

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

VICERRECTORÍA ACADÉMICA

**CARRERA O ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**ANÁLISIS DEL SERVICIO INTEGRAL AL CLIENTE DE
AUTOPARKING S.A. DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL
2021**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

AUTORA

MARÍA JOSÉ LEÓN PERALTA

TUTORA

HELVETIA UMAÑA CHACÓN

SEDE CENTRAL

AGOSTO, 2021

Contenido

Contenido	2
Índice de Cuadros	6
Índice de Gráficos	7
Índice de Figuras	9
Dedicatorias	10
Agradecimientos	10
Resumen Ejecutivo	11
CAPÍTULO I: PROBLEMA	17
Planteamiento del Problema	17
Objetivos	22
Objetivo General	22
Objetivos Específicos	22
Justificación	23
Antecedentes	24
Historia	24
Antecedentes internacionales	26
Antecedentes nacionales	28
Alcances	30
Limitaciones	31

	3
CAPÍTULO II	32
MARCO TEÓRICO	32
Gestión Administrativa	32
Proceso Administrativo	37
Administración del Personal	45
Planeación de la Gestión del Personal	47
Desarrollo del Recurso Humano	48
Evaluación de Recurso Humano	49
Sistema de Gestión de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO)	50
Política Ambiental	57
Política de Calidad	58
Certificación ISO	58
Información.....	59
Planificación	59
Desarrollo.....	60
Auditoría Interna	60
Certificación.....	60
Procedimiento de las Normas de Gestión	60
Auditoría	61
Servicio Integral al Cliente	64

	4
Factores que influyen en la calidad de servicio del cliente interno	66
Factores que influyen en la calidad de servicio del cliente externo	67
Marketing de Servicios	69
CAPÍTULO III	71
MARCO METODOLOGICO	71
Enfoque	71
Método	72
Fuentes de información	73
Sujetos de la información	74
Muestra	74
Criterios de inclusión y exclusión	75
Criterios de inclusión	76
Criterios de exclusión	76
Unidades de Análisis	76
Instrumentos	79
Análisis de contenido	79
Cuestionario	79
Entrevista	80
Observación	81
Proceso de recolección y análisis de datos	81

	5
CAPÍTULO IV	83
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	83
CAPÍTULO V	121
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	121
Conclusiones	121
Recomendaciones	123
CAPÍTULO VI	126
PROPUESTA	126
Objetivo general	126
Objetivos específicos	126
Instructivo de servicio al cliente	127
Contratación de Personal	140
Evaluación: Ruta al Éxito	142
Programa de Capacitación e Incentivos	145
Programa de Incentivos.....	146
Programa de capacitación	146
APP Movil	147
Presupuesto Final	148
Referencias	149
Anexos	154

Índice de Cuadros

CUADRO 1. CANTIDAD DE ATENCIÓN DE QUEJAS POR MES	84
CUADRO 2. TENDENCIA DE ATENCIÓN DE QUEJAS DURANTE EL PERÍODO DE ENERO A MAYO 2021.	85
CUADRO 3. TIPO DE ACCIÓN	86
CUADRO 4. TIPO DE CIERRE DE LAS ACCIONES HALLADAS	88
CUADRO 5. ÁREA DE TRABAJO EN AUTOPARKING	89
CUADRO 6. TIEMPO DE LABORAR EN AUTOPARKING.	90
CUADRO 7. INCONVENIENTES DE LOS COLABORADORES CON OTRA ÁREA DE TRABAJO.	91
CUADRO 8. PERCEPCIÓN DEL PERSONAL DE LAS ÁREAS CON MAYOR ATENCIÓN DE QUEJAS.	93
CUADRO 9. NIVEL DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DESDE SU INDUCCIÓN.	94
CUADRO 10. ¿CONSIDERA QUE LA EMPRESA FOMENTA UNA CULTURA DE SERVICIO?	96
CUADRO 11. MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN	97
CUADRO 12. CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS DE SU PUESTO DE TRABAJO	98
CUADRO 13. ¿CONOCE LOS PROCEDIMIENTOS DEL SGC?	100
CUADRO 14. IMPORTANCIA DE TRABAJAR CON LOS SGC	101

CUADRO 15. FRECUENCIA VISITACIÓN DEL CLIENTE AL CENTRO COMERCIAL MULTIPLAZA ESCAZÚ	102
CUADRO 16. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON EL SERVICIO DE PARQUEOS	103
CUADRO 17. EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN EL PARQUEO	104
CUADRO 18. ¿QUÉ ELEMENTOS MEJORARÍA SU EXPERIENCIA DE PARQUEOS?	106
CUADRO 19. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON LOS REPRESENTANTES DE ATENCIÓN AL CLIENTE	107
CUADRO 20. ¿CONSIDERA QUE LOS REPRESENTANTES LE ATENDIERON EN TIEMPO Y FORMA?	108
CUADRO 21. ¿QUÉ MEJORA IMPLEMENTARÍA AL SERVICIO?	110
CUADRO 22. ¿HA VISTO MEJORAS EN EL SERVICIO?	112

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1. CANTIDAD DE ATENCIÓN DE QUEJAS POR MES	84
GRÁFICO 2. TENDENCIA DE ATENCIÓN DE QUEJAS DURANTE EL PERÍODO ENERO A MAYO 2021	85
GRÁFICO 3. TIPO DE ACCIÓN	87
GRÁFICO 4. TIPO DE CIERRE DE LAS ACCIONES HALLADAS.	88
GRÁFICO 5. ÁREA DE TRABAJO EN AUTOPARKING	89
GRÁFICO 6. TIEMPO DE LABORAR EN AUTOPARKING	91

GRÁFICO 7. INCONVENIENTES DE LOS COLABORADORES CON OTRA ÁREA DE TRABAJO	92
GRÁFICO 8. PERCEPCIÓN DEL PERSONAL DE LAS ÁREAS CON MAYOR ATENCIÓN DE QUEJAS	93
GRÁFICO 9. NIVEL DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DESDE SU INDUCCIÓN	95
GRÁFICO 10. ¿CONSIDERA QUE LA EMPRESA FOMENTA UNA CULTURA DE SERVICIO?	96
GRÁFICO 11. MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN	97
GRÁFICO 12. CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS DE SU PUESTO DE TRABAJO	99
GRÁFICO 13. ¿CONOCE LOS PROCEDIMIENTOS DEL SGC?	100
GRÁFICO 14. IMPORTANCIA DE TRABAJAR CON LOS SGC	101
GRÁFICO 15. FRECUENCIA VISITACIÓN DEL CLIENTE AL CENTRO COMERCIAL MULTIPLAZA ESCAZÚ	103
GRÁFICO 16. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON EL SERVICIO DE PARQUEOS	104
GRÁFICO 17. EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN EL PARQUEO	105
GRÁFICO 18. ¿QUÉ ELEMENTOS MEJORARÍA SU EXPERIENCIA DE PARQUEOS?	106
GRÁFICO 19. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON LOS REPRESENTANTES DE ATENCIÓN AL CLIENTE	108
GRÁFICO 20. ¿CONSIDERA QUE LOS REPRESENTANTES LE ATENDIERON EN TIEMPO Y FORMA?	109
GRÁFICO 21. ¿QUÉ MEJORA IMPLEMENTARÍA AL SERVICIO?	111
GRÁFICO 22, ¿HA VISTO MEJORAS EN EL SERVICIO?	112

Índice de Figuras

FIGURA 1. ORGANIGRAMA	21
FIGURA 2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN	35
FIGURA 3. DIMENSIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	39
FIGURA 4. CADENA DE VALOR	42
FIGURA 5. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	44
FIGURA 6. ALCANCE SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL	55
FIGURA 7. FASES SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	56
FIGURA 8. LAS 7 P DEL SERVICIO AL CLIENTE	65
FIGURA 9. LA ORGANIZACIÓN ORIENTADA EN EL SERVICIO	68
FIGURA 10. CARACTERÍSTICAS DEL MARKETING DE SERVICIOS	69

Dedicatorias

A Dios, quien siempre me ha llenado de fuerzas y bendición para seguir adelante.

A mis padres por el apoyo incondicional en todos los aspectos de mi vida, ya que gracias a ellos mis hermanas y yo somos las profesionales que anhelaron, fruto de sus esfuerzos y sacrificios, nos hemos formado.

A mis hermanas y todas aquellas personas que con sinceridad y honestidad creen mí.

Agradecimientos

A Dios Padre y guía de mi vida, por permitirme alcanzar esta gran meta de crecimiento personal y profesional.

Agradezco cordialmente a AutoParking por abrirme las puertas y permitirme acompañarlos durante este proceso de investigación.

A mi tutor, Helvetia Umaña Chacón por su guía, dedicación y paciencia durante la elaboración de la tesis. Así mismo, a mi lectora Vilma Ramírez Aglietti por todas sus observaciones, las cuales fueron de gran ayuda para presentar la investigación.

Resumen Ejecutivo

La presente investigación se enfoca en analizar el sistema integral al cliente que ofrece AutoParking S.A, durante los primeros cinco meses del año 2021. Considerando que la satisfacción del cliente resulta uno de los aspectos más importantes y valiosos para cualquier organización, se plantea la siguiente interrogante: ¿Permite la gestión administrativa de AutoParking la satisfacción del servicio integral al cliente para el alcance de sus objetivos estratégicos?

Ante la interrogante planteada, el objetivo general es analizar el impacto de la gestión administrativa de AutoParking S.A. en relación con el servicio integral que se le ofrece al cliente durante el primer semestre del 2021. La necesidad de investigar este tema de estudio se debe a los inconvenientes evidenciados y que se ven reflejados en la gestión administrativa y como este impacta en el servicio integral al cliente en cuanto organización, administración de personal, calidad total y marketing de servicios.

El enfoque de la investigación se define como mixta debido a que sus variables se asocian a descripciones y observaciones, esto con el objetivo de obtener información necesaria para medir las variables identificadas para el alcance de los objetivos planteados.

Como parte del proceso de investigación se aplica una encuesta dirigida a 96 clientes externos de forma tal de conocer cómo perciben los servicios de estacionamientos que ofrece AutoParking, en el Centro Comercial Multiplaza Escazú. Por otro lado, se encuestó a 18 colaboradores de la empresa que tienen contacto directo con el cliente, siendo este de gran importancia y aportación para la investigación, finalmente se aplicó dos entrevistas semiestructuradas para conocer el desarrollo operativo y la situación actual de la organización, así como su cultura organizacional.

Con base en los datos obtenidos se conoce la situación actual AutoParking, concluyendo que las causas que afectan la satisfacción del cliente externo y/o interno de acuerdo con la percepción del objeto de estudio donde se evidencia la comunicación, clima laboral, cultura organizacional y normas ISO.

De ahí la impostergable necesidad de establecer procedimientos estandarizados de los puestos de trabajo en relación con el sistema de gestión de calidad que ejecuta la empresa. Así mismo, se dan recomendaciones dirigidas al administrador con el fin de contrarrestar los puntos débiles que se evidenciaron en el proceso de la investigación; dentro de las opciones de mejora está la necesidad de reforzar las capacitaciones dadas al personal enfocando las mismas en el servicio al cliente y en el sistema de gestión de calidad que implementan como organización, así como estrategias de atención y ampliación de conocimientos.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

En el presente capítulo se abordará la problemática del objeto en estudio, así como, la importancia de realizar la presente investigación.

Planteamiento del Problema

Actualmente muchas empresas se ven enfrentadas a un reto estratégico, al tener que adaptarse a los acelerados cambios globales, tecnológicos y a un entorno altamente competitivo, por lo que se requiere de un conocimiento en diferentes áreas del negocio para lograr una administración efectiva.

El resultado de la globalización tiene como consecuencia la necesidad de diseñar nuevas estrategias basadas en el conocimiento; lo cual les permite a los responsables de la organización tomar decisiones dirigidas en sus procesos administrativos para ser más competitivas y diferenciadas en el mercado. De esta manera, cada factor clave dentro de la administración constituye un pilar en la definición de estrategias y objetivos que refleja un control de gestión sólido en las organizaciones.

De acuerdo con Mendoza (2018), la administración empresarial “es un hecho universal y por el dinamismo en el medio donde se desenvuelve, se torna cada vez más compleja como resultado de los avances tecnológicos, de las necesidades sociales y del comportamiento económico, entre otros factores”; de ahí la importancia del perfeccionamiento de la gestión administrativa en las medianas empresas. (pág. 16)

Por otra parte, Sotelo (2018) en su artículo titulado la planeación de la auditoría del sistema de calidad, menciona que “actualmente las organizaciones se encuentran ante la inminente necesidad de dar respuesta y adaptarse a un entorno heterogéneo, dinámico e impredecible, en el que convergen exigencias locales y globales orientadas a mayores niveles de calidad, por lo cual deben avocarse a trabajar cada vez más en la mejora de sus productos y procesos para garantizar la satisfacción de sus clientes y ser competitivos” (pág. 10)

La modernización continúa y el desarrollo eficiente en la gestión administrativa es una condición necesaria para lograr identificar los hallazgos y posibles mejoras del servicio integral al cliente de una organización, que en el contexto empresarial le da una concepción esencialmente estratégica para resolver problemas de atención y deficiencias en cada uno de los procesos.

