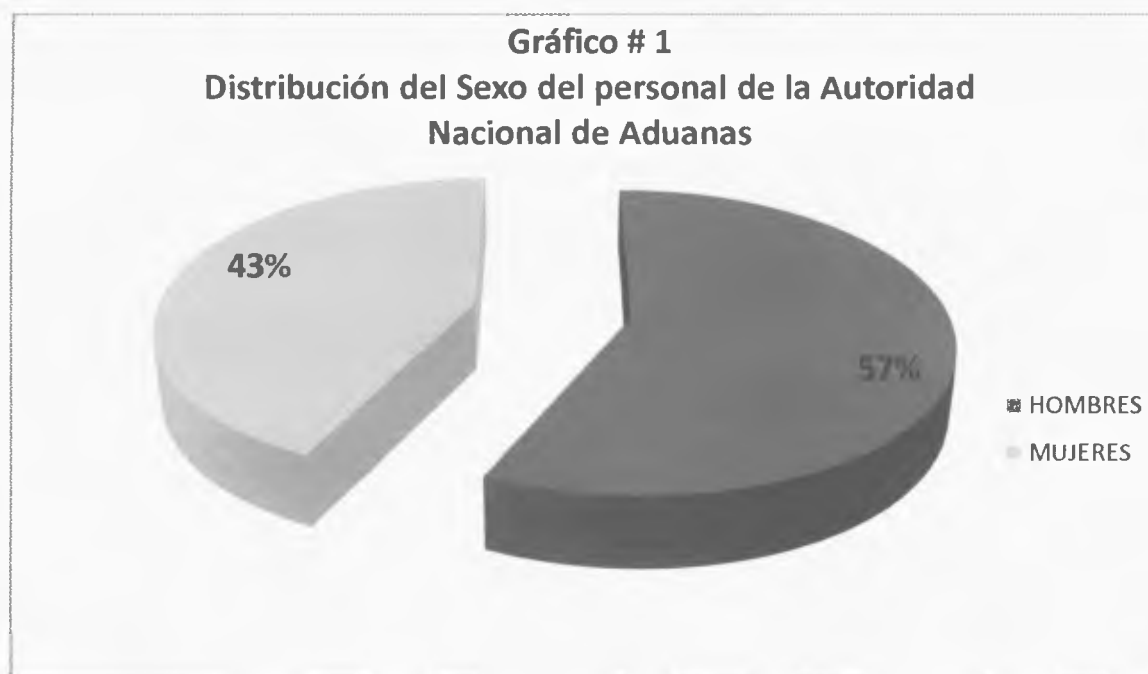
#### a Analisis descriptivo de los datos

Como se expreso anteriormente el analisis descriptivo de los datos implica la presentacion de una serie de cuadros y graficas que tiene que ver con las interrogantes expuestas en la encuesta de opinion aplicada a una muestra representativa del personal Panama Oeste Una primera interrogante tiene que ver con el sexo de los entrevistados en ese sentido se presenta el cuadro N 1

CUADRO N° 1		
*EN CUANTO AL SEXO DE LOS ENTREVISTADOS		
SEXO	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL	
	NUMERO	%
TOTAL	100	100,00
HOMBRES	57	57,00
MUJERES	43	43,00

FUENTE: Encuesta aplicada a cien (100) funcionarios de la Autoridad Nacional de Aduanas.

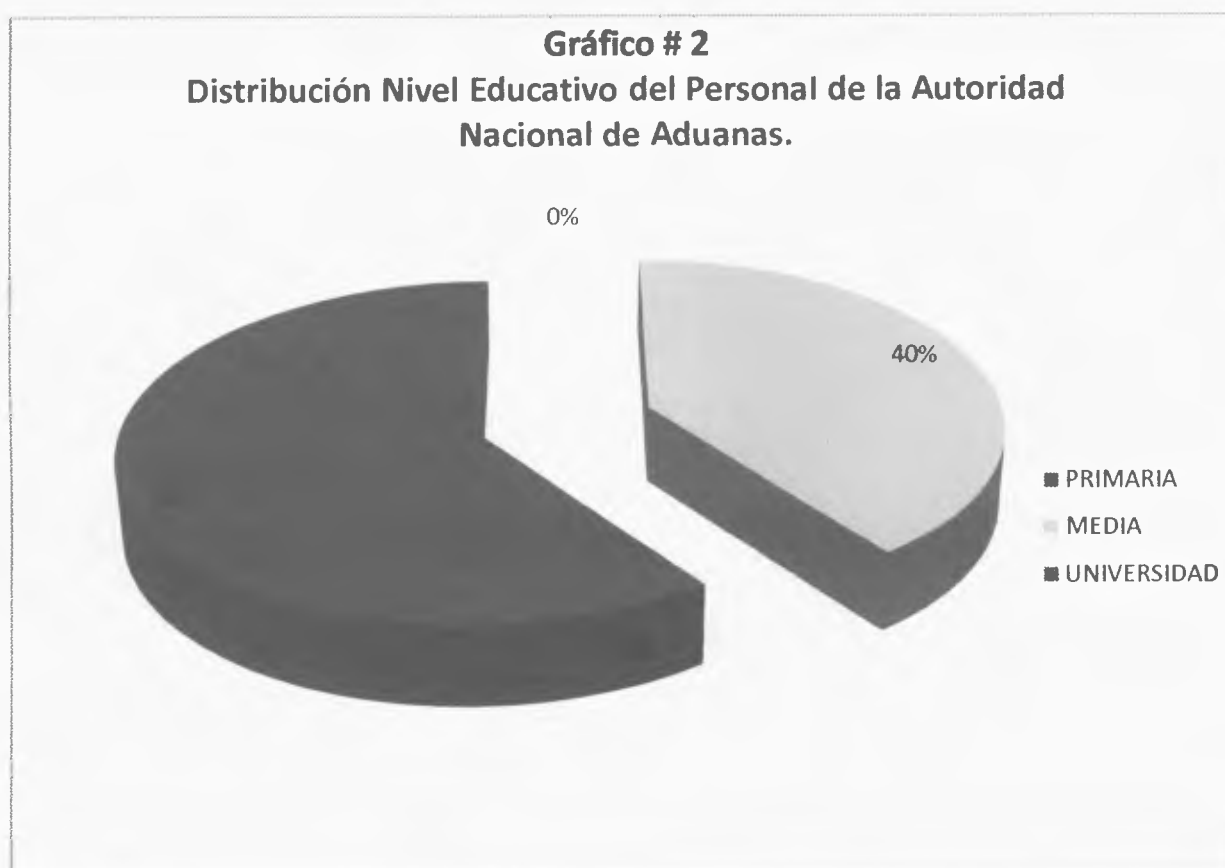
Como se puede observar, en el cuadro 1 el 57% de los entrevistados, son hombres; mientras que el 43% son mujeres. Mayores detalles se exponen en la gráfica 1:



FUENTE: Encuesta aplicada a cien (100) funcionarios de la Autoridad Nacional de Aduanas.

CUADRO N° 2		
EN CUANTO AL NIVEL ACADÉMICO		
NIVEL	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL	
	NUMERO	%
TOTAL	100	100,00
PRIMARIA		
MEDIA	40	40,00
UNIVERSIDAD	60	60,00

FUENTE: Encuesta aplicada a cien (100) funcionarios de la Autoridad Nacional de Aduanas.



FUENTE: Encuesta aplicada a cien (100) funcionarios de la Autoridad Nacional de Aduanas.

Seguidamente se ofrecen los detalles del cuadro # dos (2) que expone un aspecto de fundamental importancia como lo es el nivel academico de la muestra de cien (100) funcionarios de la Autoridad Nacional de Aduanas

En ese sentido el cuadro 2 expone de la siguiente manera los resultados

Un 40% manifiesta tener estudio a nivel medio Finalmente el 60% se identifica con estudios universitarios en los niveles de licenciatura postgrado y maestria

- Una segunda variable es la que tiene que ver con el cargo que ocupa el funcionario para tal efecto se presenta diez (10) opciones

Funcionarios de las diversas oficinas

- 1 Postulante aduanero
- 2 Analista Oficina RX
- 3 Analista de oficina negociadora
- 4 Analista de riesgo
- 5 Investigador
- 6 Analista de Auditoria
- 7 Analista de Recursos Humanos
- 8 Jefa de la oficina de Recursos Humanos
- 9 Analista de
- 10 Practicante de Aduanas analista documental

La situacion se distribuye segun el cuadro 3 de la siguiente manera

<b>CUADRO N° 3</b>		
<b>*EN CUANTO AL CARGO QUE OCUPA EL FUNCIONARIO</b>		
<b>DISTRIBUCION PORCENTUAL</b>		
<b>CARGO</b>	<b>NUMERO</b>	<b>%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100,00</b>
Practicante	33	33 00
Investigador	30	30 00
Analista	37	37 00

FUENTE Encuesta aplicada a cien (100) funcionarios de la Autoridad Nacional de Aduanas

Se puede captar que un 37% se refiere al personal analista es decir oficina RX, negociador y riesgo entre otros. Un 33% tiene que ver con el personal de practicante y finalmente el 30% se desempeña como analista la gráfica 2 expone los detalles que se aluden:



FUENTE: Encuesta aplicada a cien (100) funcionarios de la Autoridad Nacional de Aduanas.

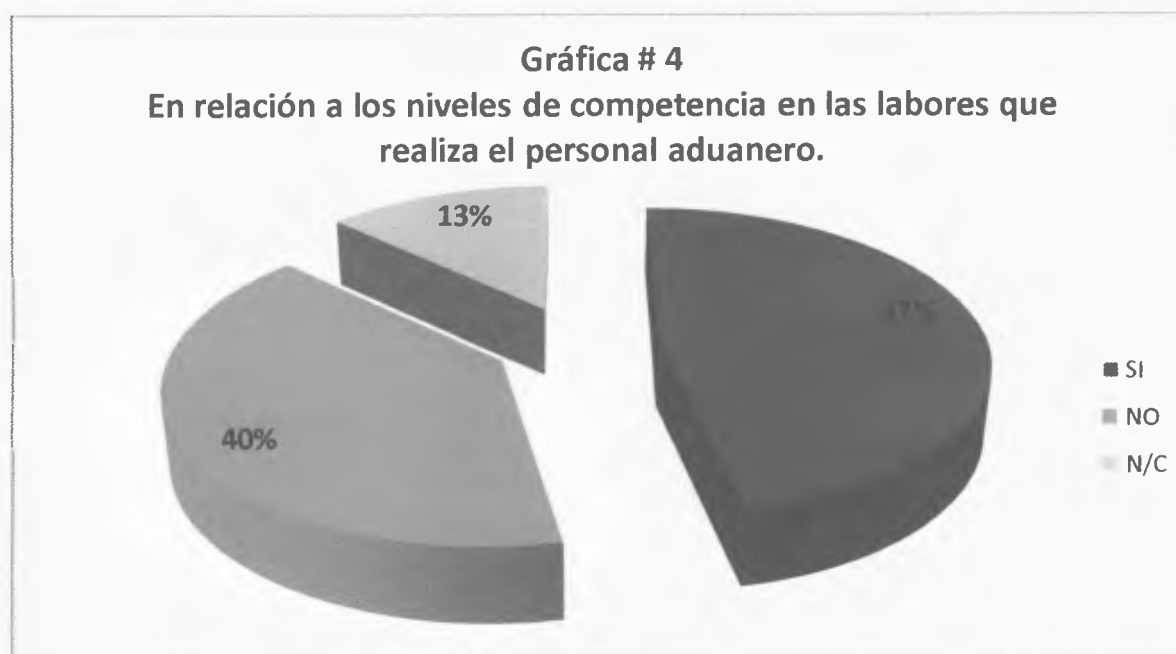
- Como se puede observar en el siguiente cuadro, se resume la información del cuadro # 4, y que tiene que ver con los niveles de competencia en cuanto a las labores que realizan los funcionarios de la Autoridad Nacional de Aduanas. En cuanto a la función que realiza el funcionario implica algunos niveles de competencia, los funcionarios consultados respondieron de la siguiente manera, según lo que recoge el cuadro 4:



CUADRO N° 4		
*EN CUANTO A LOS NIVELES DE COMPETENCIA		
COMPETENCIA	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL	
	NUMERO	%
TOTAL	100	100,00
SI	47	47,00
NO	40	40,00
N/C	13	13,00

FUENTE: Encuesta aplicada a cien (100) funcionarios de Autoridad Nacional de Aduanas.

- Se puede captar que el 47%, respondió que su misión trabajo en la Aduana exige o requiere de la implementación de cierto niveles de competencia, no obstante el asunto requiere de un programa de calidad total, que permitiría mayores evidencias de las tareas por ellos realizadas. Mayores detalles lo presenta la gráfica 4 que a continuación se presenta.

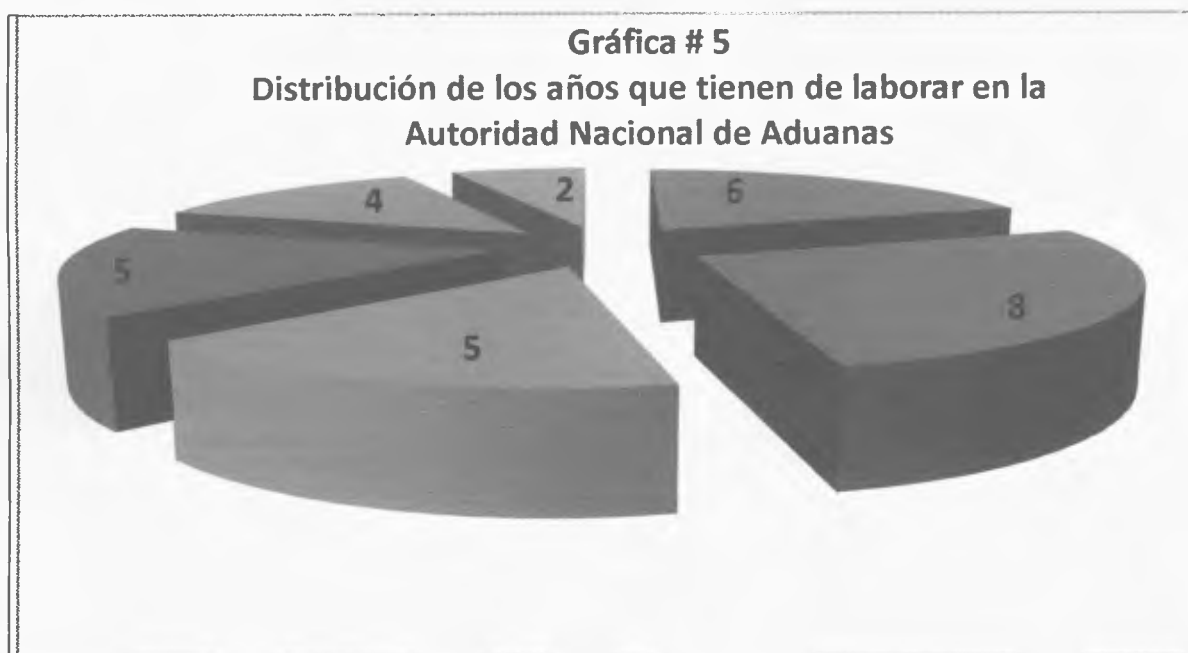


FUENTE: Encuesta aplicada a cien (100) funcionarios de la Autoridad Nacional de Aduanas.

- Otro reactivo tiene, que ver con los años de servicios del personal. En ese sentido el cuadro se presenta el cuadro 5

CUADRO N° 5		
*EN CUANTO A LOS AÑOS DE SERVICIO		
COMUNICACIÓN	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL	
	NUMERO	%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>
5 - 9	6	20,00
10 - 14	8	27,00
15 - 19	5	17,00
20 - 24	5	17,00
25 - 29	4	13,00
30 - 34	2	6,00

FUENTE: Encuesta aplicada a cien (100) funcionarios de la Autoridad Nacional de Aduanas.



\*FUENTE: Encuesta aplicada a cien (100) funcionarios de la Aduanas.

- Un aspecto más que importante tiene que ver con la misión del personal de la Aduanas. Pero ello no es todo por cuanto que se le interrogó sobre si

dicha accion iba a satisfacer al usuario que llegaba en busca de algun servicio que brinda la Autoridad Nacional de Aduanas Para el efecto del presente estudio se manifiesta el siguiente cuadro en donde un 40% del personal de Aduana explican que estan cumpliendo con mision de servir al usuario No obstante un 30% expone no siempre cumple con la mision es regular Un 30% contesto que es pesima

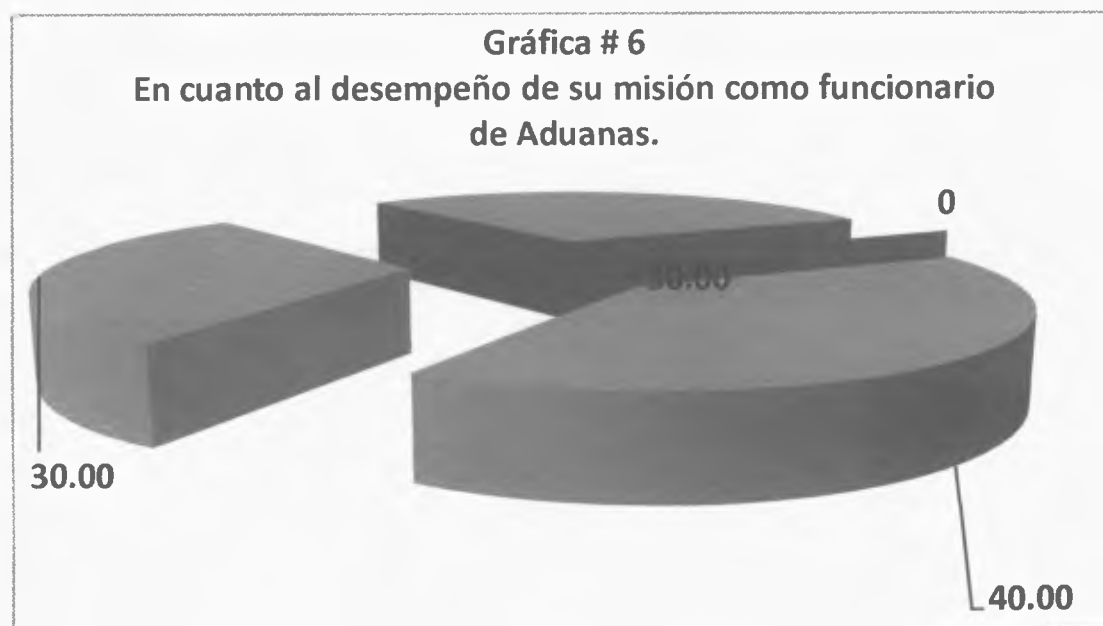
El cuadro 6 tiene que ver con lo que ahora se alude

<b>CUADRO N° 6</b>		
<b>¿ CÓMO HA SIDO SU MISIÓN EN LA ADUANAS</b>		
	<b>DISTRIBUCION PORCENTUAL</b>	
<b>MISION</b>	<b>NUMERO</b>	<b>%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100,00</b>
ADECUADA	40	40 00
REGULAR	30	30 00
PÉSIMA	30	30 00

\*FUENTE Encuesta aplicada a cien (100) funcionarios de Aduanas

- La grafica 6 expresa todos los detalles sobre la interrogante que tiene que ver con el cumplimiento de su mision como funcionario de la Autoridad Nacional de Aduanas

\*Encuesta de opinión al personal administrativo.