La innovación juega un papel importante dentro de las gestiones administrativas, según menciona Mendoza (2018), “se considera una mejora en el modelo de negocio empresarial, sin embargo, resulta novedoso realizar cambios organizacionales, innovaciones productivas o tecnológicas en la propuesta de un negocio al mercado con el fin de ser más eficiente y alcanzar un mejor posicionamiento, o crear un mercado totalmente nuevo donde no existan competidores.” (pág. 16)

En este sentido, la innovación debe tener en consideración las capacidades y competencias de los recursos humanos, la facilidad para desarrollar o mejorar los productos y/o servicios, el desenvolvimiento oportuno ante el crecimiento y los cambios en el mercado, que exige la sociedad para que su gestión administrativa sea más viable en relación con el servicio que ofrece.

Conforme pasan los años, el servicio es uno de los elementos fundamentales dentro de la administración; la excelencia en este elemento toma fuerza para generar un valor agregado en las empresas generando de esta manera una ventaja competitiva, siendo una oportunidad para que la organización alcance sus objetivos estratégicos y se enfoque en su misión y visión propuesta.

Según García (2016), citando a Montoya y Boyero (2013) menciona “... que el servicio consiste en el conjunto de vivencias resultado del contacto entre la organización y el cliente, por lo que se considera la mejor manera de generar una relación adecuada, de la cual dependen la supervivencia y el éxito” (p.383).

Para Torrel (2014), la excelencia es:

La excelencia no es un estado estático, las organizaciones son entes abiertos, que interactúan con los mercados, los clientes, las normativas, políticas, tendencias... Por tanto, hablar de excelencia en una organización implica ser una organización con capacidad de adaptación al cambio, e incluso yendo más allá anticiparse o ser motor de cambio. La excelencia es un trabajo constante que consiste hacer bien las

cosas cada día y todos los días en todos los procesos, y un aspecto clave, hacerlo bien a la primera (p.16).

De acuerdo con lo mencionado por Torrel, la excelencia depende de cada empresa ya que no nace ni aparece de forma accidental, toda organización en la actividad de ejecutar su estrategia recorre camino hacia los resultados, hacia la excelencia, tomando en sí una serie de elementos para alcanzarlos.

En la gestión administrativa es esencial comunicar las metas a corto, mediano y largo plazo para que cada proceso pueda orientarse hacia el logro de estos, con el fin de crear valor interno y de esta manera, transmitirlo en sus servicios.

Según Lescano (2014) destaca que:

El servicio se reduce a la inteligente gestión de la productividad en la empresa y la satisfacción de los clientes. Cabe distinguir entre la capacidad de crear y la de innovar dado que ambas están relacionadas. Por lo tanto, la gestión reduce al máximo los defectos que se producen a lo largo de los procesos productivos para cumplir con las expectativas de los clientes generando nuevas oportunidades aspirando hacia la excelencia (p.49).

Dicho de otro modo, de acuerdo con los avances de la gestión administrativa en relación con el servicio de atención al cliente, se responderá si esta gestión dentro de la organización incide de forma integral.

AutoParking S.A, la empresa en investigación; inició sus operaciones en el año 2013 para brindar servicios de estacionamientos en el Centro Comercial Multiplaza Escazú, ubicada en la provincia de San José, distrito San Rafael. Esta organización inicia con espacios reducidos de estacionamientos al tener que adecuarse a la infraestructura del centro comercial, al contar con una etapa de alquiler de locales; conforme pasan los años, el centro comercial crece en infraestructura y paralelamente crece el nivel de parqueos para ofrecer a los inquilinos.

De esta manera, surge la necesidad de aumentar su mano de obra, actualmente la organización cuenta con un recurso humano de 18 empleados, quienes aportan día con día en sus operaciones, donde:

- Tres personas en el área Administración del proyecto,
- Dos supervisores,
- Un técnico en sitio,
- Cinco en el puesto de ciclos,
- Cuatro choferes del valet parking y
- Tres personas son monitoristas; cada uno con sus funciones específicas, pero todas orientadas al servicio al cliente.

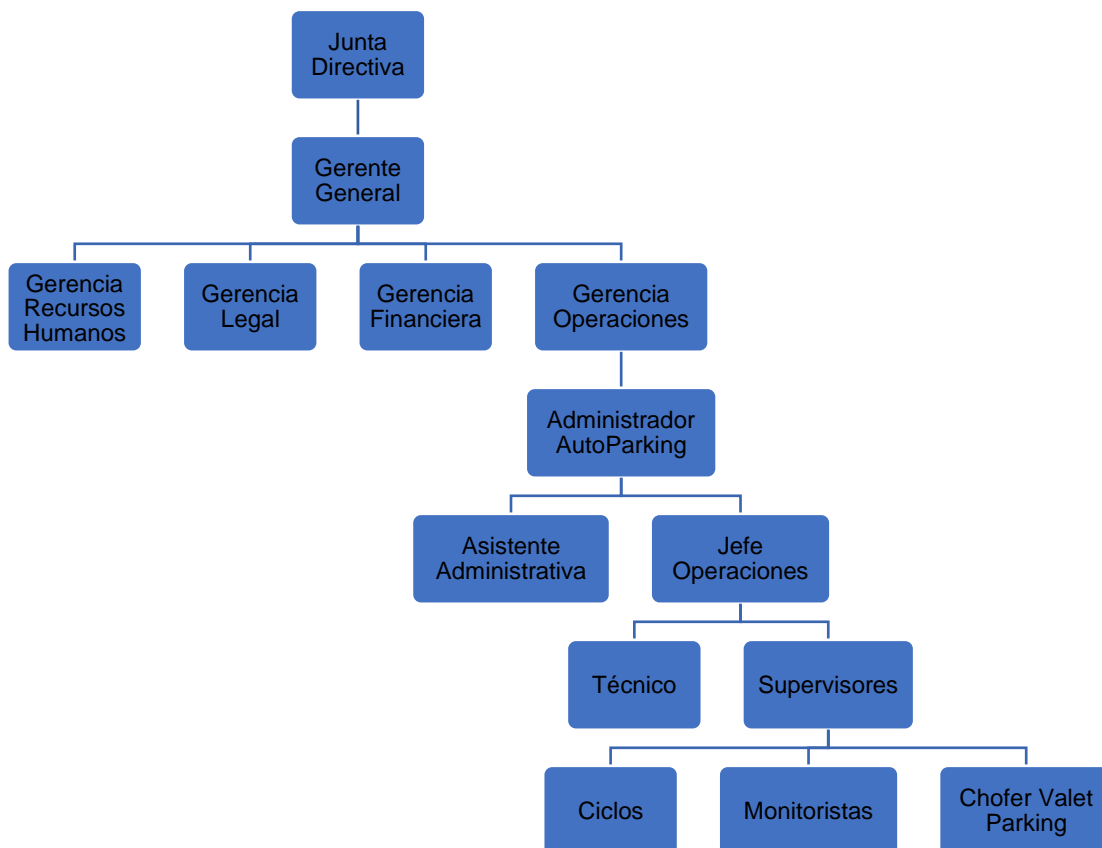
Dentro de este contexto, AutoParking S.A. cuenta con un sistema de gestión de calidad certificado ISO, el cual le permite tener un mejor control de sus procesos.

Sin embargo, la problemática principal de la empresa en investigación se percibe al visualizar inconsistencias o problemas reiterativos que afectan de alguna manera el servicio integral al cliente, es por esta razón, la importancia en realizar un análisis de estas acciones para minimizarlos.

En muchas ocasiones, la comunicación dentro del proceso administrativo es elemento fundamental dentro las gestiones para constatar que el 100% del talento humano siguen una misma visión y un mismo objetivo.

A continuación, se presenta el organigrama de la empresa:

Figura 1. Organigrama



Fuente: Elaboración propia mayo 2021

Según Fernández y Fernández (2017), la comunicación le “permite a las organizaciones tener relaciones interpersonales que ayuden a los miembros a que trabajen juntos para alcanzar mejor los objetivos de la empresa.” (p.5).

La gestión administrativa de AutoParking, de acuerdo con el levantamiento de las no conformidades que resultan de acciones que intervienen negativamente dentro del sistema de gestión de calidad, impide que la organización sea una administración eficiente y económica de recursos por la causa – efecto de cada una de ellas.

Por lo tanto, se considera la necesidad de analizar un plan de mejora basado en sus no conformidades que le permita cumplir con sus estándares y sus objetivos estratégicos ofreciendo un servicio de calidad y una mejora en la optimización de sus procesos.

Tomando en cuenta lo indicado anteriormente, surge la necesidad de analizar la situación actual de la empresa, sobre cómo desarrollan la gestión administrativa para el control administrativo de sus procesos en particular la atención al cliente, y qué elementos consideran para el funcionamiento de este, así como, para la identificación de puntos de mejora. Todo lo anterior se concluye en la siguiente pregunta:

¿Permite la gestión administrativa de AutoParking la satisfacción del servicio integral al cliente para el alcance de sus objetivos estratégicos?

Es así como surgen los objetivos que regirán esta investigación.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el impacto de la gestión administrativa de AutoParking S.A. en relación con el servicio integral que se le ofrece al cliente durante el primer semestre del 2021.

Objetivos Específicos

Elaborar una auditoría de las gestiones administrativas de AutoParking S.A. durante el primer semestre del 2021.

Analizar los procesos generados de las acciones administrativas de la empresa AutoParking S.A. durante el primer semestre del 2021.

Identificar las tendencias administrativas a nivel mundial en relación con el servicio al cliente durante el primer semestre del 2021.

Desarrollar los procedimientos respectivos por departamento para estandarizar las funciones de cada puesto de trabajo de AutoParking para el primer semestre del 2021.

Justificación

Para toda organización debe ser esencial contar con un control de gestión sobre la administración de sus recursos y el desarrollo sólido de su actividad comercial que le permita a la gerencia tomar decisiones y velar por alcanzar cada uno de sus objetivos estratégicos.

Es evidente, la gran importancia que tienen los controles administrativos en las organizaciones ya que, a través de estos potencializar su desarrollo y crecimiento organizacional, así como el mejoramiento continuo en los procesos de su operatividad a través del seguimiento de las acciones administrativas que ayuden a ofrecer un servicio de calidad total y, de indicadores principales dirigidos a estos procesos fundamentales.

Al respecto, Mendoza (2017), citando a Guegia, Londoño, Otero, y Rivera (2012) refiere que “...el acto de administrar significa planificar, organizar, dirigir, y controlar las tareas o los procesos siempre buscando lograr productividad y el bienestar de los trabajadores, y obtener lucro o beneficios, además de otros objetivos definidos por la organización” (p.951).

De acuerdo con lo que menciona Isotools, en la actualidad la calidad administrativa se ha determinado como la capacidad de lograr identificar las necesidades por parte de las diferentes áreas involucradas dentro de las organizaciones y, con ello, llegar a satisfacerlas por medio de la elaboración de un óptimo seguimiento y el aprovechamiento de nuevas tecnologías.

Por lo tanto, el estudio sirve de aporte preventivo ante la necesidad de analizar el seguimiento de las acciones y la situación actual de la empresa, para contribuir al desarrollo de las actividades que tiene a cargo en general el talento humano. No obstante, sirve de aporte teórico para las futuras investigaciones siendo este un tema de interés.

La Universidad Católica de los Ángeles (2012), en su manual para la mejora continua define la acción correctiva como “la acción tomada para eliminar las no conformidades que comprende la identificación de las causas raíz y posteriormente la implantación de las acciones correspondientes, las cuales deben estar orientadas a eliminar las causas detectadas para que no vuelvan a ocurrir” (p.7).

Este estudio es factible, pues cuenta con la colaboración del personal de la empresa, quienes facilitan la información necesaria para la investigación, la misma que es verídica al desarrollarse en el lugar de los hechos.

Por lo tanto, este estudio busca hacer uso de los conocimientos que se adquieran en el mismo, para promover la importancia de un adecuado proceso administrativo en el seguimiento de las acciones administrativas de la empresa AutoParking S.A, como un elemento esencial de contribuir al mejoramiento de su productividad, comunicación, calidad, eficacia, eficiencia y a su vez brindar una excelencia en su servicio según lo planteado en su objetivo organizacional.

El estudio tiene una utilidad metodológica en cuanto a la originalidad del instrumento de recolección, ya que fue diseñada considerando las características del lugar de la investigación.

Antecedentes

A continuación, se presenta una breve reseña de la historia de la organización y una serie de estudios internacionales y nacionales que abordan temas relacionados a la presente investigación.

Historia

AutoParking S.A cuenta con una administración enfocada en brindar experiencias diferenciadas a los clientes, comprometida por su excelencia operativa, estándares de clase mundial y en constante renovación. Es una organización donde lo más importante son cada uno de los que hacen posible que la misma continúe avanzando, el talento humano. Así mismo, es una empresa orientada dentro de los cuatros principios de la administración: planeación, organización, control y dirección.

AutoParking es una empresa del sector privado, cuyo principal servicio es brindar espacios de parqueo techado en el Centro Comercial Multiplaza Escazú para todo aquel usuario que lo visite

y para aquellos que laboren en los locales o corporativos que requieran arrendar un espacio de estacionamiento.

Es una entidad independiente, dirigida por la alta gerencia de Grupo Roble, empresa de desarrollo inmobiliario, quien forma parte del conglomerado empresarial Grupo Poma que inició sus operaciones desde el año 1962, en El Salvador. Es uno de los grupos comerciales e industriales más grandes de la región con operaciones en Centroamérica, el Caribe, Suramérica y EE. UU. Gracias a este conglomerado nació el proyecto del servicio de estacionamientos que inició sus operaciones en el año 2013 en Costa Rica, San José.