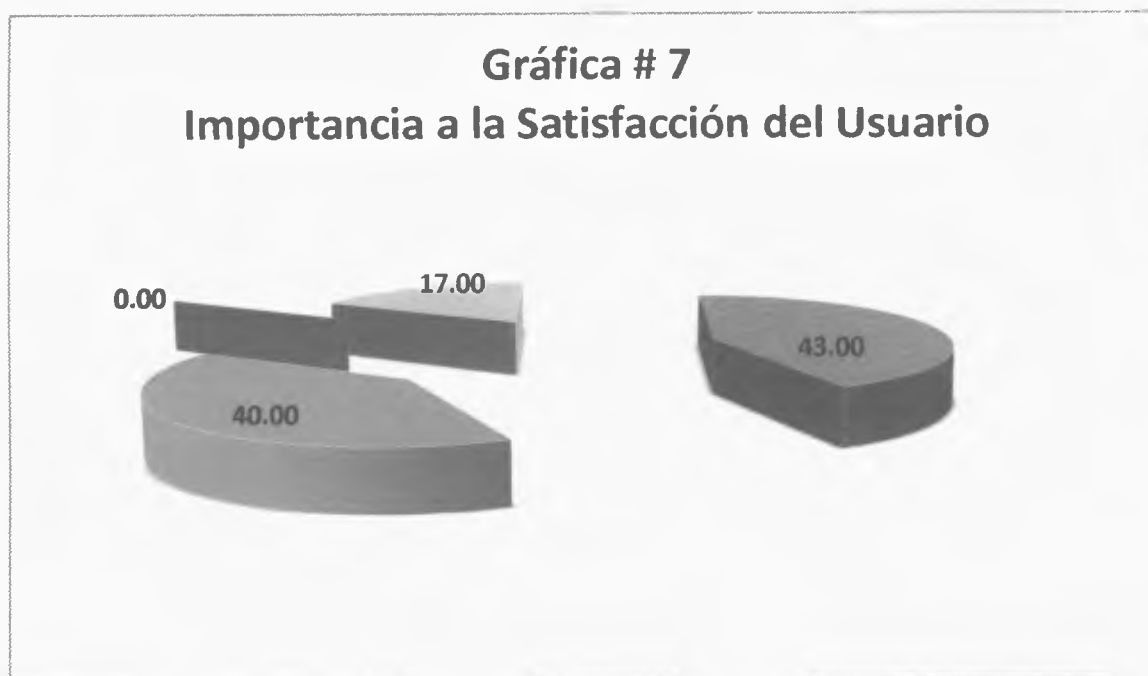


- Al funcionario de Aduanas se le preguntó en torno a si su misión siempre y en todo momento expresaba preocupación por la satisfacción de los usuarios, en la Autoridad Nacional de Aduanas. Su respuesta exponía cuatro situaciones, es decir que siempre buscaba la satisfacción del usuario, a veces o nunca se ocupaba. La respuesta al respecto se manifiesta en el cuadro 6, y que de inmediato se expone:
- Se puede captar en el cuadro 7, que se ofrece que el 43% manifiesta que siempre se preocupa por la satisfacción de los usuarios, en tanto que el 40% expresa que a veces su misión busca la satisfacción de las personas que van en busca de algún servicio que brinda la institución.

CUADRO N° 7		
IMPORTANCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO		
MISIÓN	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL	
	NUMERO	%
TOTAL	100	100,00
SIEMPRE	43	43,00
A VECES	40	40,00
NUNCA	0	0,00
N/C	17	17,00

\*FUENTE: Encuesta aplicada a cien (100) funcionarios de Aduanas.

- Como en otras ocasiones expone su gráfica que permite más detalles sobre la variable satisfacción del cliente.



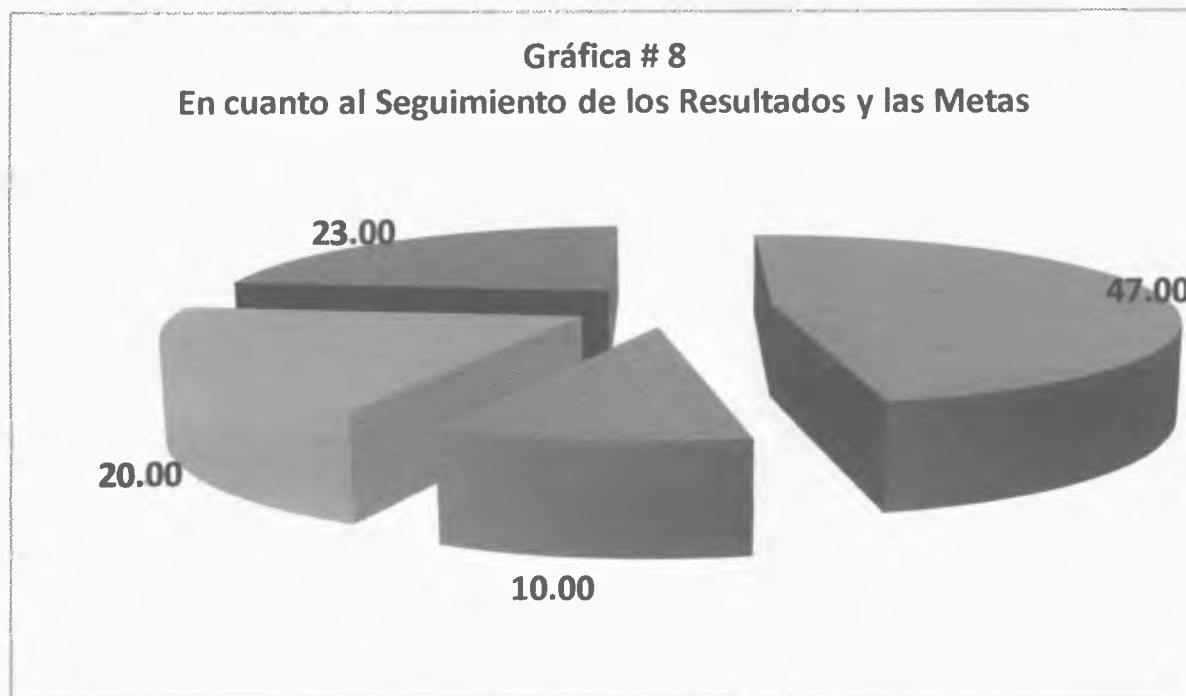
FUENTE: Encuesta aplicada a cien (100) funcionarios de Aduanas.

- Seguidamente en este análisis descriptivo, se presenta el cuadro 8, que tiene que ver con el seguimiento a los resultados y las metas, en cuanto a la labor del personal de la Autoridad Nacional de Aduanas. Según el aludido cuadro el 47% de los consultados o del administrativo, manifiesta

que variados momentos le dará seguimiento a los resultados y las metas propuestas. El cuadro 8 ofrece más detalles.

<b>CUADRO N° 8</b>		
<b>EN CUANTO AL SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS</b>		
<b>OBJETIVOS</b>	<b>DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL</b>	
	<b>NUMERO</b>	<b>%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100,00</b>
SIEMPRE	47	47,00
A VECES	10	10,00
NUNCA	20	20,00
N/C	23	23,00

\*FUENTE: Encuesta aplicada a cien (100) funcionarios de Aduanas.



\*FUENTE: Encuesta aplicada a cien (100) funcionarios de Aduanas.

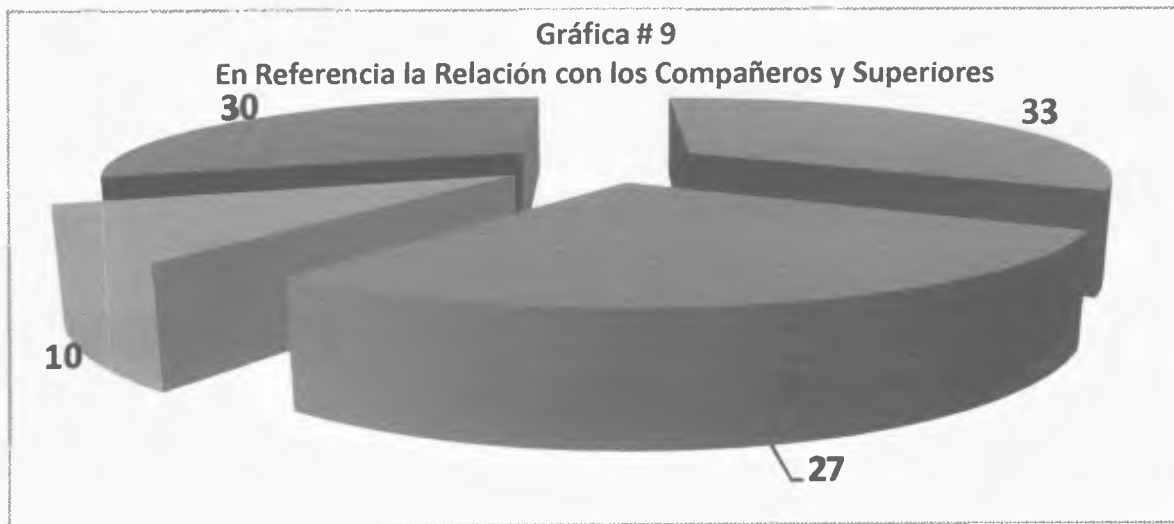
- En el analisis descriptivo de los datos se observa seguidamente lo referente a la relacion con los companeros de trabajo lo mismo que con sus superiores jerarquicos En ese sentido se expone el cuadro 9

<b>CUADRO N° 9</b>		
<b>¿ TIENES COMUNICACIÓN CON LOS COMPAÑEROS Y SUPERIORES</b>		
<b>COMUNICACION</b>	<b>DISTRIBUCION PORCENTUAL</b>	
	<b>NUMERO</b>	<b>%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100,00</b>
SIEMPRE	33	33 00
A VECES	27	27 00
NUNCA	10	10 00
N/C	30	30 00

\*FUENTE Encuesta aplicada a cien (100) funcionarios de Aduanas

Se capta en el cuadro 9 la siguiente distribucion Asi se tiene que el 33% expone que siempre manifiesta comunicacion con sus superiores el 27% dice que a veces y un 10% respondio que nunca el 30% eludio o no respondio

La gráfica 9 amplia los detalles o los resultados que se identifican en el cuadro antes aludido.