Para AutoParking, la suma de la calidad en los servicios se refleja en el comportamiento organizacional, por lo que se espera un perfeccionamiento continuo que posibilite la atención idónea y la disminución de las acciones dentro de los sistemas de gestión adaptándose a las nuevas herramientas.

La organización ha transmitido en todos los empleados una cultura de generar experiencias, de dar la mejor atención a sus invitados (visitantes y huéspedes) por lo que a raíz de esta cultura surge sus valores, su misión y visión que se indican en la página de la empresa y que se mencionan a continuación:

Misión

A través de un crecimiento sostenible, Grupo Roble ofrece la alternativa más confiable en el desarrollo de proyectos inmobiliarios habitacionales y comerciales, con diseños y servicios de avanzada, dirigida a inversiones que buscan obtener soluciones tangibles con la mejor relación precio- valor futuro y, a su vez, buscar estar en armonía con el medio ambiente y mejorar la calidad de vida de las comunidades en las que operamos.

Visión

Empresa modelo y líder en Latinoamérica, con claros lineamientos estratégicos y responsabilidad social, con procesos eficientes, con recursos humanos innovadores,

comprometidos y apasionados con una dirigencia participativa que promueve el crecimiento rentable de sus accionistas y la calidad de vida de los integrantes de la organización.

Valores

- Integridad: Seguir el camino correcto.
- Excelencia: Brillar siempre en cada detalle.
- Amor al Trabajo: Correr siempre un kilómetro extra.
- Renovación: Generar y nutrirse de ideas nuevas.
- Respeto: Todos somos iguales, aunque seamos diferentes.
- Solidaridad: Hacer una buena obra al día.

Antecedentes internacionales

A continuación, se procede a la presentación de tres estudios realizados a nivel internacional que de una u otra manera tienen relación con la presente investigación. Se presenta inicialmente el estudio de Mendoza.

En el año 2017, la investigación de Mendoza titulada: “Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta”, para optar por el título de maestría en gerencia de proyectos en la Universidad de Laica Eloy Alfaro, analiza la incidencia de la gestión administrativa para la innovación en este sector comercial con un enfoque exploratorio- descriptivo.

El autor, menciona que el sistema es portador de acciones coherentemente orientadas al logro de sus objetivos a través del cumplimiento de las funciones de cada proceso. La innovación es la oportunidad de toda entidad para el desarrollo de nuevos servicios y/o productos, así como la adaptación de cambios tecnológicos a nivel global.

Los resultados identificados en la investigación muestran que los empresarios deben tener una actitud sinérgica en la que se generen nuevos mecanismos, no solo en la administración, sino que a la vez sean modelos innovadores empresariales. La relación con la presente investigación es

la innovación con la que la gestión administrativa resuelve, interpreta y ejecuta nuevas herramientas para la mejora continua y el aprovechamiento de los recursos de la empresa.

Por otro lado, Quiroz (2016) en su tesis titulada: “La gestión integral del servicio al cliente América Móvil de la empresa Ransa Comercial S.A”, para optar por el título profesional de licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad César Vallejo de Perú, tuvo como objetivo determinar cómo se encuentra el nivel de servicio que la empresa Ransa brinda a América Móvil con el fin de responder de cómo la gestión del servicio integral brinda sus servicios a sus clientes. El estudio tuvo un enfoque tipo descriptiva no experimental, al observarse los fenómenos tal y como se presentaron en su contexto natural.

Los resultados de la investigación concluyeron en que el cliente se siente insatisfecho del servicio que le brinda Ransa por lo que el autor recomienda la necesidad de tomar medidas correctivas e implementar una propuesta de mejora para cumplir con las expectativas del cliente por lo que toma importancia los datos recolectados en cuanto eficiencia, liderazgo, efectividad de la comunicación y su cultura organizacional. Por lo tanto, la tesis mencionada fortalece sutilmente la presente investigación al crear un mejor respaldo sobre las acciones integrales administrativas del servicio al cliente, donde la mejora continua la consolida.

A continuación, en la Universidad Politécnica Salesiana, la tesis de Guerrero (2012) titulada: “Propuesta de programa integral de servicio al cliente como gestión estratégica en las concesionarias automotrices de la ciudad de Guayaquil”, elaborada para optar por el título de Máster en Administración de Empresas, tuvo como objetivo describir características de concesionarias orientadas hacia una cultura organizacional de desarrollo al cliente con el fin de investigar el efecto económico de un programa integral de servicio al cliente. El estudio tuvo un enfoque exploratorio con un diseño mixto.

Los resultados de la investigación llevan al autor a realizar una propuesta del desarrollo de un PISC (Programa Integral del Servicio al Cliente) como gestión estratégica en concesionarias automotrices, considerando cuatro bases sólidas: el conocimiento, la capacitación, el liderazgo y la cultura organizacional. Dentro de sus recomendaciones está el capacitar a todo el personal sobre el desarrollo del programa para que todos puedan seguir los estándares del servicio y mejorar la calidad en cada uno de ellos.

Su investigación tiene relación con el presente estudio al ser la administración parte esencial para el seguimiento de las estrategias que vienen implícitas en su sistema de gestión de calidad, por lo que favorece entender las dimensiones para la toma de decisiones. En su estudio indica que la única forma de evitar el riesgo es no existir por lo que es de interés tratar de resolver cada acción de mejora.

Antecedentes nacionales

A continuación, se presenta una serie de investigaciones realizadas en el ámbito nacional en donde se refuerzan o apoyan la presente investigación.

Araya (2014), en su estudio realizado para la Universidad de Costa Rica titulado: “Propuesta de mejora al proceso de gestión de calidad en la Gerencia de Provisión de Recursos de la Municipalidad de San José”, tiene como objetivo de la investigación desarrollar una propuesta administrativa para el departamento con la finalidad de implementar un plan piloto de un sistema de gestión de calidad donde se determinó la situación actual de la organización en relación con el cumplimiento de las normas. Para ello, se utilizó un enfoque de observación basándose en los conocimientos y tácticas desarrollados durante su carrera, por lo tanto, tuvo una investigación cualitativa.

Según el análisis de los resultados, el departamento tiene un manejo parcial de su gestión, es decir, de sus procesos y documentos desarrollados por lo que se crea una ruta crítica que les permita planificar, organizar y controlar aspectos fundamentales para la toma de decisiones y, que la atención del cliente sea eficaz y en tiempos oportunos. No obstante, se crean diferentes herramientas para el seguimiento de actividades como indicador de cumplimiento de esta ruta.

A nivel del presente estudio, se relaciona, al ser la gestión administrativa el enfoque principal y como a través de las proyecciones logra sustentar bases para el seguimiento de objetivos estratégicos mediante herramientas eficaces de desarrollo inicial en una organización.

Otra investigación es la realizada por , Carvajal, Cortés y León (2017) en su tesis presentada ante la Universidad Nacional (UNA) denominada: “Análisis de la gestión administrativa-financiera de la ASADA la Unión de Guápiles y su impacto en el logro de metas y objetivos de la

organización durante el período 2014-2016”, para optar por el título de Licenciatura en Administración; forma parte de las investigaciones en relación con el desarrollo administrativo para evaluar la situación actual y cómo mitigar riesgos operativos, financieros y administrativos desde la perspectiva organizacional. El estudio tiene un enfoque cuantitativo de tipo exploratoria-descriptiva.

Dentro de los resultados producto del análisis, se concluyó que no se tiene conocimiento de los procedimientos, los informantes no tienen capacitaciones categóricas que les permita desempeñarse mejor por lo que no hay un seguimiento de las áreas de mejora sino un reproceso en cada uno de los puestos de trabajo.

De tal manera, resalta la importancia de la gestión financiera en relación con la administrativa donde cada departamento hace de esta una administración sólida, enfrentando riesgos, pero con documentación diaria que les permita mitigar y ejecutar planes de mejora. Por esta razón, a pesar de que las acciones correctivas son parte de un sistema de gestión de calidad, debe siempre estar en sinergia con la gestión de finanzas, una mala práctica en el cierre de estas acciones es consecuencia de una pérdida monetaria, pérdida de imagen y posicionamiento.

Por lo anterior, la investigación tiene relación con el presente estudio que abarca el tema sobre el análisis del seguimiento de las acciones correctivas por su enfoque cuantitativo, al considerar las consecuencias financieras producto de las malas prácticas y ejecución de cada proceso de la organización.

Finalmente la investigación de Cervantes (2018) en su tesis “Diseño de un plan de acción para el mejoramiento de la calidad en los servicios complementarios de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Costa Rica”, elaborada para optar por el título de Maestría en Gerencia de la Calidad, tuvo como objetivo diseñar de un plan de acción que contribuya con el mejoramiento de la calidad en los servicios complementarios de dicha Facultad, toma un tipo de investigación aplicada de enfoque cuantitativo con predominio cualitativo con el fin de tratar el problema detectado.

En su propuesta y según los resultados analizados de la recopilación de datos, se diseñó el plan mencionado que brinda una serie de elementos que favorece la optimización y perfeccionamiento para brindar calidad en sus servicios.

El investigador, recomienda a la entidad que se fomente el trabajo en equipo, una cultura institucional basada en los resultados, la responsabilidad y el compromiso de sus empleados como parte esencial para gestionar y mejorar los procesos en los que intervienen y lograr un liderazgo total del proceso de calidad que le permita impulsar la planificación dentro la organización.

La relación de este estudio toma importancia con la investigación al considerar elementos esenciales dentro del proceso administrativo en busca de la excelencia en cada uno de los procesos que impulse la planificación, organización y un buen manejo de los controles.

Cada una de las tesis abordadas anteriormente tienen un alcance sobre el objeto central de la investigación, por lo que aporta gran valor al tener relación con la gestión de la calidad del servicio al cliente dentro de una organización, que desarrollada adecuadamente aumentará la competitividad, en donde cada uno de los servicios tiene un enfoque más productivo determinando las reales necesidades y cómo estas pueden satisfacer de manera óptima en que los procesos también pueden ser partícipes de la mejora continua del servicio integral al cliente.

Alcances

En el presente apartado se abordará las proyecciones o alcances de la investigación las cuales de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), es la visualización que tendrá el estudio después de haber realizado la literatura y de la perspectiva del fenómeno. A continuación, se detallan los principales alcances:

- Con el presente estudio se busca identificar las áreas en donde las acciones son reiterativas en relación con el servicio integral al cliente de AutoParking ante situaciones recurrentes, con la finalidad de identificar las mejoras dentro del sistema de gestión de calidad.

- Se quiere identificar las principales tendencias de gestión administrativa cara al servicio integral al cliente a nivel mundial, con la finalidad de conocer las oportunidades en las que pueda desarrollarse la organización en la gestión administrativa.
- Para concluir, se debe desarrollar un plan de mejora para el seguimiento de las acciones administrativas del Sistema de Gestión de Calidad (ISO) con la finalidad de que no se vuelvan hallazgos recurrentes y lograr mitigar el impacto de estas.

Limitaciones

En el siguiente apartado se detallan las principales limitaciones de la investigación:

- En el presente estudio, una de las principales limitaciones es la escasa bibliografía del tema del servicio integral al cliente.
- Otras limitaciones que se presentaron en la investigación es el factor tiempo. Esto porque, a la hora de programar las entrevistas puede ser una limitante la disponibilidad del tiempo de las personas a entrevistar, las cuales por sus funciones y puestos no pueden brindar espacios suficientes para dar la información necesaria.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se abordarán los términos y las teorías relacionadas al objeto en investigación lo que le proporcionará al lector un conocimiento más claro acerca del tema. Las empresas hoy en día buscan estar en constante renovación en cuanto a la gestión administrativa, que les ayude a mejorar el desempeño, la productividad, la innovación y el servicio.

Gestión Administrativa

A partir de la época primitiva se remonta la gestión administrativa, cuando el ser humano ha tenido que tomar decisiones a lo largo de su vida para organizar, recolectar alimentos y construir sus propias viviendas de manera individual; es por esta razón, que el hombre aplica por primera vez el término para adquirir una satisfacción personal producto a su necesidad básica. Por consiguiente, cuando se inicia una vida en comunidad se desarrolla la capacidad para completar actividades más complejas que les permita alcanzar sus objetivos en un ámbito político, social y económico.

Así pues, como consecuencia de la revolución industrial, la administración contemporánea surge a partir del siglo XX, en donde se ve el cambio en la producción que obligó a generar nuevos sistemas de control debido a la fuerza de trabajo, siendo necesario descubrir nuevas teorías sobre la gestión administrativa para mejorar las variables de producción como el tiempo, métodos y recursos.

Según Mendoza. García. Delgado y Barreiro (2018), citando a Meigs y Larsen (2004) define la gestión administrativa como el “acto de administrar, es decir, la acción que se realiza para la consecución de algo a tramitación de un asunto, por lo que es la capacidad que tiene la organización para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles” (p. 224)

Por consiguiente, surgen teorías como la de Frederick Taylor quien propuso optimizar el trabajo obrero para alcanzar mayor eficiencia en la producción. De acuerdo con Garro y Caló (2012), mencionan que dicha teoría es reconocida como pionera en el campo de la Administración. Por lo que a partir de esta teoría definen la administración como “la disciplina científica que estudia a las organizaciones, intentando descubrir cómo nacen, cómo evolucionan, cuáles son sus objetivos, de qué manera pueden optimizar su gestión, y cuál es su función en la sociedad.” (pág. 1)

Por otra parte, Garro et al. (2012), describen que esta obra principal de Taylor se desarrolla al inicio del siglo XX, en medio de una época marcada por las siguientes variables que surgen a raíz de la globalización.