*FUENTE: Encuesta aplicada a cien (100) funcionarios de la Autoridad Nacional de Aduanas.*

Se puede notar en la gráfica N°9 que un 33% presenta una relación adecuada con sus compañeros y superiores. No obstante, el 10% dice que nunca exponen relación con sus compañeros y superiores. Un 27% afirma que a veces. Lo especial en este asunto es que un 30% no dio respuesta a la interrogante.

En el siguiente capítulo presentamos la propuesta.



**CAPITULO V**  
**PROPUESTA DE CALIDAD TOTAL PARA LA**  
**AUTORIDAD NACIONAL DE ADUANAS**

La propuesta de calidad total que presentamos esta basado en competencias lo cual plantea cinco fases a tener en cuenta el diagnostico de necesidades de calidad total que estarian dadas por diferentes fuentes entre ellas la evaluacion del desempeño desde las competencias tanto misionales como especificas un segundo momento que seria la programacion que implica clarificar los objetivos y criterios para el desarrollo y definir el que como cuando donde quien entre otros En tercer momento la implementacion y ejecucion de las acciones programadas en cuarto momento la evaluacion como elemento retroalimentador de cada uno de los momentos y de todo el proceso en general y finalmente el seguimiento que permitira conocer la trascendencia y el impacto de la calidad total

Igualmente se propone el diseño de varias herramientas que permitan viabilizar calidad total como son instrumentos para la deteccion de necesidades para el financiamiento de la propuesta de calidad total y para la evaluacion que permita retroalimentar toda las acciones de la misma y lograr conocer los aportes reales de esta a los desarrollos y logros institucionales

La gestion de calidad total es sencillamente un proceso gerencial por medio del cual las organizaciones cambian la forma convencional de dirigir en la cual el jefe imparte ordenes y los empleados obedecen por un sistema de gerencia participativa en donde las personas que realizan el trabajo participan en la toma de decisiones Esta transformacion en la manera de dirigir conlleva a que la organizacion sea mas dinamica y mas eficaz en el logro de los objetivos de excelencia y calidad en el servicio al cliente

Un plan para el mejoramiento de la calidad no es suficiente Se deben tomar medidas para su implantacion Asi que por encima de todo actuese<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup>Koonts Thomas C y Heinz Wernvich Administracion Una Perspectiva global Editorial Mc Graw Hill Pag 650

## **A RAZONES PARA APLICAR LA CALIDAD TOTAL EN LAS FUNCIONES DEL PERSONAL DE LA AUTORIDAD NACIONAL DE ADUANAS**

Las personas serán siempre el elemento fundamental de las organizaciones ellas son la fuente de la inteligencia del aprendizaje y por lo tanto del tipo y manejo que del conocimiento ellos hagan

La Autoridad Nacional de Aduanas de Panamá se viene preparando para asumir los retos que le incumben buscando siempre ser altamente competitivo en los nuevos escenarios Nuestra propuesta no debe ser altamente considerada como algo novedoso sin embargo en ella pretendo dar relevancia y prominencia a los conceptos repasados en el marco teórico los cuales dan especial énfasis a los componentes del proceso administrativo y a los conceptos de calidad total

En este capítulo veremos que es necesario una integración de todos los miembros de la organización en torno al objetivo de alcanzar un servicio de calidad al cliente Por lo que el compromiso de todos los empleados y la Dirección es ineludible

Así pues la tarea de mejorar la calidad es de todos y todos participan de allí que la calidad total tenga un enfoque participativo en la solución de problemas y en la toma de decisiones

Sin embargo para lograr el mejoramiento de la calidad en las instituciones públicas especialmente en la Autoridad Nacional de Aduanas es preciso que se ponga énfasis en tres aspectos fundamentales

- La atención al cliente
- Incremento de la productividad
- Capacitación continua del personal

Estos tres aspectos son importantes para lograr el mejoramiento de la calidad dentro de la organizacion. A continuacion se describe cada uno de ellos.

## 1 Atencion al cliente

Las deficiencias en el logro de los objetivos de la Autoridad Nacional de Aduanas son detectados en el area de calidad del servicio y atencion al cliente. Situacion que en diversas ocasiones pueden no solamente deteriorar la imagen de la organizacion sino que adicionalmente podria hasta afectar los futuros negocios que los directivos tengan en mente. Por ejemplo, ampliar el negocio.

Lo anterior demuestra la importancia de la atencion al cliente en la prestacion de los servicios aduaneros. Es necesario entonces que el personal de la institucion considere los siguientes aspectos importantes en la atencion al cliente:

**Confiabilidad** la capacidad de prestar el servicio prometido con seguridad y correctamente.

**Recursos Tangibles** aspectos de los recursos materiales, equipos, personal y comunicacion.

**Diligencia** voluntad de ayudar a los clientes y de prestar el servicio rapidamente.

**Garantia** los conocimientos y la cortesia de los colaboradores y su capacidad de infundir confianza.

**Empatia** la capacidad de prestarle a los clientes atencion individual y cuidadosa.

Estos aspectos influyen en la evaluacion que el cliente hace de la calidad y la atencion que ofrece el banco a sus usuarios o clientes.

## 2 Incremento de la productividad

La productividad es la razón entre insumos resultados en un periodo con la debida consideracion de la calidad <sup>20</sup>

Mejorar la calidad implica aumentar la productividad. La productividad de una organizacion es el resultado de una adecuada administracion. Por lo tanto la aplicacion de una gestion efectiva de calidad total conllevara a un mejoramiento de la productividad, razon por la cual consideramos que este es uno de los motivos para establecer un sistema de calidad total en el servicio que prestan los funcionarios de la Autoridad Nacional de Aduanas.

Sin embargo, este incremento en la productividad no sera evidente si la gestion de calidad total no se lleva a cabo de un modo eficaz. De realizarlo asi, la gestion de calidad total proporcionara mayor satisfaccion del cliente, menos defectos y desperdicios, mayor productividad total, menores costos y mayor rentabilidad, ademas de un ambiente en el que la calidad tenga la mas alta prioridad.

### **3 Capacitacion continua del personal**

La gestion de calidad total no es un esfuerzo de una sola vez se trata de un esfuerzo continuo a largo plazo que es necesario reconocer reforzar y recompensar De alli la importancia de la capacitacion continua del personal

La capacitacion y el desarrollo son muy importantes para incrementar las habilidades y aprender el manejo de las herramientas y las tecnicas y como por ejemplo el control de calidad estadistico De alli que se indique que el esfuerzo continuo para mejorar la calidad requiere crear un ambiente al que se puede denominar una organizacion de aprendizaje

#### **a Poblacion**

El modelo propuesto es para la aplicacion de todos los empleados del area administrativa y operativa de la Autoridad Nacional de Aduanas de Panama

#### **b Instrumentos**

El proceso como tal se basa en la aplicacion de varias herramientas desde un modelo sistemico que permite el desarrollo de las diferentes fases Los instrumentos diseñados son Instrumento para la recoleccion de las necesidades de capacitacion que permita obtener el diagnostico y el Instrumento para el Costeo de la capacitacion que permitira conocer la inversion economica hecha por evento por persona por dependencia y globalizada en sus diferentes rubros y costos

Dichas herramientas estan diseñadas para que sean alimentados por cada jefe de area con las necesidades de capacitacion teniendo en cuenta estas segun se requiera fortalecer una o varias competencias a su vez ser reportadas a la unidad o seccion de capacitacion para que desde alli sistematizada la informacion que se requiere para la toma de decisiones

## c Procedimiento

### **Diagnostico actual**

Se sugiere que la seccion de capacitacion es quien gestione la capacitacion y establece el siguiente procedimiento para desarrollarla Inicialmente las necesidades surgen del colaborador del area administrativa y tecnica que sienta que requiere capacitacion especifica o tecnica para el desempeño de su cargo debe llenar un formato para hacer la solicitud (oficio elaborado por cada colaborador) este debe venir con el visto bueno de su jefe inmediato con este aval es dirigida al comite de capacitacion quien de acuerdo a las politicas aprueba o no

### **Modelo Propuesto**

El modelo a plantear esta direccionado bajo el enfoque de la planeacion estrategica que permite mejorar actualizar y fortalecer continuamente la operatividad

Esta propuesta es mirada desde autores como Blake y Chiavenato sugieren cinco pasos o momentos a ser desarrollados El diagnostico de necesidades la programacion la ejecucion la evaluacion y el seguimiento Estos pasos son mirados como un sistema en el cual hay entradas procesamiento salidas y retroalimentacion

El modelo a desarrollarse esta conformado por las siguientes fases asi

- 1 Diagnostico de necesidades
- 2 Elaboracion de la programacion de la capacitacion
- 3 Implementacion y ejecucion
- 4 Evaluacion

## 5 Seguimiento

### **Diagnostico de Necesidades**

En esta fase se estima la situacion real en cuanto a las necesidades de capacitacion o sea la diferencia entre la situacion ideal y la actual. La adecuada deteccion de necesidades se constituye en el talon de Aquiles en la formacion del talento humano por lo tanto se debe poseer un procedimiento sistematico que garantice un diagnostico objetivo y real.