(...) la búsqueda de la eficiencia, la racionalidad, la organización del trabajo, la productividad y la ganancia como premisas básicas de las nacientes plantas industriales herederas de los talleres fabriles del siglo XIX. Más adelante, en la primera mitad del siglo XX, nos encontramos, por un lado, con el grado más avanzado del maquinismo y la automatización impulsados por el fordismo, que estimularon la producción en masa, y por otro, con la optimización de la fuerza de trabajo gracias al taylorismo, es decir, maquinaria con alta capacidad productiva manejada eficientemente por una masa de obreros normados por la organización científica del trabajo. (pág. 4)

Se debe resaltar en esta idea, la presencia en Taylor de un sentido de competencia, donde plantea los beneficios de desarrollar ventajas competitivas, sobre todo en materia de costos, ya que trabaja la eficiencia laboral y fabril. Es de resaltar, que no habla de ventajas comparativas, las cuales tienen base en la riqueza diferencial de recursos de acuerdo con los cuales cada país orienta su matriz productiva.

Los principios de Taylor permiten organizar cada una de las tareas de tal manera que se lleve al mínimo los tiempos muertos por el desplazamiento del personal o por cambios en la actividad o bien, por cambio de herramientas de trabajo. En cuanto a la teoría clásica de Henry Fayol, propone un enfoque sistemático que permite el control de todos los procedimientos de las organizaciones por lo que su propuesta está en delegar responsabilidades. De acuerdo con Solval

(2012), sostuvo que el enfoque de Fayol es el de una administración cuya “unidad abstracta es dirigida por reglas y autoridad que justifica su existencia a través del logro de objetivos. Si la Administración quiere lograr sus objetivos debe prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.” (pág. 2)

Así mismo, surge la teoría de Abraham Maslow, quien propone la llamada “pirámide de Maslow” para explicar las necesidades que impulsan la conducta humana con el objetivo de conocer el desarrollo de las personas y su desempeño laboral.

Todas las teorías mencionadas, describen la evolución administrativa y como toma importancia dentro de las organizaciones para el seguimiento de acciones que permitan mantener a flote la razón de ser de toda organización. Según Luna (2015), menciona que “la administración consiste en la aplicación del proceso administrativo con eficacia y eficiencia, integrado por la planeación, organización, integración de recursos, dirección y control”. (p.1)

Por otro lado, Ramírez (2013) citando a Marx (1946), define la administración como la “acción encaminada a convertir un propósito en realidad objetiva, es el orden sistemático de las acciones y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito, previendo los obstáculos que pueden surgir en el logro del mismo.” (p. 4)

La acción de administrar implica contar con recursos materiales, técnicos, humanos y financieros que permiten a las organizaciones tener éxito en sus operaciones y lleguen a ofrecer excelencia en sus actividades comerciales tras el logro de sus objetivos.

De esta manera, la administración estratégica ayuda a estructurar la organización considerando todo aquel elemento importante dentro de cada área para el seguimiento de sus metas a corto, mediano y largo plazo. En la siguiente figura, se muestra un esquema de los componentes básicos que debería tener la gestión administrativa estratégica para llevar con fin término sus operaciones.

Figura 2. Direccionamiento estratégico de la organización. Esquema básico de los componentes



Fuente: Banguero, Carrillo, Aponte (2018)

Toda la planificación estratégica de una organización con base a Banquero et al. (2018), consiste en desarrollar, diseñar, implementar cada uno de los componentes mencionados en la figura anterior que, da resultados para que todo marche en la misma dirección y así, la gestión administrativa logre tener sinergia total con la planeación. A partir de la misión y el diagnóstico inicial de la estrategia de la empresa, se define la visión y con este, el plan estratégico que permite a la alta dirección organizar un plan que beneficie el plan operativo.

Los planes mencionados permiten de tal forma que contribuyan efectivamente para el logro de los objetivos y las metas propuestas. Por otra parte, uno de los componentes que, propuestos por el autor, es la cultura organizacional, este permite la creación de una cultura generada de liderazgo, motivación y sentido de compromiso, según lo describe, “el corazón de las organizaciones son las personas y no los edificios, los equipos o las máquinas” (pág. 15)

De esta manera, la gestión administrativa debe cumplir con la condición de ser factible, es decir, debe ser viable a los recursos disponibles y los que se espera obtener durante el periodo de su ejecución. Por consiguiente, las organizaciones requieren de un sistema de seguimiento y evaluación de los componentes básicos de la planeación estratégica para determinar la eficiencia de los procesos y el impacto del negocio en el mercado.

En un artículo escrito por Tejera (2013), menciona que la gerencia y la planificación estratégica de las empresas deben tomar en cuenta hoy, muchos aspectos debido a las consecuencias de las transformaciones propias del mercado. Así mismo, la importancia de considerar siete pilares fundamentales para lograr una gestión administrativa sólida, adicional a los componentes básicos esenciales mencionados anteriormente.

A continuación, se describen los siete pilares de Tejera:

Innovar: Para Tejera, innovar es “Adelanto, acción, reduciendo y eliminando la cantidad de errores y retrasos que sufren las organizaciones que han decidido determinadamente triunfar ante la adversidad y los retos”. De acuerdo con lo descrito, la innovación es entonces el impulso para emprender nuevos proyectos y objetivos. (párr. 3)

Observar: El segundo pilar que se nos presenta es la observación, el mirar con detenimiento la línea de negocios cada cierto tiempo, con el fin de observar el ambiente interno y externo de la organización. Describe Tejera:

“organizarnos mejor, en espacio, el tiempo de nuestras agendas o procesos de producción en ocasiones estamos perdiendo mucho tiempo y este a su vez ocasiona pérdida de dinero. Debemos estudiar y observar los procesos detenidamente, para así revisar las tareas asignadas al personal (gerentes, supervisores y empleados). Preguntarnos dónde se puede mejorar” (párr. 5)

Analizar: Dónde estamos y hacia dónde vamos es parte esencial del análisis. Preguntas como, ¿Qué hemos hecho bien? ¿Qué se debe repetir? son parte importante dentro de la gestión estratégica. Por lo tanto, el análisis Tejera lo describe como en crear un espacio para mejorar anticipando las decisiones presentes y futuras del negocio, empresa y organización que se esté evaluando.

Inversión: Es parte vital de los 7 pilares y, que el autor ubica en el cuarto paso, debido a que esta secuencia ya se sabe en donde se debe invertir para continuar el progreso sostenido y deseado en la organización. Menciona Tejera que “muchas empresas no desean invertir en procesos y herramientas que necesitan urgentemente, pero piensan que es un gasto innecesario. No hay peor decisión que quedarse detenido a ver qué sucede para después reaccionar y responder” (párr. 8)

Prudencia: La mejor forma de manifestar nuestra prudencia está en el carácter, pero también en la forma en que gastamos e invertimos nuestro capital económico.

Escucha: Tejera, describe la escucha como “la experiencia y el tiempo regularmente que dan la razón. Es vital para el éxito de un proyecto, el que haya personas capacitadas en determinadas materias y profesionales que sean nuestros asesores, nuestros portavoces”. Por lo anterior, escuchar es esencial para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización. (párr. 9)

Reinventarse: Por último, Tejera describe que si “los procesos al igual que las personas si no se reinventan envejecen, bueno se envejece como quiera, pero al reinventarnos estamos deteniendo un poco más ese proceso inherente en nuestras vidas y en la vida de toda empresa”. Este pilar invita a las organizaciones en la búsqueda de soluciones efectivas y flexibles en sus procesos. (párr. 10)

De acuerdo con Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2018), mencionan que “el núcleo de toda estrategia consta de las acciones y los movimientos en el mercado que efectúan los administradores para mejorar su posición competitiva respecto a sus competidores”. Para adquirir esta posición competitiva, las empresas deben enfocarse también en los 4 enfoques de la administración, el cual se mencionan a continuación en el proceso administrativo. (pág. 5)

Proceso Administrativo

Luna (2015), define el proceso administrativo como un “conjunto de etapas o fases sucesivas a través de los cuales se efectúan la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”. (p. 36)

Así mismo, Córdova (2018) menciona que el proceso administrativo “permite a la administración cumplir con su misión, de producir o prestar bienes y servicios. El proceso

administrativo no solamente se lleva en la alta dirección, sino desde los niveles más bajos es necesario que se realice planeación, organización, dirección y control de las actividades a realizar que conforman el proceso administrativo” (p. 50)

De acuerdo con lo anterior, se menciona la importancia de cada una de las etapas que componen el proceso administrativo en forma general, para que, la organización realice controles para obtener desviaciones entre lo planeado y lo ejecutado, ya que sirven de retroalimentación para implementar nuevos diseños estratégicos que lleven a la mejora continua.

Según Vázquez. E, Mairena. M y Rivera. A (2019), citando a Córdoba López (2012) menciona la importancia del proceso administrativo se presenta porque

- Permite sistematizar y controlar las operaciones.
- Da las bases para estructurar (organizar) el trabajo y dividirlo en departamentos y jerarquías de acuerdo con las necesidades y los recursos.
- Permite establecer un sistema de selección de individuos de acuerdo con la necesidad.
- Permite el desarrollo de capacidades y competencias laborales.
- Facilita la dirección, al darle estrategia y control a quien la conduce.
- Facilita el análisis de problemas para su solución.
- Es un importante instrumento de reorganización (pág. 23).

Con base a la importancia del proceso administrativo, a continuación, se define las dimensiones de la administración que se utilizan para la buena funcionalidad de las operaciones de las organizaciones:

Figura 3. Dimensiones del Proceso Administrativo



Fuente: Córdoba López (2018). pág. 54

De acuerdo con el diagrama anterior, Córdoba describe estas cuatro dimensiones como la importancia de planificar los recursos con los que cuenta la organización, organizarlos en función de las metas y objetivos establecidos y analizar los resultados o, dicho de otro modo, controlar los procesos y la operativa para garantizar la eficiencia para la optimización de la gestión administrativa estratégica. Y, sobre cómo estos impactan en el personal, la tecnología y los recursos.

Las soluciones de la gestión empresarial de acuerdo con lo mencionado por Córdoba permiten analizar, planificar, organizar y controlar a nivel operativo y táctico las actuaciones de cualquier organización. Es un sistema tecnológico sobre el que las pequeñas y medianas empresas puedan transformar de manera ordenada y coherente una idea, un propósito o un proyecto, en una acción exitosa.

Planeación

La planeación es la etapa mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, todo esto en función de objetivos y metas generales

económicas, sociales y políticas, tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales para generar planes a futuro que puedan garantizar el éxito.

De acuerdo con Córdova et al. (2018), la planeación es entonces “fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos para su realización.” (p. 57)

Organización

En esta etapa del proceso administrativo, se vuelve más mecánico, es donde se desarrollan técnicas, la estructura organizacional de la empresa para llevar a cabo cada una de las actividades del recurso humano con la finalidad de lograr eficiencia y brindar excelencia en el servicio. Para Córdova (2018), la organización “es el diseño y fijación de las estructuras, procesos, funciones, responsabilidades, métodos y técnicas que ayudan a simplificar el trabajo, con el propósito de obtener la maximización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos” (p. 58)

Sánchez (2017), menciona que la organización tiene una función común: “crear líneas definidas de autoridad y responsabilidad en una empresa, mejorando así las funciones administrativas de Dirección y Control. Por ejemplo: el contratar y colocar a la persona en el puesto equivocado, puede dar como resultado posteriores dificultades motivacionales” (pág. 28)

Dirección

Según Córdova (2018), en esta etapa se realiza “la ejecución de las actividades desarrolladas en la planeación y organización, conduciendo y orientando los recursos, mediante la toma de decisiones, comunicación, motivación y liderazgo. Se trata de controlar las operaciones por medio de la cooperación y esfuerzo de los subordinados, con el fin de lograr altos niveles de productividad.” (p. 58)

Por otro lado, Sánchez (2017), menciona que la importancia de la dirección prevalece en:

Poner en marcha todos los lineamientos establecidos, durante las fases de planeación y organización; a través de ella, se logran las formas de conducta más deseables en los miembros del organismo; una dirección eficiente, es determinante

en la acción de los empleados y, consecuentemente, en la productividad; su calidad se refleja en el logro de los objetivos, en la implantación de sistemas y procedimientos, y en la eficiencia del sistema de control; a través de ella, se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione. (pág. 29)

Control

El control se compone de una serie de procedimientos que se utilizan para corregir las desviaciones de los planes una vez que suceden. Donde el principal objetivo es que los hechos vayan de acuerdo con los planes de ejecución mediante la medición y evaluación de estándares de calidad y control.

Según Córdova et al. (2018), es importante mencionar los factores que comprende el control: la calidad, la cantidad, el costo y el tiempo. Estos factores son aplicables a cualquier área de producción, ventas, mercadotecnia, finanzas, entre otros; alcanzando un mejor control de calidad en el organismo social. Así mismo, menciona las actividades más importantes en esta última etapa del proceso administrativo:

- Comparar los resultados con los planes en general.
- Avaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los
- miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control de acuerdo a los resultados. (p. 59)

Las dimensiones anteriormente mencionadas son parte del proceso administrativo, al permitir que de una u otra manera se cumplan con los objetivos y estrategias establecidas para que la calidad esté presente en la gestión administrativa para el mejoramiento continuo de la organización. Así mismo, la gestión administrativa radica en la administración del talento humano.

Más allá del proceso administrativo, toda empresa debe tener claro dentro de su gestión la cadena de valor. Según Vergiú, “es un instrumento y modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial para generar valor al cliente final” (pág. 18).

De acuerdo con Sánchez (2019) menciona que:

“una organización es un sistema abierto de activos y flujos en los que se incluyen tanto los elementos tangibles, como la producción, y otros de mayor consideración, como hoy en día son los intangibles. Utilizando términos aceptados, el sistema de actuación de las empresas intentan convertir los recursos en bienes y servicios destinados en general al consumidor” (pág. 14)

Por su parte, en la siguiente figura se ilustra la cadena valor y, como esta genera valor añadido a la organización:

Figura 4. Cadena de Valor



Fuente: Sánchez (2019)

Según la figura anterior, la cadena de valor consta de actividades primarias y actividades de apoyo. Las primeras forman parte de los procesos productivos básicos y, su tratamiento y su atención se presentan al precio final para el consumidor. A continuación, se presentan la primera actividad:

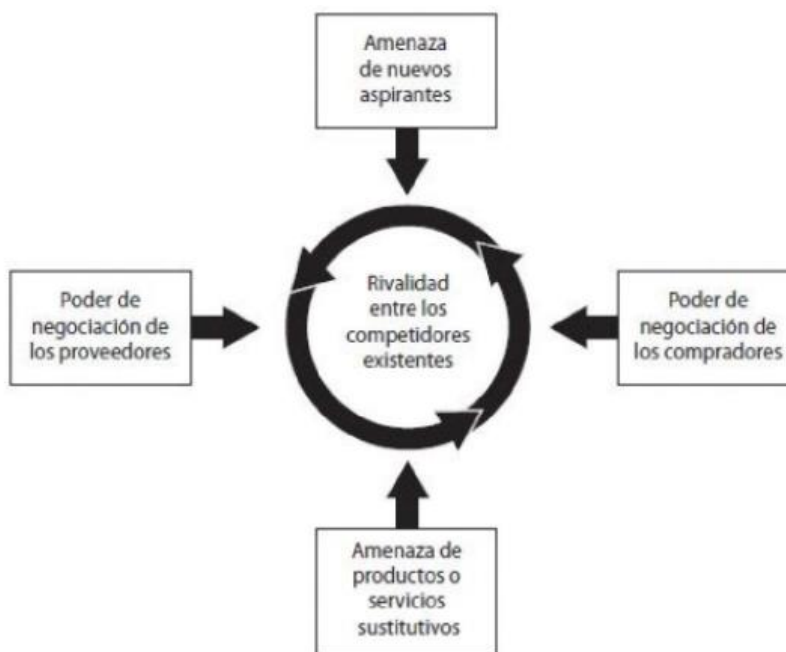
- Actividad de logística interna: Corresponde a la recepción, almacenamiento, controles y asistencia de las materias primas.
- Producción: Es aquella actividad que recoge las operaciones que transforman los recursos tangibles en bienes intangibles.
- Logística externa: Corresponde a la distribución del bien y/o servicio final.
- Comercialización y marketing: Actividad que requiere de un análisis del mercado y las expectativas del cliente, haciendo que el producto sea accesible a ellos por los canales apropiados.
- Postventa: Última actividad del bloque primario de la cadena de valor.

Por otra parte, las actividades de apoyo se describen a continuación:

- Infraestructura: Se analiza a través de ella, los sistemas de gestión, la planificación estratégica, los recursos monetarios, de información, entre otros.
- Administración de Recursos Humanos: Corresponde a la búsqueda de actividades relacionadas con la formación y motivación de todos los tipos de personal para cumplir con los objetivos propuestos.
- Tecnología: Mejora y agiliza la producción.
- Aprovisionamiento: Corresponde a todas las materias primas, mantenimientos que la empresa incurre hasta que el producto y/o servicio llegue al consumidor final.

Asimismo, en relación con esta cadena de valor, las empresas deben considerar las cinco fuerzas establecidas por Michael Porter que moldean la competencia de una actividad económica. A continuación, se ilustra:

Figura 5. Las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Porter (2017)

Conforme pasan los años, el mercado se vuelve más competitivo y las fuerzas competitivas de las industrias apuntan a la rentabilidad a mediano y largo plazo. Por esta razón, este análisis sirve de estructura para evaluar si las actividades son competitivas y tomar decisiones si la empresa sigue su visión, misión y estrategia.

Fuerza que moldea la competencia: Según menciona Porter, un buen análisis sectorial distingue cambios temporales o cíclicos de los cambios estructurales, determina si una industria no sólo es atractiva sino comprender si la empresa cuenta con mecanismos internos de competitividad y altas raíces de rentabilidad de acuerdo con su planificación, organización y control.

Amenaza de entrada: Los nuevos aspirantes en la industria aporta una nueva visión y capacidad para obtener una parte del mercado con ellos, por lo que los costes, precios y recursos son necesarios para competir. Por lo que analizar las barreras de entrada son indispensables para generar valor en el bien o servicio y aprovechar los beneficios que traen consigo los nuevos aspirantes como, por ejemplo, su estrategia.

Influencia de los proveedores: Los proveedores es parte esencial a la hora de generar valor a la organización pues la calidad es preliminar para el bien y/o servicio que se vaya a ofrecer. A mayor calidad mayor es el coste, sin embargo, entra en juego la negociación para recibir lo que se espera.

Amenaza productos sustitutos: Esta fuerza permite analizar como ingresan estas empresas al mercado y, como definen sus estrategias para poder contrarrestarlas, por lo que toma decisión en cuanto a enfoque publicitario, estructura organizacional, la cadena de valor, entre otros.

Negociación compradores: Encamina el poder al consumidor y su efecto por los precios y la calidad de los servicios.

Administración del Personal

Gómora (2019), define la administración del personal como “la técnica que se utiliza para reclutar, motivar, capacitar y mejorar la eficiencia del personal que integra una empresa para la satisfacción de los objetivos de esta”. (pág. 5)

Por otra parte, Villalpando (2014), la define como “las actividades esenciales de las personas para lograr objetivos de la organización, consiste en contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño, además de asegurarse de su compromiso con la organización” (pág. 1)

La administración del personal, según Thompson, et al. (2018) menciona que va direccionada a la cultura corporativa de las organizaciones porque se refiere:

(...) al carácter del ambiente interno de trabajo de la empresa y a su personalidad, delineada por un sistema de valores, creencias, estándares éticos y tradiciones compartidas que definen las normas de conducta, las actitudes arraigadas, prácticas de trabajo aceptadas y los estilos de operar. (pág. 384)

Más adelante, los autores explican dos razones por las que estos valores éticos influyen en la administración del personal:

Contribuyen a crear un clima laboral en el que el personal comparte convicciones comunes bien arraigadas sobre la manera de operar de la empresa

Sirven como puntos de referencia para evaluar lo adecuado de las acciones, decisiones y conductas particulares con lo que contribuyen a dirigir al personal hacia la manera correcta de hacer lo correcto. (pág. 387)

Según Ávila (2018), describe la gestión de personas como el conjunto de estrategias empleadas por las empresas para desarrollar su capital humano. Por consiguiente, a continuación, se detalla los 5 pilares más importantes en la administración del personal que explica Ávila:

Motivación: La empresa depende del compromiso individual de cada persona que participe en ella. Es por esta razón que un empleado sin motivación rinde mucho menos de lo que es capaz y siempre está listo para salir en la primera oportunidad posible. Ávila, explica que lo más importante es “entender lo que motiva a una persona a formar parte de ella. Pueden ser incentivos financieros, el propósito de la empresa en sí, el desafío proporcionado a quien participa de y, un plano de carrera consistente”

Comunicación: En la gestión de personal la comunicación integrada es cuando se hace que la información esté siempre disponible cuando sea necesaria. Ávila en su artículo pone como responsables a los administradores para fomentar el diálogo, rompiendo barreras jerárquicas y trabajando en conjunto con todo el equipo, para lograr un objetivo común.

Trabajo en Equipo: “Sólo logrando ver la importancia de lo que todos están realizando es que los empleados se sienten relevantes dentro de un ambiente organizacional. Mucho más que charlas de tener un ambiente agradable, creo en las

iniciativas que hacen que el proceso de trabajo en equipo sea natural y orgánico al trabajo en sí en su empresa o área.

Conocimiento y competencia: “Es necesario que se haga una planificación que busque montar el mejor equipo posible y crear un ambiente en el que todos logren crecer juntos.” Este proceso de construcción pasa por el proceso selectivo y construcción de una cultura organizacional de valores fuerte. De acuerdo con el autor, menciona que para que esto suceda lo ideal es mantener las prácticas de gestión de competencias, identificando los puntos fuertes y las oportunidades de mejora de los profesionales, y de retroalimentación, que les permita estar siempre dando retorno sobre cada acción de los miembros del equipo.

Formación y desarrollo: “El entrenamiento y la búsqueda del desarrollo deben ser constantes, partiendo conjuntamente de la empresa y de cada uno de los trabajadores.” (párr. 6-7)

Planeación de la Gestión del Personal

La planeación en la administración del personal fortalece la visión de la gestión administrativa de la organización, por lo que busca prevenir y consolidar el desplazamiento del recurso humano que participa en la empresa.

De acuerdo con Amador (2016), las empresas están conscientes de la importancia que reviste en enfocar su atención en la demanda del recurso humano y analizar la cantidad que se requiriera en el futuro próximo. Parte de esta demanda de personal el autor hace referencia que “la planeación no es estática y tiene flexibilidad originada por factores relevantes de la organización o del medio que repercuten en ella y en forma directa en la demanda de personal.” (pág. 103)

Gran parte de la planeación de la gestión del personal es velar por la disponibilidad interna y externa del recurso humano dentro de la organización, dónde lo que se espera evaluar y

pronosticar es la capacidad de contrataciones de acuerdo con el perfil que se busca considerando los procesos establecidos por el departamento.

Desarrollo del Recurso Humano

El desarrollo del personal de acuerdo con Amador son los procesos de capacitación y adiestramiento que permiten a los empleados llevar en buen término cada una de las funciones que le son asignadas desde su ingreso a la organización. Por lo anterior, el autor menciona que la persona:

(...) se educa en el proceso de su vida desarrollándose en los diferentes ámbitos en los que actúa, de ahí la relevancia que en el medio laboral no se desatienda esa función y precisamente es mediante la capacitación con lo que da respuesta: ella en un sentido general significa habilitar a la persona de nuevo ingreso y a los interesados en ocupar vacantes o puestos de nueva creación y el adiestramiento actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades, representando ambas una de las mejores inversiones de las organizaciones. (pág. 176)

Con la capacitación, las personas elevan su nivel de productividad al sentirse seguros del conocimiento que poseen del puesto a ejecutar. Amador (2016), menciona que “el aspecto técnico va dirigido a la preparación en el dominio del trabajo en sí mismo, lo intelectual y lo físico, en segundo al centrarse en la eficiencia, eficacia, excelencia y mejora continua, las dos perspectivas son necesarias por lo que deben de equilibrarse” (pág. 177)

El desarrollo humano representa una clara oportunidad de enfrentar con eficiencia los cambios de globalización, competencia y de modelos tecnológicos que se suscitan en la época moderna por lo que es importante que se sustente la misma, por lo que permite hacer de la administración del personal una gestión integrada con los objetivos propuestos por la organización.

Evaluación de Recurso Humano

La evaluación al personal debe de llevarse a efecto independientemente de las circunstancias favorables o desfavorables que se vivan en las organizaciones con respecto a su salud económica u organizacional.

Amador, define la evaluación como un

Proceso que aglutina fases a seguir, de ahí su connotación y se encamina al desempeño, es decir, a la efectividad y eficiencia de la actividad o servicio que se presta en donde personal interno o externo opinará al ahondar en el desempeño que se precisará en el resultado, producto de la actividad. (pág. 233)

De acuerdo con lo anterior, se presenta seis elementos esenciales para considerar en una evaluación del personal de la organización:

- Planeación
- Información del evaluado
- Criterios establecidos en la evaluación
- Medición
- Estrategia
- Fijación de estándares

Cada uno de los elementos citados anteriormente, son importantes al permitir llevar de la manera óptima la planeación del recurso humano y, tener claro los resultados estimados de la evaluación de desempeño de cada persona, resultando por demás el conocimiento de la misión del puesto de trabajo, su descripción y especificación.

La Administración de personal busca compenetrar el recurso humano con el proceso operativo de la empresa, es decir, todo el proceso administrativo desde la toma de decisiones, las capacitaciones, la motivación, entre otros. Lo cual hace que sea más eficiente y eficaz la selección del personal y su contratación, además de buscar la máxima calidad en el proceso interno de la misma.

Ancheyta (2019) explica que “la conducta humana es todo lo que el ser humano hace, piensa y siente, y esto conlleva a alcanzar el éxito de toda función social dentro de una empresa.” (párr. 18)

Sistema de Gestión de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO)

De acuerdo con la página oficial de la Organización Internacional para la Estandarización, nace el 26 de octubre del año 1946 al concluir la reunión entre dos organismos que estaban constituidos por asociaciones nacionales que se dedicaban a la elaboración de estándares, la ISA y la UNSCC para afirmar el prototipo de las normas ISO.

La Organización Internacional para la Estandarización de acuerdo con Isotools, tiene como objetivo llegar a un consenso con respecto a soluciones que cumplan con las exigencias comerciales y sociales tanto para los clientes como para el personal de las organizaciones.