En esta fase las fuentes de necesidades seran recogidas desde el resultado de la Evaluacion del Desempeno por competencias considerando ademas la aplicacion de la seleccion del perfil por competencias.

Para lograr una adecuada recoleccion de las necesidades alineadas a competencias un proceso sistematico de las mismas y un diagnostico pertinente se propone diseñar un instrumento recolector que permita buscar el codigo (cedula) en la base de datos y arrojar como resultado informacion que indique el nombre completo departamento cargo tipo de vinculacion.

### **Elaboracion y Programacion de la Capacitacion**

Calderon nos dice que consiste en una guia secuencial de acciones y estrategias sistematizada estructuradas y jerarquizadas que tienen como objetivo satisfacer las necesidades detectadas en la etapa anterior y que se encuentra enfocadas a desarrollar o fortalecer las competencias (o sea el saber ser el saber conocer y el saber hacer) misionales y/o especificas que le permitan a los colaboradores cumplir efectivamente las funciones y responsabilidades de su cargo.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup>CALDERON H. Manual para la Administracion del Proceso de Capacitacion de Personal 2005



Para diseñar la programación se deben responder las siguientes preguntas

**Para que capacitar?** Se plantean los objetivos y las conductas criterios por cada competencia a tener en cuenta en esta fase y que apuntan a los resultados esperados

**A cuantos capacitar?** Se refiere al número de participantes para capacitar

**En que capacitar?** O sea los diversos temas solicitados que finalmente apuntan a unas competencias misionales o específicas o ambas

**Donde capacitar?** Es el sitio donde se va a desarrollar la capacitación puede ser en las propias instalaciones de la Autoridad Nacional de Aduanas incluyendo el puesto de trabajo o externo a la institución

**Cuando capacitar?** Hace referencia a las fechas días y horas específicas

**Como capacitar?** Es el tipo de capacitación o método a desarrollar Pueden ser cursos seminarios talleres simposios conferencias u otros

**Con que capacitar?** Son los recursos y estrategias didácticas Igualmente incluyen la logística y recursos materiales salones sillas otros

**Cuanto hay que capacitar?** Hace referencia al volumen intensidad o duración de la capacitación

**Quien va a capacitar?** Se refiere al facilitador o persona que va a desarrollar el tema es el elemento clave en la capacitación debe sustentar experiencia y

conocimiento en el tema igualmente en metodología de enseñanza y aprendizaje para adultos y para el desarrollo de competencias

**Financiamiento de la capacitación?** Se refiere a los recursos económicos que se requerrán para el desarrollo de la capacitación. ¿Cuanto vale cada evento y cuanto vale todo el plan de capacitación?

### **Implementación y Ejecución**

Implica propiamente el desarrollo de la programación. En esta fase es importante establecer una serie de controles administrativos y presupuestales

Estos controles permiten la verificación de asistencias, horarios, facilitadores, instalaciones, aulas, materiales, elaboración de informes, cafetería y refrigerios, equipos.

En este paso es determinante las metodologías, estrategias y técnicas a desarrollar por el facilitador de la capacitación. Es necesario previamente solicitar al facilitador la información sobre objetivos, contenidos, metodologías, estrategias y evaluación a desarrollar en el evento de la capacitación.

Cabrera y Herrera 2003 no señala que las metodologías a desarrollar en la capacitación deben garantizar que impacte los tres saberes de las competencias: el saber ser, el saber conocer y el saber hacer. Lo cual requiere que dichas metodologías impacten las actitudes y valores, los conocimientos y las actuaciones de las personas en el desempeño de sus cargos.

### **Evaluación**

La evaluación tiene como función retroalimentar las diferentes fases de la capacitación, detectar los efectos de las acciones formativas llevadas a cabo, los

rendimientos de la inversión efectuada y tomar decisiones para optimizar la calidad de la capacitación futura. Es importante evaluar el logro de los objetivos y los niveles de competencias igualmente las actividades y elementos asociados a la capacitación.

Se propone para esta fase el modelo Holístico de evaluación de la capacitación propuesto por Cabrera y Herrera 2003 que define la evaluación como el análisis de valor de un sistema de un programa o de un curso de formación en términos tanto sociales como financieros. A través de él se puede evaluar el costo beneficio total de la capacitación y no únicamente el logro de objetivos inmediatos.

La evaluación debe ser un paso más en la planificación global y como tal influye y es influida por el resto de elementos que integran la planificación. Estas relaciones permiten descubrir las modalidades de evaluación existentes en función de la finalidad que persiguen y el momento de su aplicación. Cabrera y Herrera identifican cinco modalidades así:

**“Evaluación diagnóstica** Centrada en el análisis de la coherencia pedagógica de la formación diseñada y en su adecuación a las necesidades de formación detectadas en la institución y en los participantes.

**Evaluación formativa** analiza el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje y el avance en el logro de los objetivos planteados.

**Evaluación sumativa** Centrada en los resultados finales obtenidos por los participantes en términos de competencias alcanzadas.

**Evaluación de transferencia** Que determina el grado en que los participantes transfieren o aplican a su puesto de trabajo los aprendizajes y las competencias alcanzadas con la formación.

**Evaluación del impacto** Determina las repercusiones que la capacitación tiene en la institución en términos de beneficios cualitativos y cuantitativos o monetarios orientándose así a descubrir la rentabilidad económica de la formación para la institución

El modelo de evaluación permite responder a cinco interrogantes básicos Para quien evaluo? Que evaluo? Quien evalua? Cuanto evalua? Y como evalua? <sup>22</sup>

### **Seguimiento**

A través de este se busca verificar el impacto de la capacitación en los individuos grupos áreas y la organización a mediano y largo plazo

Los aspectos que se consideran en el seguimiento son

- La persistencia de los contenidos impartidos que hace referencia al fácil recuerdo de los contenidos recibidos
- El grado de aplicación de los contenidos adquiridos que puede observarse de las actuaciones de los colaboradores

Finalmente con los resultados del seguimiento la organización puede determinar los objetivos y metas que nuevamente se deben desarrollar en la capacitación identificar las necesidades satisfechas orientar la planeación de acciones para mejorar el desempeño comparar el desempeño del grupo capacitado y de los no capacitados y analizar la inversión de talento humano los recursos financieros y materiales así como los beneficios obtenidos de la capacitación

## **B PROCESO DE GESTION DE CALIDAD TOTAL Y SU APLICACION EN LA AUTORIDAD NACIONAL DE ADUANAS**

El proceso de la Gestion de la Calidad Total (GCT) es una forma de asegurar la satisfaccion del cliente mediante la participacion de todos los empleados en la produccion y entrega fiable del producto y servicios de calidad

La finalidad de la Gestion de Calidad Total consiste en mejorar la satisfaccion del cliente interno y externo. El proceso de Gestion de Calidad Total – de que forma trabajamos para conseguirlo – esta formado por tres componentes: Equipos, Gestion de Politicas y Calidad en el Trabajo Diario.

Los **Equipos** dan un entorno estructurado para que los empleados trabajen conjuntamente en

- La mejora de la calidad de productos y servicios mediante la resolucion de problemas

- El desarrollo de destrezas y aptitudes

- El desarrollo de la comunicacion y del trabajo en equipo

- El aumento de la calidad de vida en el trabajo

La **Gestion de Politicas** tiene como finalidad la obtencion de mejoras cualitativas mediante la concentracion de los esfuerzos y recursos de la institucion en temas prioritarios especificos para

- Aumentar el nivel de rendimiento

- Mejorar la comunicacion en la compania y en los departamentos

Conseguir una amplia participacion en el desarrollo y consecucion de objetivos a corto y largo plazo

La Calidad en el Trabajo Diario (CETD) requiere la aplicacion de la filosofia Planificar Ejecutar Verificar Optimizar (P E V-O) en aquellas actividades necesarias para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Sus objetivos son

Conseguir uniformidad en la actividad diaria y la mejora de los resultados

Definir la aportacion individual en la consecucion de la satisfaccion del cliente

Mejorar el desarrollo de la actividad diaria (mejora continua)

Afianzar los logros alcanzados mediante los proyectos de mejora

## **1 Principios de Gestion de Calidad Total**

Las bases del Proceso de Gestion de Calidad Total se asientan sobre cuatro principios basicos: Satisfaccion del cliente, el ciclo P E V O, la Direccion basada en Hechos y el Respeto de la Persona. Dichos principios quedan descritos en los siguientes puntos:

### **a Satisfaccion del cliente**

El primer objetivo del Proceso de Gestion de la Calidad Total es garantizar que se satisfacen las necesidades y expectativas razonables del cliente externo. De conseguirlo o no depende el proceso de la organizacion. Por ello la satisfaccion de las necesidades y expectativas razonables del cliente repercute en interes de todos.

Una vez identificado el producto o servicio, satisfacer las necesidades y expectativas razonables del cliente resulta bien sencillo.