Cada una de estas normas se cumplen de forma voluntaria ya que la ISO, siendo una entidad no gubernamental, no cuenta con la autoridad para exigir su cumplimiento. En ese sentido, tiene el propósito de que una organización demuestre su desempeño y capacidad para suministrar o producir un producto y/o servicio con la calidad y las especificaciones establecidas por el cliente.

Ciclo del mejoramiento continuo

Según Muñoz, Rodríguez y Saltos (2016), en su artículo titulado metodología para mejoramiento de procesos con enfoque en la Norma ISO 9001, menciona la importancia de la mejora continua al “proporcionar los lineamientos necesarios que requiere una organización sin importar su tamaño, forma o estructura, para alcanzar una ventaja competitiva, a través de mayor satisfacción al cliente” (p.1)

Por otro lado, de acuerdo con el artículo realizado por Isotools (2015), indica que la mejora continua “constituye un método eficaz para lograr la calidad total, también denominada excelencia, que es la evolución que ha ido experimentando el concepto de calidad”. Por lo anterior expuesto, la relación entre calidad y la mejora continua aseguran la estabilización y una continuada detección de errores o áreas de mejora dentro de los procesos administrativos (párr. 2)

Hoy en día, la calidad es algo que las organizaciones persiguen como una oportunidad para alcanzar altos estándares de clase mundial en los procesos; genera ventajas, permite cumplir con los objetivos organizacionales y percibe una notable disminución de costes, motivación del personal, satisfacción del cliente, entre otros.

Según define Marcelino y Ramírez (2014), la calidad es:

La calidad es dinámica y por lo mismo es estratégica con base en los objetivos del negocio; en corrientes tradicionalistas se dice que la calidad se ve cuando el producto está terminado, pero la realidad es que se tiene a partir del ser que la trabaja, después, en un conjunto de acciones al elaborar un producto o prestar un servicio, cualquiera que este sea, hacen lo suyo en producción, pero la calidad va implícita en lo que se hace, se convierte “energía positiva en materia autentica”, actitudes y acciones. (p. 16)

En este sentido la calidad según Sánchez (2019), es una evolución constante de tendencias dentro de las organizaciones que llevan a la innovación de herramientas utilizadas por los departamentos para asegurar un adecuado nivel de calidad en todos sus servicios. Que, a su vez, unifica los siguientes elementos dentro de la gestión administrativa:

- Excelencia
- Moral
- Competitividad
- Operatividad
- Seguridad
- Satisfacción
- Análisis del entorno

Gestión de Calidad del Servicio

La gestión de calidad reúne un conjunto de acciones y procedimientos que permite, desde una perspectiva integral, garantizar la calidad en los productos y/o servicios, a evaluar los procesos de manera continua, de forma que se identifiquen desviaciones en los mismos.

Según Hernández, Barrios y Martínez (2018) mencionan que el Sistema de Gestión de la Calidad:

“Puede ayudar a tener un mejor control de cada uno de los procesos internos de una organización, desde un enfoque basado en procesos interrelacionados. Por ende, una cultura de la calidad debe estar basada en requisitos específicos como la satisfacción del cliente en toda su extensión y sobre la base del principio de mejora continua.” (p. 191).

Por ende, la conceptualización de la gestión de calidad hace significativa los retos empresariales, en donde, se transforman las necesidades y expectativas del cliente de manera cuantificable y medible, convirtiéndose como vía para diseñar nuevos modelos direccionados en lograr así su plena satisfacción.

En AutoParking, la gestión de calidad se basa en el mejoramiento continuo, donde se implementa herramientas para brindar una excelencia operativa y al cliente como parte de sus políticas para el alcance de los estándares establecidos, estándares que tanto buscan las organizaciones hoy en día.

De acuerdo con esta búsqueda de la organización, menciona Isotools (2015) que la excelencia operativa es cuando se busca que los procesos sean eficientes y eficaces, que determinan el nivel de posicionamiento en el mercado, donde el sistema de gestión administrativa es el medio para lograrlo. (párr. 2)

Así mismo, menciona Isotools que para lograr una excelencia al cliente es necesario “el análisis de la planificación, organización y el control de la calidad ya que estos permiten medir y controlar las actividades ligadas a los procesos de prestación del servicio por medio de indicadores que cumplan con los estándares en los procedimientos.” En este sentido, los procesos de

AutoParking para la atención del cliente deben ser analizados en todos sus puestos para que haya una integralidad y estandarización de estos. (párr. 3)

Según Sánchez (2017), fundamenta la gestión de la calidad como:

La retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio. En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por los fallos. El prestigio y la imagen de la empresa se mantendrán debido al correcto y eficaz seguimiento que se haga de los posibles fallos que se den en el servicio, hasta cerciorarse de la plena satisfacción del cliente afectado. Inclusive debe intervenir forzosamente la dirección general para evitar cualquier suspicacia del cliente. (pág. 44)

Tipos de Normas ISO

De acuerdo con la página oficial de la Organización Internacional de Estandarización, el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) cuenta con más de 19,500 normas que abarcan casi todos los ámbitos de la fabricación y tecnología. En el siguiente apartado se mencionan las cuatro normas más reconocidas a nivel mundial:

Sistema de Gestión de la Calidad

Isotools, menciona que la norma 9001, es una norma elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización que se aplica en las organizaciones públicas y privadas, independientemente de su actividad comercial. La norma trata de un método de trabajo excelente para la mejora de la calidad de los productos y servicios, así como de la satisfacción del cliente.

Es por esta razón, que las empresas desean certificarse con la finalidad de garantizar a cada uno de sus clientes la mejora en sus productos y convertirse en una ventaja competitiva para las organizaciones.

Sistema de Gestión Ambiental

Según la página oficial de ISO, se menciona que

“equilibrio entre el medio ambiente, la sociedad y la economía, se considera esencial para satisfacer las necesidades del presente sin poner en riesgo la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades. El desarrollo sostenible como objetivo se logra mediante el equilibrio de los “tres pilares” de la sostenibilidad” (párr.1)

La norma de gestión de calidad se certifica bajo el consecutivo 14001, cuyo propósito es “proporcionar a las organizaciones un marco de referencia para proteger el medio ambiente y responder a las condiciones ambientales cambiantes, en equilibrio con las necesidades socioeconómicas” (párr. 2).

La norma tiene enfoque sistemático a la gestión ambiental puede proporcionar información a la alta dirección para generar éxito a largo plazo y crear opciones para contribuir al desarrollo sostenible mediante:

- La protección del medio ambiente, mediante la prevención o mitigación de impactos ambientales adversos;
- La mitigación de efectos potencialmente adversos de las condiciones ambientales sobre la organización
- El apoyo a la organización en el cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos;
- La mejora del desempeño ambiental;
- El control o la influencia sobre la forma en la que la organización diseña, fabrica, distribuye, consume y lleva a cabo la disposición final de productos o servicios, usando una perspectiva de ciclo de vida que pueda prevenir que los impactos ambientales sean involuntariamente trasladados a otro punto del ciclo de vida;
- El logro de beneficios financieros y operacionales que puedan ser el resultado de implementar alternativas ambientales respetuosas que fortalezcan la posición de la organización en el mercado;
- La comunicación de la información ambiental a las partes interesadas pertinentes.

Figura 6. Alcance Sistema de Gestión Ambiental



Fuente: Isotools párr. 2

Sistema de Gestión de Seguridad de la Información

Según Isotools, la norma ISO 27001 “es una norma internacional que permite el aseguramiento, la confidencialidad e integridad de los datos y de la información, así como de los sistemas que la procesan” (párr.1)

La misma permite a las organizaciones la evaluación de riesgo y aplicación de los controles necesarios para mitigarlos o eliminarlos. La norma es consistente en medidas orientadas a proteger la información, indistintamente del formato de esta, contra cualquier amenaza, de forma que garanticemos en todo momento la continuidad de las actividades de la empresa. Los objetivos del SGSI son preservar la:

- Confidencialidad
- Integridad

- Disponibilidad de la Información

Las fases de esta norma son las que se muestran en la figura 5, cuya finalidad es determinar cuáles son esas debilidades en cuanto a la seguridad de la información para iniciar o crear una estrategia de implementación de la norma en mención.

Sistema de Gestión de Riesgos

El objetivo principal de la Norma 31000 según Isotools es que las “organizaciones de todos los tipos y tamaños puedan gestionar los riesgos en la empresa de forma efectiva, por lo que recomienda que las organizaciones desarrollen, implementen y mejoren continuamente un marco de trabajo cuyo objetivo es integrar el proceso de gestión de riesgos en cada una de sus actividades” (párr.2).

Figura 7. Fases Sistema de Gestión de Seguridad de la Información



Fuente: Isotools, Método de Evaluación y Tratamiento del Riesgo

De acuerdo con las cuatro normas mencionadas anteriormente, AutoParking S.A, cuenta con dos certificaciones; la primera, del sistema de gestión de calidad, es decir, bajo la norma 9001. Así mismo, cuenta con la ambiental bajo la norma 14001.

Ambas certificaciones fueron otorgadas en el año 2018; desde entonces la gestión administrativa toma decisiones de implementación de estrategias que cumplan con los estándares que solicita la Organización Internacional de Estandarización.

A raíz de esta certificación, la empresa debe cumplir con su política ambiental y de calidad, definidas, para dar continuidad a sus operaciones con el objeto de cumplir con lo establecido y buscar mejoras dentro de los procesos para brindar experiencias al cliente.

Según Illera y Illera (2015), la política se considera como “la base que asegura la uniformidad de las actividades diarias de la organización y ayuda a establecer un modelo de conducta empresarial. Indican la dirección y el grado de énfasis que deben recibir todas las funciones para lograr eficientemente la estrategia”. (pág. 8)

Las políticas están constituidas por tres componentes:

- Un objetivo, que busca la satisfacción de los clientes.
- Los recursos necesarios que se requieren para fomentar la participación, formación y la organización formal.
- Los clientes, considerando los consumidores, accionistas, proveedores y personal; no obstante, de cada uno de sus intereses, es decir, su beneficio y satisfacción.

A continuación, se mencionan las políticas a nivel regional con las que cuenta el proyecto AutoParking y la alta dirección de Grupo Roble:

Política Ambiental

La política se basa en ser administradores de servicios de mantenimiento, limpieza, seguridad, servicio al cliente y estacionamientos para centros comerciales, corporativos y proyectos de América Latina y el Caribe, comprometidas con:

- Determinar, comprender y aumentar la satisfacción del cliente
- Desarrollar la mejora continua de sus procesos

- Cumplir con los requisitos legales y otros aplicables al negocio
- Prevenir la contaminación del medio ambiente
- La prevención de lesiones y enfermedades en sus colaboradores
- Promover los valores POMA

Política de Calidad

La política se implementa en todos los proyectos de Grupo Roble, desde centros corporativos hasta centros comerciales. A continuación, se enlista las principales políticas en las que comprometen en esta norma de calidad 9001:

- Brindar una experiencia diferenciada a sus clientes
- Fortalezas las habilidades y conocimientos de todos sus colaboradores
- Promover sus valores Somos Poma
- Renovar e innovar constantemente
- Operar bajo los estándares de clase mundial
- Hacer uso eficiente de los recursos
- Enfocados en mantener su excelencia operativa

Certificación ISO

De acuerdo con la Organización Internacional de Estandarización la certificación “es la provisión por parte de un organismo independiente de garantía por escrito de que el producto, servicio o sistema en cuestión cumple con los requisitos específicos.” Según la definición anterior, la certificación es una herramienta útil para agregar credibilidad al demostrar que el servicio cumple con los estándares y expectativas para sus clientes. (párr. 2)

Es importante mencionar que la Organización no certifica a las empresas, es decir, no están involucradas en las certificaciones esto al ser ISO únicamente el ente que desarrolla las normas internacionales. De esta manera, la certificación la emite una entidad externa que debe considerar los requisitos necesarios establecidos por el Comité de Evaluación de la Conformidad de ISO para emitir una certificación de todas estas normas.

En AutoParking, el ente certificador acreditado por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) para auditar y validar el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001 y 14001 es la Asociación Española de Normalización – AENOR.

A continuación, se presentan los cinco pasos que llevan a las organizaciones hacia la certificación bajo las Normas Internacionales de Estandarización:

- Información
- Planificación
- Desarrollo
- Auditoría interna
- Certificación

Información

De acuerdo con Isotools, en este primer paso se busca dar a conocer la norma, se deberá involucrar la alta dirección desde el principio para que conozcan los objetivos, las ventajas y los beneficios que supone contar con un sistema de gestión implementado. De esta manera, transmitir la filosofía al resto de la organización.

Planificación

En este segundo paso, se invita a que la organización nombre a un encargado de calidad que tome como función de acuerdo con lo que menciona Isotools:

- Realizar un análisis de la situación actual
- Evaluar todas las necesidades de capacitación
- Obtener los recursos necesarios
- Verificar el proceso de trabajo
- Elegir a la organización que será la que se encargue de la certificación (párr. 4)

Por lo anterior, la planificación dará a conocer dónde desea llegar la empresa dependiendo del recurso con los que cuenta así, el diagnóstico inicial le permite orientarse y unir los requisitos que se deben cumplir.

Desarrollo

El desarrollo de este tercer paso se debe proceder con el diseño del sistema de gestión. Según describe Isotools, consiste en “detallar todas las actividades que realiza la organización y describir cada proceso, la creación del manual de calidad con sus procedimientos y métodos, además de definir los requisitos que se utilizará para realizar el control” (párr. 6)

Permitir que participen todos los trabajadores es imprescindible para que la implementación sea un éxito. Hacer partícipe a la organización genera comunicación y beneficios del sistema al permitir aclarar dudas y capacitar de manera permanente a los mismos.

Auditoría Interna

Después de un tiempo de uso, el personal del equipo de calidad o algún experto contratado, se debe poner al frente de auditorías internas para analizar el funcionamiento del sistema, verificar si se cumplen todos los objetivos y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias.

Certificación

Una vez realizados los pasos anteriores, la empresa debe elegir la organización certificadora. Según lo menciona Isotools, dicha organización debe garantizar efectividad al sistema de gestión; las mismas pueden ser nacionales e internacionales.

“La empresa encargada de otorgar la certificación deberá verificar, revisar los procesos y registros, realizar entrevistas con el personal y comprobar que se cumplen todos los requisitos que establece la norma ISO. Si surge alguna no conformidad, la organización dispone de tres meses para resolverla. Si has hecho bien los deberes previos, obtendrá tu certificado bajo la norma ISO que hayas decidido implementar” (párr. 12)

Procedimiento de las Normas de Gestión

Según menciona Isotools (2016), la norma de gestión ISO 9001, define un procedimiento como:

Es una forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso. Cuando se tiene un proceso que tiene que ocurrir en una forma específica, y se especifica cómo

sucede, usted tiene un procedimiento. Un ejemplo de procedimiento puede ser un proceso de revisión de un contrato que puede que haya establecido con uno de sus clientes para dar la orden de compra, existe un conjunto definido de medidas para revisar, aprobar y aceptar dicha orden, además la orden se registra y se distribuye de cierta forma en sus trabajadores. (párr. 7)

Auditoría

De acuerdo con Isotools, define la auditoría como “un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría (registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información) y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría (conjunto de políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia.” (párr. 1)

Según la AEC, las auditorías ofrecen a las organizaciones “confianza sobre la eficacia de su sistema de gestión de la calidad y su capacidad para cumplir los requisitos del cliente. Igualmente, las organizaciones pueden acceder a la obtención de certificados de gestión de la calidad a través de un proceso de auditoría de calidad que lleva a cabo una entidad certificadora” (párr. 3)

Por lo tanto, la auditoría es una revisión total, sistemática y metódica que se realiza para determinar si las actividades y resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones previamente establecidas y que realmente se llevan a cabo. Por otro lado, se comprueba si estas son las adecuadas para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos por la organización.

La empresa en investigación realiza dos auditorías externas de manera semestral y dos auditorías internas al año para verificar si se están cumpliendo con los estándares establecidos. Todo lo anterior, en función de cumplir con las cuatro etapas del proceso administrativo y así, permitir que la gestión administrativa esté rodeada de procesos claves que orienten a la organización camino a la calidad.

La auditoría consta de varios principios que permite a los auditores proporcionar conclusiones pertinentes y suficientes. De acuerdo con Sotelo (2018) son:

- Ser integral, es decir, los auditores deben desempeñar su trabajo con honestidad, diligencia y responsabilidad.
- Presentación imparcial, la obligación radica en informar con veracidad y exactitud todo aquel hallazgo, conclusión o informe. En este principio es esencial que la comunicación sea exacta, objetiva, oportuna, clara y completa.
- Debido al cuidado profesional, en la aplicación de diligencia y juicio al auditar.
- Confidencialidad, Los auditores deben actuar con discrecionalidad sobre la información adquirida.
- Independencia, los auditores deberían ser independientes de la actividad que se audita siempre que sea posible, y en todos los casos deberían actuar de una manera libre de sesgo y conflicto de intereses
- Enfoque basado en la evidencia, principio racional para alcanzar conclusiones de la auditoría fiables y reproducibles en un proceso de auditoría sistemático. La evidencia de la auditoría debería ser verificable

De acuerdo con Isotools define una no conformidad como:

El hallazgo de evidencias de que un proceso no cumple con los requisitos exigidos por el estándar o no se realiza de acuerdo con lo planificado. Durante la auditoría se compara lo planificado con lo que sucede en la práctica para verificar que no se está produciendo ninguna desviación respecto a lo esperado o situación de riesgo. Cuando esto sucede nos encontramos ante una no conformidad.” (párr. 2). Por lo anterior, es importante conocer las pautas de redacción de las no conformidades con la finalidad que sea clara para la organización y pueda tomar las medidas necesarias de atención. Tal como menciona Isotools, es necesario:

- Describir el problema con detalles: para que el auditado pueda investigar por qué se está presentando la no conformidad debe conocer con todos los detalles la forma en que se detectó el problema.
- Mencionar el requisito: es necesario asegurar que la persona que abordará el problema comprenda cuál es el requisito de ISO 9001 que se está incumpliendo.

- Incluir evidencia de auditoría: es necesario incluir la o las evidencias de auditoría que comprueban la existencia de la no conformidad. La evidencia es, para el auditado, el punto de partida de la investigación que lo llevará a descubrir la causa raíz del problema.

A continuación, se define las acciones que resultan de las no conformidades de la auditoría:

Acción Preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una No Conformidad potencial u otra situación indeseable en la operación.

Acción Corrección: Acción tomada para eliminar una No conformidad detectada. Hay tres pasos importantes una vez que se haya identificado el plan de medidas correctivas tras una auditoría realizada al sistema de gestión de calidad, para hacer frente a la raíz de su problema.

De acuerdo con la página oficial de la Organización Internacional de Estandarización son los siguientes:

- **Evaluar los riesgos y oportunidades del cambio:** Siempre ha sido importante para asegurarse de que los cambios a llevar a cabo no van a causar más problemas. Por ejemplo, al hacer un cambio de proceso para abordar una causa fundamental, hay un riesgo de que la salida del proceso cause un problema más adelante en el negocio o incluso en el cliente. Si se ha identificado una buena acción correctiva para el proceso, quiere decir que hay una oportunidad de que ésta pueda ponerse en marcha para otros procesos para prevenir los problemas que pueden ocurrir en el futuro.
- **Llevar a cabo los cambios previstos:** Los dos problemas más comunes en esta etapa son los sobrecostos y la puntualidad. Si su presupuesto estimado no es lo suficientemente preciso, el costo de su plan de acción correctiva podría crecer más de lo aceptable. Si el plan de acción correctiva tiene muchos pasos o va a tomar mucho tiempo, es recomendable asignar un jefe de proyecto para asegurarse de que el plan va a progresar de manera oportuna. El manejo apropiado de una implementación del plan de acciones correctivas a menudo puede ayudar con estos problemas.
- **Verificar la eficacia de las acciones correctivas:** La verificación requerida es para asegurar que el plan de acción correctiva ha sido eficaz en el tratamiento de la causa raíz, y esto a menudo lleva tiempo. Es muy importante que incluya una cantidad

adecuada de tiempo para verificar que las medidas de las acciones correctivas adoptadas en realidad se han ocupado de la causa raíz del problema original. Si se ha corregido un problema en un proceso que sólo se realiza una vez al mes, entonces puede que haya que esperar varios meses después de que el plan se haya completado con éxito para verificar que el problema no se repite. (párr. 4-5)

Servicio Integral al Cliente

Una de las formas de evaluar el servicio integral al cliente es el cliente externo, al ser reflejo del cliente interno. Hoy en día, las empresas exitosas en la atención al cliente reflejan la calidad de su atención en el desarrollo de valores e internalización de sus empleados en estos principios, respeto y solidaridad, pero también en una profunda disposición de servicio de todo el personal de la organización.

Por su parte, García et al. (2016) citando a Montoya y Boyero (2013), definen el servicio al cliente como:

ese conjunto de acciones que un proveedor brinda a su clientela, con el fin de lograr que ese servicio que recibe signifique una diferenciación con el resto de las organizaciones que ofrecen servicios similares. El mismo se logra a través del mejoramiento de los distintos aspectos que participan en ese proceso para satisfacer al cliente (pág. 385)

Citando a Alcaide (2015), menciona que la relevancia del cliente para el éxito de una organización hace “que la alta dirección lo ubique como un elemento imprescindible a tener en cuenta para la toma de decisiones. En cuanto a lo que respecta al servicio al cliente se debe incluir en la planeación estratégica, cómo brindar experiencias que fidelicen al cliente, para así obtener mayores ganancias.” (pág. 2)

Así mismo, Méndez (2013) menciona que la satisfacción del cliente y la prestación de servicios de calidad es un tema que cada día toma mayor relevancia a nivel mundial, donde la competitividad a su vez se convierte en un valor importante de cada compañía en la cual se busca obtener un agente diferenciador y lograr así una ventaja competitiva siendo esto parte integral de la estrategia de cada negocio.

Los clientes son determinantes en la razón de existir de toda organización, así pues, es que toda empresa debe centrar su atención siempre en ellos, estar pendiente de sus quejas y sugerencias, evaluar su satisfacción, fidelizarlo y brindarle el mejor servicio posible, el cumplir con estos aspectos es de gran ventaja porque ayuda fomentar su crecimiento y su competitividad ante el mercado.

Hernández (2018) en su libro titulado Manual: Planificación del Marketing de Servicios define la importancia de desarrollar las 7 P del servicio al cliente como elemento clave para el control de la empresa y como su combinación determina las políticas de la organización.

Figura 8. Las 7 P del Servicio al Cliente



Hernández (2018)

De acuerdo con la figura anterior, las 7 P son acciones importantes dentro de la administración estratégica para que las empresas tengan un buen servicio al cliente. A continuación, se explica cada una de las 7 según Hernández (2018):

- **Producto:** Es el elemento más importante del marketing de servicios, se trata de objetos o procesos que aportan valor al cliente. El término se aplica de manera general, tanto para bienes tangibles como para servicios 100% intangibles.

- Precio: Es el único elemento que supone un ingreso, ya que el resto requiere inversión. El precio repercute a distintos actores: proveedores, clientes, empleados y competidores.
- Promoción: Es el elemento referido a la comunicación, en general, del servicio. Se consideran formas de promoción como la publicidad, la venta personal, las relaciones públicas, entre otros.
- Posición: Se trata del lugar donde se entrega el servicio. La importancia de este elemento para los servicios estriba en que varía la interacción con el cliente dependiendo de cómo se haga la entrega del servicio.
- Personas: Se trata de la variable que engloba tanto a los clientes como a todas las personas relacionadas con el negocio (empleados, socios...)
- Procesos: Engloba todo tipo de procesos, desde el proceso de compra del cliente (directrices de cómo se debe tratar al cliente, procedimientos de reclamaciones, gestión de incidencias...) hasta el modo de distribución o los procedimientos de la empresa.
- Prueba: Se refiere a las pistas o evidencias que rodean al cliente en todo el proceso de compra, desde la experiencia del usuario hasta el entorno físico. (pág. 64-65)

Factores que influyen en la calidad de servicio del cliente interno

De acuerdo con Castellano (2011), menciona 4 factores que influyen en la calidad del servicio interno en las empresas:

- La internalización y vivencia diaria de los principios que rigen la misión, la visión y valores de la organización. De acuerdo con el plan estratégico de la compañía se establece como debe formularse toda la planificación, organización y ejecución de los procesos internos, esto junto con el adecuado control permitirá el desarrollo eficiente de bienes/servicios de calidad. Si los valores son compartidos, nacen de un compromiso común y la visión y misión de la empresa están inmersos en dichos valores los clientes internos se comprometerán por completo en alcanzar las metas establecidas.

- La posibilidad de crecimiento en la organización y los sistemas de recompensa influyen positivamente en la conducta de los clientes internos.
- Las condiciones físicas y la capacidad tecnológica que presenta el ambiente laboral
- Adecuados sistemas de reclutamiento que permitan incorporar a la organización personas idóneas de acuerdo con un perfil basado en la formación técnica y profesional, valores, competencias y compromiso. Los encargados de incorporar al personal deben examinar al candidato de cada puesto a ser ocupado en la empresa bajo la premisa de calidad y desde el punto de vista que sea más acorde con las necesidades estratégicas del cargo a ocupar. (pág. 30)

Factores que influyen en la calidad de servicio del cliente externo

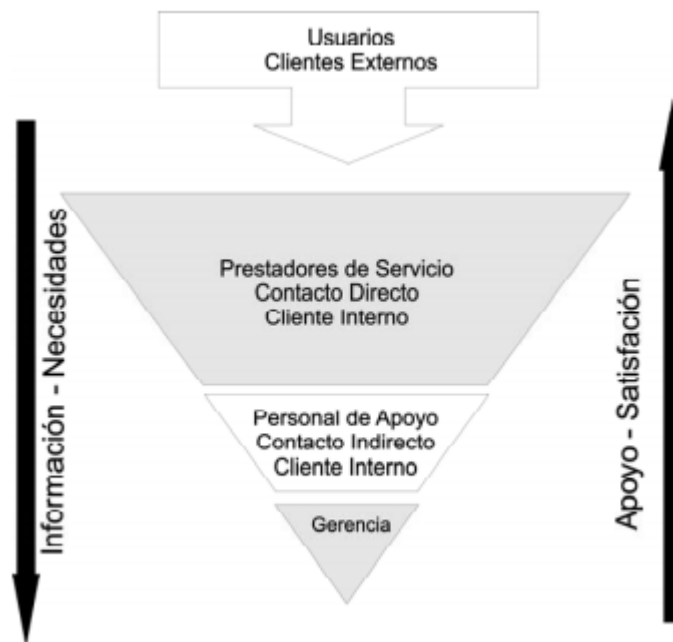
Así mismo, menciona Castellano et al. (2011), 4 factores que influyen en el servicio externo:

- Las instalaciones y tecnología apropiada: Esto se refiere a la parte del servicio que tiene que ver con la adecuada utilización del espacio físico, la iluminación, el aseo, el mobiliario adecuado, la información promocional clara y atractiva, la apariencia de los prestadores del servicio (uniformes y cuidado personal), los equipos tecnológicos para facilitar las transacciones económicas y para agilizar el despacho, y en fin, toda la gama de bienes necesaria para lograr cumplir con el objetivo final.
- El Cliente Interno de apoyo: Se refiere al personal que, aun cuando no tiene trato directo con el cliente externo, se esmera por desarrollar de manera adecuada su función de producción con miras a entregar un producto de excelente calidad y en el tiempo establecido para alcanzar la satisfacción del receptor del bien/servicio determinado.
- El Cliente Interno de contacto directo: En él está implícita la responsabilidad de lograr un resultado óptimo en su contacto con el cliente externo. De su labor depende el mayor porcentaje de responsabilidad en la satisfacción adecuada de la necesidad presentada, en ofrecer el producto/servicio preciso y en alcanzar el punto de beneficio que logre la fidelización del receptor del servicio con la organización.