- Identificar al cliente

- Dialogar con el cliente para establecer una serie de necesidades y expectativas razonables de forma conjunta (que se traducen en requisitos validos ) que sean tanto deseables como factibles
- Diseñar el proceso de trabajo para asegurarse de que se satisfacen dichos requisitos validos

Para poder satisfacer las necesidades y expectativas razonables de los clientes externos resultan esenciales las necesidades y expectativas razonables de los clientes internos (He aqui por que se hace hincapie en que el siguiente en el proceso es el cliente )

#### **b | Planificar Ejecutar Verificar Optimizar**

El ciclo Planificar Ejecutar Verificar Optimizar (P E V O) constituye la base de la mejora continua Resulta muy util ya que

Es simple y reproduce la forma de actuar del ser humano

Nos ofrece un lenguaje comun y un modelo a seguir

Este ciclo constituye del centro del proceso de la Gestion de la Calidad Total – planificar para la mejora implantar la mejora comprobar los resultados y actuar para mejorar ulteriormente o normalizar Este ciclo nos ayuda a realizar un seguimiento al tiempo que resolvemos los problemas y conseguimos una mejora continua

#### **c | Direccion basada en hechos**

La Direccion basada en Hechos es un proceso de dos pasos primero se recogen datos objetivos que validen la informacion que se posee segundo siempre que sea posible se dirige contrastando con dicha informacion y no segun intuiciones perjuicios u otro tipo de informacion que no sea objetiva

La Direccion basada en Hechos no solo implica conocer los hechos sino tambien utilizarlos como base de actuacion. El desarrollo de nuestra civilizacion en los ultimos 500 años es un tributo a la Direccion basada en Hechos. En vez de actuar porque asi se ha hecho siempre o porque me apetece hacerlo asi importantes figuras de los negocios de la politica e incluso del mundo del deporte han adoptado una actitud mucho mas cientifica.

Estas personas se preguntan ¿Que se debe hacer para alcanzar este objetivo? Se fijan un objetivo a ser posible cuantitativo para saber cuando ha sido alcanzado. Evaluan los procedimientos con los datos disponibles y utilizan nuevos procedimientos cuando consiguen mejores resultados.

¿Por que es necesario utilizar informacion objetiva? Es mas probable que la informacion objetiva sea correcta y crea un marco comun para comprender lo que se esta realizando haciendo que la comunicacion sea mas certera y la ejecucion mas predecible.

La importancia de la Direccion basada en Hechos resulta evidente cuando esta en juego la toma de decisiones importantes. Resulta ademas mas dificil utilizar la Direccion basada en Hechos en los miles de pequenos problemas a los que nos enfrentamos a diario. A menudo el problema nos parece demasiado trivial como para recurrir a procedimientos formales de recogida de datos. Creemos con demasiada facilidad que conocemos la causa y por lo tanto la respuesta al problema. Quienes no confian en la informacion objetiva son como el incauto que acude al hipodromo y apuesta por un caballo cuyo nombre suena bien. Puede que gane pero es solo cuestion de suerte.

#### **d Respeto de la persona**

¿Para quien trabajamos? No solo para el cliente y para la empresa en definitiva trabajamos para nosotros mismos. Intentamos crear de la mejor manera posible una vida llena de significado y de satisfacciones.

Es vital conservar esta perspectiva en el Proceso de Gestion de la Calidad Total. Nuestro resultado no queda reflejado simplemente por los productos o servicios especificos que creamos sino tambien por la calidad de vida de todos los que trabajan en la organizacion o se ven afectados por ella.

Afortunadamente la calidad del resultado va a la par con la calidad del trabajo. La unica forma en que se puede alcanzar la calidad es mediante un pleno compromiso y una maxima participacion. La adhesion y capacidad de todo empleado debe desarrollarse y emplearse al maximo.



El respeto a la persona a menudo se reduce a cosas tan sencillas como

Mantener a las personas informadas e integradas – demostrarles que forman parte de la imagen de conjunto

Formar a las personas con el fin de que cada individuo haga su trabajo de la mejor forma posible

Ayudar a las personas a comunicarse entre sí para que puedan realizar su trabajo con la máxima eficacia

Delegar responsabilidad y autoridad hacia abajo para que las personas no hagan únicamente lo que se les manda sino que intenten mejorar las cosas por sí mismas

Crear un sentido de utilidad en el entorno de trabajo para que las personas se sientan motivadas a dar mejor de sí mismas

Pero no basta con respetar las formas. Estos comportamientos de respeto sirven cuando forman parte de una auténtica actitud de respeto e interés por las personas. Los directivos que carezcan de dicha actitud de respeto e interés no podrán aparentar que la tienen por mucho tiempo.

### **C EVALUACION DE LOS BENEFICIOS DE LA APLICACION DE LA CALIDAD TOTAL EN LA FUNCION DE LOS FUNCIONARIOS DE LA AUTORIDAD NACIONAL DE ADUANAS**

Llevar a cabo un programa de gestión de calidad total dirigido a los funcionarios de Aduana implica una serie de beneficios entre los cuales se pueden destacar

- Mejoramiento en la calidad
- Aumento en la productividad sin que el empleado se sienta presionado

- La satisfacción del cliente se convierte en algo importante para el funcionario
- Reducción de costos
- Incremento en el rendimiento
- Mejoramiento de la posición competitiva

El mejoramiento de la calidad beneficia a la organización a sus funcionarios y sobretodo a los clientes. Verdaderamente se le considera un valor agregado capaz de establecer y mantener una institución energética vital y exitosa.

## 1 Ventajas Competitivas

La ventaja competitiva es otro de los beneficios no tangibles que se obtiene con el mejoramiento de la calidad. Decimos esto porque al mejorar el servicio al cliente la organización obtiene ventajas en comparación con sus competidores.

La ventaja competitiva es cualquier característica de la empresa que lo aisle de la competencia directa dentro de su sector.<sup>23</sup>

Esta ventaja competitiva es producto de los esfuerzos que realiza la organización por mejorar la calidad en el servicio, la que los hace diferentes a sus competidores y preferido de sus clientes. De allí que se diga que las ventajas competitivas pueden ser otro de los beneficios implícitos de la calidad total en el servicio que se ofrece al cliente.

Lo que usted encuentra en esta propuesta es un material importante que reúne elementos de administración estratégica en el modelo de evaluación tecnológica con lineamientos operativos de las normas ISO como soporte de una estructura orientada a la calidad total.

Ser estratégico en la labor aduanera es una aspiración de congruencia organizacional para lo cual solamente se requiere que el funcionario aduanero quiera hacerlo. Es importante el estudio y la profundización en los temas de calidad total. Esta propuesta cubre apenas la punta del iceberg del mundo de la

<sup>23</sup> Javillo José Carlos. Dirección Estratégica. Madrid (España). Editorial Mc Graw – Hill. 1992. Pág. 23.

mejora y el aseguramiento Desde luego esta propuesta no es perfecta debe ser adoptada de acuerdo con las necesidades del funcionario aduanero y deberan aprender a aprender de su propia experiencia para eso se diseno

Deseamos muy sinceramente que el funcionario aduanero haga suyo esta propuesta de calidad total no como un objeto ni como una obsesion sino como una vision de mejoras continuas y fundamentalmente como accion que genera ser

Mi propuesta guarda estrecha relacion con las necesidades de la Autoridad Nacional de Aduanas en base a su reglamento seleccion evaluacion y reclutamiento

Se debe realizar un proceso sistémico en el que la descentralización integral en la Autoridad Nacional de Aduanas sea primordial y cambiar la forma de mando que actualmente es vertical a una horizontal logrando de esta forma una verdadera descentralización de las actividades de reclutamiento y selección de acuerdo como ha sido expuesto por los autores Harold Koontz y Karl Weinrich en su libro Administración al igual que las capacitaciones cuente con un presupuesto consono con sus necesidades

Proponemos que en el área de reclutamiento y selección se adecue la ley para que los estudiantes graduados de la carrera de licenciatura en aduanas puedan contar con una cantidad de plazas de empleo designadas para ellos se debe de formalizar un acuerdo entre la Autoridad Nacional de Aduanas y la Universidad de Panama a fin de que sean absorbidos los graduandos de nuestra carrera los cuales salen preparados con los máximos estándares solicitados por el campo laboral y los mismos ya sea bajo exámenes de filtro se garantice una cantidad de plazas para de esta forma mantener la motivación de los estudiantes en seguir preparándose en nuestra carrera y con esto la Autoridad Nacional de Aduanas se garantiza recibir el personal idóneo necesario para el correcto desarrollo de la institución y no tener que atenerse a los vaivenes de la política partidista

También proponemos que se cree y respete una carrera aduanera para los funcionarios que forman parte del engranaje de la Autoridad Nacional de Aduanas que sea consono con las necesidades tanto de los colaboradores como de la institución y sobre todo de los clientes que cuente con capacitación y evaluaciones periódicas y las mismas sirvan como un análisis de medición e incentivos a la hora de promover a los colaboradores y en base a las mediciones que refleje este análisis los colaboradores que salgan bajo en las evaluaciones se les de capacitación en el área donde mostraron deficiencia para subsanar las mismas a fin de corregir cualquier anomalía laboral y verificar que en la próxima evaluación fueron subsanadas las falencias laborales ya que la mayor afectación repercute en la institución a la hora que este funcionario realiza sus labores cotidianas en su atención al cliente y a los que reflejen una evaluación positiva sean incentivados salarialmente se les realice una escala salarial y de funciones a modo de incentivo y demostrarle que debido a su trabajo capacitación y

motivacion no solamente queda en un pergamino si no que a la vez se le realiza un emolumento a su motivacion en la realizacion de sus labores cotidianas y escala en la jerarquia de la institucion

Tambien propongo se cree en la Autoridad Nacional de Aduanas una oficina de Control de Calidad la cual empiece midiendo oficina por oficina primero las tareas asignadas a cada direccion luego a cada departamento y por ultimo las funciones de los colaboradores que conforman el departamento y que tiempo le toma ejecutar dichas tareas esto para optimizar de la mejor forma tanto a los funcionarios como a cada direccion y departamentos de la Autoridad Nacional de Aduanas y de esta forma detectar en donde estan las falencias administrativas o las demoras de los tramites que tanto incomodan a los clientes y lo cual si lo detectamos se puede corregir inmediatamente para a si mejorar el funcionamiento operativo de la Autoridad Nacional de Aduanas

Lo anterior nos llevara a determinar el plan estrategico a implementar para la mejora continua de la Autoridad Nacional de Aduanas siguiendo el modelo de Calidad Total

## CONCLUSIONES

Como fase final de este trabajo de tesis de grado describimos las siguientes conclusiones

Sera muy importante la implementacion de un plan de calidad total en la Autoridad Nacional de Aduanas que conlleve en primera instancia la evaluacion del desempeño de todo el personal para el mejoramiento de la gestion publica en los funcionarios aduaneros

Con la puesta en marcha de programas de evaluacion del desempeño por rendimientos se da un gran paso en la busqueda de ese plan que debe mejorar sustancialmente la atencion a los usuarios de esta institucion. La implementacion de un plan de calidad total requiere de un esfuerzo unico y uniforme de los estamentos que incluye identificar los elementos tecnicos necesarios para su implementacion, la promocion de acciones que permitan a los funcionarios tomar conciencia sobre la importancia de mejoramiento, establecer estrategias para el desarrollo de los procesos administrativos, aplicacion de los procedimientos requeridos.

Todos debemos saber y entender que nos encontramos en la era de la administracion estrategica que hace enfasis en las necesidades del consumidor o en este caso el usuario.

Que impulsar y ejecutar un plan de calidad total debe reducir sustancialmente la burocracia en nuestras instituciones publicas y principalmente en la Autoridad Nacional de Aduanas a traves de un plan estrategico que le permita el desenvolvimiento optimo de su mision.

Dado el papel que desempeñan los funcionarios de Aduanas se hace necesario la aplicacion de la calidad total en la funcion que estos llevan a cabo dentro de la organizacion.

Revisando algunas definiciones de calidad en el capitulo dos y habiendo estudiado las formas en que la accion reproduce las propiedades del pensamiento

organizacional podemos concluir que la calidad es una vision del perfeccionamiento permanente

No se sabe aun de sistema de calidad alguno que enfoque a una creciente madurez en quien la aplica Por este motivo emprender un esfuerzo por el encuentro con los limites de nuestros propios resultados es en ultimo instancia un acto de grandeza profesional

Por otra parte la calidad no debe ser buscada como tal Ella habita en lo que hacemos o no habita Se hace la calidad cuando se llega temprano al recinto aduanero cuando se asesora a un funcionario aduanero nuevo con inteligencia con profesionalismo y con un profundo respeto por el companero recién llegado a la institucion Pero sobre todo se hace calidad al limitar la improvisacion en nuestra labor actuando en forma deliberada hacia los propositos elevados de la Autoridad Nacional de Aduanas No se pretende equiparar a la industria con la institucion aduanera sin embargo ambos tienen algo en comun y es que sirven a una sociedad que los rebasa en su capacidad de responder a las necesidades que plantea Esta vision futura debe inspirar al funcionario aduanero para ser legitimo con el cambio y adherirse a la inteligencia institucional de las organizaciones que aprenden de su experiencia

La propuesta es un modelo para el proceso de calidad total que permitira potencializar y desarrollar las competencias entre los colaboradores de la Autoridad Nacional de Aduanas A la vez permite el desarrollo de este procedimiento en el sistema general de la gestion por competencias

El modelo propuesto entra a ser un complemento de la implementacion del sistema de la calidad y permite cumplir con la exigencia de la normatividad al tener un modelo que apunta a tener desarrolladas las competencias en el talento humano de la Autoridad Nacional de Aduanas

La aplicacion de la calidad total conlleva al mejoramiento de la calidad en el desempeño del trabajo del aduanero ya que pone énfasis en tres aspectos fundamentales la atencion del cliente el incremento de la productividad y la capacitacion continua del personal

En terminos generales la gestion de calidad total tiene como proposito la satisfaccion del cliente mediante la integracion de todos los funcionarios de Aduana en la prestacion de un servicio de calidad al usuario de la Autoridad Nacional de Aduanas

La mayoría de los funcionarios aduaneros encuestados considera la satisfacción del cliente un aspecto esencial en el desempeño de sus funciones

Un alto porcentaje de los aduaneros encuestados piensa que una atención esmerada al cliente contribuye a mejorar el servicio que se le ofrece al público que acude al banco

La mayoría de los aduaneros encuestados conoce el término calidad total por lo que se puede deducir que se están haciendo esfuerzos en la Autoridad Nacional de Aduanas para aplicar esta técnica al trabajo aduanero

Los funcionarios encuestados consideran que la gestión de calidad total contribuye enormemente a mejorar la productividad en la Autoridad Nacional de Aduanas

Se observa de acuerdo con los resultados de la encuesta que los funcionarios aduaneros han recibido capacitación en el área de calidad total lo que demuestra el interés de la Autoridad Nacional de Aduanas en mejorar la calidad en el servicio y la atención al cliente que se brinda

La aplicación de la calidad total en la función de los aduaneros no solo beneficia a la organización y los propios empleados sino que también a la piedra angular de todo negocio los clientes

Si bien es cierto la gestión de calidad total procura la satisfacción del cliente también es un hecho que con su aplicación en la función de los aduaneros se pueden obtener otros beneficios entre los cuales están el mejoramiento de la calidad el incremento de la productividad la reducción de costos el aumento del rendimiento laboral y el mejoramiento de la posición competitiva



Por ultimo se puede señalar que la gestion de calidad implica un compromiso a largo plazo de la organizacion con el mejoramiento de la calidad y en consecuencia conlleva a una satisfaccion optima de los clientes

## **RECOMENDACIONES**

No hay duda que la calidad total expresa o constituye una ideología o un criterio que permite la integración de valores y de acuerdo a esa máxima pasamos a exponer nuestras recomendaciones

Siempre se debe tener en cuenta que el principal objetivo de un plan de calidad total es lograr la satisfacción del usuario. Por ende nuestro plan de calidad total debe incluir lo siguiente

Lograr a través de procedimientos y controles necesarios beneficios permanentes para todos los funcionarios aduaneros pero sobre todo el usuario de los servicios aduaneros sobre el cual se priorizan todas las gestiones de este programa

Se debe promover un espíritu de mejoramiento continuo impulsando acciones y métodos que faciliten las funciones del personal aduanero pero sobre todo producir servicios eficientes de alta calidad

El plan de calidad total que se vaya a implementar debe incluir también una línea de sugerencias para la toma de decisiones administrativas de calidad. Esto debe mejorar la estructura de autoridad y las relaciones de jefes y funcionarios es decir una relación más directa cordial y de entendimiento mutuo con el flujo de trabajo mayor y mejor entrenamiento del personal y financiación de equipos entre otras situaciones

Se aplique la gestión de calidad total en la función de los aduaneros tomando en consideración el concepto de satisfacción del cliente

Se de una capacitación efectiva a los cajeros de banco sobre la necesidad de aplicar la calidad en los servicios que ofrece la Autoridad Nacional de Aduanas

Se enfatice en la atención al cliente como aspecto primordial para la prestación de los servicios aduaneros en la función de los aduaneros

Se resalte el aumento de la productividad como un resultado positivo en la aplicación de la gestión de calidad total en la función de los aduaneros

Se tome en consideración el respeto a la persona como elemento importante en la aplicación de la gestión de calidad total en las tareas que desempeñan los funcionarios aduaneros

Se lleve a cabo la gestión de calidad total con base a tres componentes básicos: el trabajo en equipo, la gestión de políticas y la calidad en el trabajo diario

Es necesario dialogar con el cliente para establecer cuáles son sus necesidades y expectativas, y así poder trabajar en torno a ellas

Se forme a los funcionarios aduaneros para que cada uno de ellos realice su trabajo eficientemente

Se establezcan canales de comunicación adecuados que permitan a los aduaneros comunicarse entre sí para de esta manera poder realizar mejor su trabajo

Se motive a los funcionarios aduaneros sobre la importancia de su función dentro de la organización y la necesidad de que den lo mejor de sí en el desempeño de su trabajo

Se de mayor capacitacion sobre la gestion de calidad total a los funcionarios de Aduanas ya que un buen porcentaje de los encuestados indicaron desconocer este termino

Se aplique mas la calidad total en funcion de los aduaneros pues un 24 0% de los encuestados señalo que la misma no se aplica en su trabajo

Se desarrolle con mayor enfasis los principios de gestion de calidad total ya que en un elevado porcentaje de los encuestados alego o que desconoce tales principios o que los mismos no se aplican a su funcion

Se enfatice en la calidad total como una tecnica dirigida a mejorar la productividad en el trabajo del aduanero y se optimice la satisfaccion del cliente ya que estos dos aspectos son los que los encuestados consideran de mayor relevancia en su trabajo

Se utilicen los circulos de calidad como una tecnica dirigida a mejorar la productividad a traves de las reuniones periodicas para solucionar problemas de trabajo debido a que la mayoria de los encuestados mencionaron que las reuniones de trabajo son importantes en su labor de aduaneros

## BIBLIOGRAFIA

Amstron Gary y Kotler Philip Fundamentos de Mercadotecnia Segunda Edicion Mexico Editorial Prentice Hall Hispanoamerica S A 2001 654 pags

Amaro Guzman Reymundo Introduccion a la Administracion Publica Mexico Mc Graw Hill interamericana 1993

Arauz Rovira y Nicanor Jose Metodologia de la Investigacion Cientifica Panama Imprenta Universitaria 2005

Barrera C Augusto Nociones de Operaciones Bancarias Primera Edicion Republica de Panama Taller Senda 2006 188 pags

Belasco James A Administracion Dinamica Segunda Edicion Mexico Editorial Limusa S A 2006 488 pags

Bunge Mario La Investigacion Cientifica Espana Editorial Ariel 1984

Certo Samuel C Administracion Moderna Segunda Edicion Mexico Editorial Mc Graw Hill S A 2005 579 pags

Ciampa Dan Calidad Total Guia para su Implementacion Traducido por Gilda Moreno Manzur Mexico Editorial Iberoamericana 2004 286 pags

Faure Edgar y otros Aprende a ser España Alianza Editorial Universidad de Madrid UNESCO 1972

Freeman Edward y Stoner James Administracion Quinta Edicion Mexico Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S A 2004 781 pags

Galvan Escobedo Jose Tratando de Administracion General Panama Editorial Universitaria cuarta edicion 1996

Garcia Guillermo La educacion como practica social Argentina En revista de la Educacion No 8 Buenos Aires 1993

Gitlow Howard S y Shelly J Gitlow Como mejorar la Calidad y la Productividad con el Metodo Deming Quinta Edicion Mexico Editora Norma S A 2002 280 pags

Golcher Ileana Metodologia para la Investigacion Social Panama Facultad de Comunicacion Social 2003

Hernandez S Roberto Fernandez Collado Carlos Metodologia de la Investigacion Cientifica Mexico Mc Graw Hill 1992

ICAP Manual para la preparacion de tesis con referencia especial a la Administracion Publica San Jose Departamento de publicaciones 2001

Ishikawaka Karou ¿Que es el Control Total de Calidad? Duodecima Edicion Traducido por Margarita Cardenas Bogota Colombia Grupo Editorial Norma S A 2005 209 pags

Kerlinger Fred Investigaciones del Comportamiento Mexico Editora Internacional Mc Graw Hill 2004

Kinnear Thomas C y James R Taylor Investigacion de Mercados Un enfoque aplicado Cuarta Edicion Traducido por Gloria E Rosas Lopetegui Mexico Mc Graw Hill S A 2004 182pags

Koontz Thomas C y Heinz Weinrich Administracion Una perspectiva global Decima Edicion Traducido por el Lic Julio Corr Sando Mexico Editora Mc Graw Hill 2004 745 pags

Ladron de Guevara Laureano Metodologia de la Investigacion Cientifica Primera Edicion Bogota Colombia Universidad Santo Tomas

Mendez A Carlos E Metodologia Segunda Edicion Mexico Editorial Mc Graw Hill S A 2005 170pags

Mercado Ramirez Ernesto Calidad Integral Empresarial e Industrial Primera Edicion Mexico Editorial Limusa 2001 206 pags

Miranda Noemi de Elaboracion de los Trabajos de Graduacion Primera Edicion Republica de Panama Ediciones La Antigua 2002 46 pags

Perez Cajiao Hugo Tratado de administracion publica Quito Ecuador Universidad Central de Ecuador 2002

Quiroga Leon Gustavo Organizacion y metodo en la administracion publica Mexico Editorial Trillas 1998

Rojas Somano Raul Guia para realizar investigaciones sociales Mexico Plaza y Valdez editorial 2005

Rodriguez Fernandez Andrade Los recursos en la administracion publica Madrid Editorial Tecnos S A 2005

Shapero Albert Los Profesionales Creativos en la Empresa Como elegirlos valorarlos y motivarlos Primera Edicion Barcelona Editorial Planeta 2007 227 pags



Stanton William J Michael J Etzel y Bruce J Walker Fundamentos de Marketing  
Novena Edicion Traducido por C P Julio Corr Sando Mexico Editorial Mc Graw  
Hill S A 2002 733 pags

Thompson C Philip Circulos de Calidad Como hacer que funcione Decima  
Edicion Bogota Colombia Grupo Editorial Norma S A 1995 204 pags

Uvalle Ricardo La teoria de la razon de Estado y la Administracion publica  
Mexico 2003

## II Revistas y Folletos

Cañizales M Miguel Calidad Total en el Servicio

Arango A Alfredo Motivacion y Comunicacion para la Calidad Total y  
Satisfaccion al Cliente

Calderon R Eduardo Calidad Total Administrando la Satisfaccion del Cliente

## III Diccionarios

Rosenberg Jerry M Diccionario de Administracion y Negocios Primera Edicion  
Ventura Ediciones S A 2005 529 pags

Ediciones Larouse S A Pequeno Larousse Ilustrado Decima Edicion Mexico  
Editorial La Prensa S A 2003 pags

## **ANEXOS**



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
Decanato

Panamá, 24 de Abril 2017  
FAP-D-583-2017

Licenciado  
JOSÉ GÓMEZ NÚÑEZ  
Director de la Autoridad Nacional  
De Aduanas  
E. S. D.

Licenciado Gómez:

Sean mis primeras palabras portadoras de un cordial saludo, y a la vez deseándole éxitos en sus delicadas funciones.

El motivo por el que me dirijo a usted es para solicitarle su autorización para que el estudiante Martin López B. con cédula de identidad personal 8-482-520, el cual realizará encuestas a funcionarios de su institución, con la finalidad de terminar su tesis de Maestría, la cual está realizando en beneficio de su institución, bajo el análisis de Calidad Total aplicado a la Autoridad Nacional de Aduana.

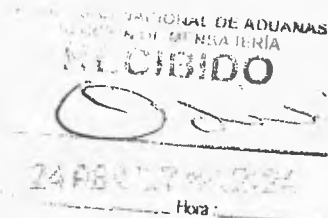
Agradeciéndole la atención a la presente, se despide de usted.

Atentamente,

Mgter. Fidel Palacios  
Decano



FP/nf



UNIVERSIDAD DE PANAMA  
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
ENCUESTA DE OPINIÓN

**OBJETIVO**

La encuesta que presentamos, tiene un único objetivo y es el de cumplir con el deber académico de obtener el título de maestro en Administración Pública Aduanera. En ese sentido toda la información que aquí se ha conseguido, será confidencial y solo se enfoca en lo antes establecido.

**INDICACIONES**

Coloque un gancho ( ✓ ) a lo alternativo que usted considera adecuado.

**1. Aspectos generales de la encuesta.**

1.1 Sexo M \_\_\_\_\_

F \_\_\_\_\_

**1.2 Nivel de escolaridad**

Primario \_\_\_\_\_

Secundario \_\_\_\_\_

Universitario \_\_\_\_\_

1.3 Posición actual en la Aduana \_\_\_\_\_

1.4 Función que realiza \_\_\_\_\_

1.5 Años en la posición \_\_\_\_\_

## 2.0 Aspectos técnicos de la encuesta.

2.1 Considera usted como funcionario de la Autoridad Nacional de Aduana que el trabajo que ahora usted realiza le exige niveles esenciales de competencia.

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

2.2 En su opinión durante los años que usted tiene como funcionario de la Aduana su misión ha sido.

- Adecuada \_\_\_\_\_
- Regular \_\_\_\_\_
- Pésima \_\_\_\_\_

2.3 En su labor dentro de la Aduana implica acciones en todo momento hacia la satisfacción del cliente o usuario de la Aduana.

- Totalmente de acuerdo \_\_\_\_\_
- De acuerdo \_\_\_\_\_
- En desacuerdo \_\_\_\_\_
- Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_\_
- No sabe no contesto \_\_\_\_\_

2.4 Considera que se fijan objetivos y se le da seguimiento a los resultados.

- Totalmente de acuerdo \_\_\_\_\_
- De acuerdo \_\_\_\_\_
- En desacuerdo \_\_\_\_\_
- Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_\_
- No sabe no contesto \_\_\_\_\_

2.5 En su opinión existe comunicación e intercambio de información con sus compañeros y sus superiores jerárquicos.

- Totalmente de acuerdo \_\_\_\_\_
- De acuerdo \_\_\_\_\_
- En desacuerdo \_\_\_\_\_
- Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_\_
- No sabe no contesto \_\_\_\_\_

2.6 Considera usted que en la institución las situaciones erróneas, como las irregularidad en sus funciones dentro de la aduana es consecuencia de la falta de un plan de calidad total?

- Totalmente de acuerdo \_\_\_\_\_
- De acuerdo \_\_\_\_\_
- En desacuerdo \_\_\_\_\_
- Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_\_
- No sabe no contesto \_\_\_\_\_

2.7 En su opinión la aplicación de un plan de calidad total implica la reducción de los costos?

- Totalmente de acuerdo \_\_\_\_\_
- De acuerdo \_\_\_\_\_
- En desacuerdo \_\_\_\_\_
- Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_\_
- No sabe no contesto \_\_\_\_\_

2.8 Considera usted que la aplicación de un plan de calidad total permitirá que el personal de Aduana fueran más eficientes y competitivos?

- Totalmente de acuerdo \_\_\_\_\_
- De acuerdo \_\_\_\_\_
- En desacuerdo \_\_\_\_\_
- Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_\_
- No sabe no contesto \_\_\_\_\_

2.9 En su opinión considera usted que en la actualidad dentro de la unidad administrativa en donde usted labora dentro de la aduana se requiere de un plan de Calidad total?

- Totalmente de acuerdo \_\_\_\_\_
- De acuerdo \_\_\_\_\_
- En desacuerdo \_\_\_\_\_
- Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_\_
- No sabe no contesto \_\_\_\_\_

**Gracias por la información consignada en esta encuesta.**