- La Alta Gerencia: De su actuación equilibrada, liderazgo apropiado, diseño de procesos más expeditos, capacidad de comunicación clara y sensibilidad para tratar adecuadamente al cliente interno depende el éxito de la organización. Si se logra desarrollar un proceso administrativo que oriente a la organización hacia el cliente.
- adecuado de la misión, visión y valores y con un enfoque de mediano y largo plazo, las posibilidades de aumentar la participación en el mercado y lograr un liderazgo en el mismo son muy factibles. (pág. 38-39)

De acuerdo con los 4 factores que influyen en el servicio del cliente interno y externo, se gráfica en la siguiente figura 9.

Figura 9. La organización orientada en el servicio



Fuente: Castellano (2011)

Marketing de Servicios

El marketing de servicios tiene el objetivo de reconocer que la percepción de la calidad del servicio y sus modelos de evaluación son una muy buena alternativa de gestión organizacional, capaz de generar valor al servicio que ofrecen las empresas.

Según Villalba (2013), es importante entender entonces cómo las características de los servicios son factores indispensables en la construcción y comprensión de la calidad del servicio como constructor que fija las pautas para comprender de qué manera el marketing de servicios se convierte en una herramienta estratégica para medir el servicio.

A continuación, se presenta la figura de las cuatro características que debe tener un producto establecidas por Kotler.

- Intangibilidad
- Inseparabilidad
- Inconsistencia
- Caducidad

Figura 10. Características del Marketing de Servicios



Fuente: Kotler (2017)

Según Kotler (2017), define las características de los servicios anteriores mencionados de la siguiente manera:

La Intangibilidad como, “la tarea del prestador del servicio consiste en lograr que éste sea tangible de una o varias maneras y en enviar las señales correctas sobre la calidad. Para reducir la incertidumbre, los consumidores buscan “señales” acerca de la calidad de un servicio; sacan conclusiones a partir del lugar, de la gente, del precio, del equipo y de las comunicaciones que observan en donde se presta el servicio.” (pág. 215-216)

La inseparabilidad, el autor la define cuando el servicio “no puede separarse de sus proveedores, los cuales son tanto individuos como máquinas. Si un empleado brinda el servicio, entonces el empleado forma parte del servicio. Y los clientes no sólo compran y utilizan un servicio, sino que desempeñan un papel activo en su entrega. La participación del cliente hace que la interacción entre proveedor y cliente sea una característica especial del marketing de servicios”. Así mismo, menciona que la variabilidad implica “que la calidad de los servicios depende de quién los proporciona, así como de cuándo, dónde y cómo los proporciona.” (pág. 216)

Por último, define la caducidad se refiere “a que los servicios no pueden almacenarse para su venta o uso posteriores. La caducidad de los servicios no constituye un problema cuando la demanda es constante. Sin embargo, cuando la demanda fluctúa, las empresas de servicios suelen enfrentar graves problemas.” (pág. 216)

Las características del marketing de servicios son importantes dentro de la gestión administrativa en relación con el servicio integral al cliente, al proyectarse en todas las áreas de la empresa que buscan cumplir con los objetivos estratégicos. Por lo tanto, son elementos mediante el cual las empresas crean valor para los clientes donde se establecen relaciones y soluciones sólidas obteniendo a cambio la fidelidad de los clientes.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

En el presente capítulo se detalla la metodología de la investigación que se llevará a cabo con el fin de alcanzar con los objetivos propuestos.

Enfoque

La investigación tiene un enfoque tipo mixto, es decir, posee características cuantitativas y cualitativas esto porque el análisis de la gestión administrativa implica verificar, evaluar y medir los procesos que lleva a cabo la organización para la atención al cliente, en este sentido, el enfoque del estudio es dar a conocer la experiencia del personal involucrado en los procesos de la gestión administrativa y, la evaluación de las fallas que expondrá los resultados sobre el mejoramiento continuo del servicio al cliente.

Según Hernández y Mendoza (2018), la metodología de investigación mixta se define como:

(...) conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p. 612)

Para este estudio, al seleccionar el enfoque mixto se proporcionará mejores oportunidades para responder a la pregunta de investigación, tomando en consideración que la unión de ambos métodos no solo significa una combinación de diferentes vías de recolección de datos y análisis sino una mayor profundidad y una mejor comprensión del problema en estudio. Hernández et al. (2018), menciona las siguientes ventajas que ofrece este enfoque:

1. Logra una perspectiva más amplia y profunda

2. Produce datos ricos y variados mediante la multiplicidad de observaciones
3. Potencia la creatividad teórica por medio de suficientes procedimientos
4. Permite una mejor exploración, explotación y generalización de datos
5. Desarrollo nuevas destrezas o competencias en materia de investigación.

Por lo tanto, se toma en consideración las ventajas y características particulares del método del enfoque de la investigación, se debe iniciar por recopilar datos que la empresa brinda con la finalidad de conocer la situación actual y llevar a cabo el análisis del servicio integral al cliente para conocer si la gestión administrativa genera un impacto positivo o negativo en la atención de acuerdo con su sistema de gestión de calidad.

Método

El método seleccionado para el estudio es el diseño de triangulación concurrente de modo que, puede iniciarse la recolección de datos, la observación y análisis de manera simultánea, es decir, que el método cuantitativo no difiere en la recolección y análisis del método cualitativo.

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), aclara que el diseño de triangulación concurrente (Ditriac) es cuando:

(...) simultáneamente se recolectan y analizan datos cuantitativos y cualitativos sobre el problema de investigación aproximadamente en el mismo tiempo. Durante la interpretación y la discusión se terminan de explicar las dos clases de resultados, y generalmente se efectúan comparaciones de las correspondientes bases de datos.

Estas se comentan de la manera como Creswell (2013a) denomina “lado a lado”, es decir, se incluyen los resultados estadísticos de cada variable o hipótesis cuantitativa, seguidos por categorías y segmentos (citas) cualitativos, así como teoría fundamentada que confirme o no los descubrimientos cuantitativos. (p. 638)

La definición anteriormente citada, indica que a través de esta metodología se debe tomar en consideración un método de investigación cualitativo y cuantitativo que permita incluir las

variables necesarias dentro de la investigación mixta para el objeto en estudio, que se aplicarán una vez dada la información por la empresa para hacer un análisis del nivel de periodicidad del servicio integral al cliente, con el fin de determinar si el personal de la empresa tiene claro los procedimientos y, el manejo de las acciones administrativas que tienen a cargo, en función del departamento donde se efectuó.

Así mismo, el diseño es funcional para el estudio ya que permite al investigador que durante la interpretación y el análisis de datos se termine de explicar la clase de resultados, y, realice una comparación de ellos considerando el problema en estudio, de tal manera que permita orientar a la toma de decisiones sobre dónde continuar respecto a la gestión administrativa del servicio integral al cliente.

Fuentes de información

El contexto en donde se realiza el estudio se ubica geográficamente en San Rafael de Escazú, específicamente en Multiplaza Escazú, dentro de la cual se ubicó la población en estudio. Al realizarse en AutoParking S.A, el medio principal para la recolección de datos son los colaboradores que la representan. A continuación, se detalla las fuentes primarias y secundarias de la investigación.

Fuentes primarias

Las fuentes primarias del estudio es el conocimiento que se obtenga del personal operativo, administrativo, clientes de la empresa y, experta en tema de calidad total e ISO.

Fuentes secundarias

Así mismo, parte de las fuentes secundarias de información son todos aquellos datos que la empresa brindará en cuanto a procedimientos de la gestión administrativa para el seguimiento de las acciones referidas al servicio al cliente correspondientes al primer semestre del año 2021.

Sujetos de la información

En el presente apartado, se detallan los principales sujetos de la información de la investigación que, es la definición de quiénes son las personas objetos del estudio, también se le conoce como población. Según Barrantes menciona que la población es un conjunto de elementos que tienen características en común.

A continuación, se enlista los sujetos de la información:

- Jefe de Operaciones de AutoParking
- Personal Operativo de la empresa
- Clientes externos

Muestra

Para Hernández y Mendoza (2018), el muestreo es “la acción de seleccionar un subconjunto de un conjunto mayor, universo o población de interés para recolectar los datos necesarios a fin de responder a un planteamiento de un problema de investigación” (p. 649)

De acuerdo con la definición anterior, y recordando que el enfoque de la investigación es mixto, Hernández y Mendoza (2018), citando a (Plowright, 2011 y Collins, 2010) menciona que “el muestreo mixto implica un intercambio entre dichas posibilidades de generalización externa y transferencia” (p. 650).

Por lo anterior, es necesario la toma de decisión de una muestra cuantitativa y otra cualitativa que abarque el enfoque mixto para orientar la investigación del objeto en estudio. De esta manera, a raíz del método seleccionado, la muestra cuantitativa es no probabilística.

La muestra no probabilística dará valor a la investigación pues este reside en que las unidades de análisis del objeto son estudiadas a profundidad, lo que permite conocer el comportamiento de las variables de interés en cada una de ellas. Hernández y Mendoza (2018) definen este tipo de muestra como “un procedimiento de selección orientado por las características y contexto de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización.” (p. 215)

En cuanto a la muestra cualitativa, se selecciona el muestreo por conveniencia con el objetivo de dar riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización.

Hernández y Mendoza (2018) citando a Battaglia (2008a) mencionan que estas muestras están formadas por los casos disponibles a los cuales tener acceso. Por lo anterior, la muestra cualitativa por conveniencia permitirá seleccionar según lo que requiera para la recolección de datos para el análisis.

De acuerdo con el tamaño de la muestra, se pudo conocer que en promedio asisten aproximadamente 16,401 clientes a la semana que visitan el Centro Comercial es su vehículo. Por tal razón este número fue tomado como referencia en la determinación de la población sobre la cual se estableció el muestreo para la aplicación del instrumento.

Para el cálculo de la muestra, se establece un nivel de confianza del 95% y el margen de error de 0,10%, se hizo a través del muestreo aleatorio simple para la población finita porque la muestra es menor a 100. A continuación, se muestra la descripción:

N: Tamaño de la población

n: Tamaño de la muestra

Z: Nivel de confianza

E: 0,10% error

Se realizaron 96 encuestas al cliente externo de AutoParking S.A para la recolección y análisis de los datos obtenidos.

Criterios de inclusión y exclusión

En el siguiente apartado se desarrolla los criterios de inclusión y exclusión en la investigación, para identificar de forma clara la población a los que se aplicará cada uno de los instrumentos y, por lo tanto, considerar las características específicas de los participantes que no presentan las particularidades en el estudio.

Criterios de inclusión

1. Colaboradores que trabajan en AutoParking S.A
2. Personal administrativo con conocimiento de los procesos del sistema de gestión de calidad.
3. Gerencias del proyecto.

Criterios de exclusión

1. Estudiante de alguna institución educativa que esté realizando su pasantía o práctica supervisada.

Unidades de Análisis

A continuación, se desarrollan las unidades de análisis de la investigación para identificar los sujetos que van a ser evaluados.

Objetivo	Variable	Indicador	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
Elaborar una auditoría de las gestiones administrativas de AutoParking S.A. durante el primer semestre del 2021	Auditoría de las gestiones administrativas AutoParking	Cantidad de hallazgos Tiempo de cierre de los hallazgos Tipo de hallazgos	“La auditoría administrativa es un accionar eminentemente dinámico, la cual debe de aplicarse en cada nivel de la empresa, independientemente de su magnitud, de sus productos, y de sus objetivos, aun	Análisis de Contenido	El instrumento se aplicará de acuerdo con la información que es suministrada por la empresa en investigación

			en las pequeñas empresas en donde muchas veces se llega a considerar que no es necesaria. Su aplicación debe ser secuencial y concatenada, integral y parcial con el objeto de lograr la eficiencia en toda su dimensión.” (p. 6)		
Analizar los procesos generados de las acciones administrativas de la empresa AutoParking S.A. durante el primer semestre del 2021	Procesos generados de las acciones administrativas	<p>Conocimiento de puestos</p> <p>Aplicación: Satisfacción del cliente</p> <p>Manejo de las acciones según departamento</p> <p>Impacto y alcance</p>	“El concepto del debido proceso envuelve comprensivamente el desarrollo progresivo de prácticamente todos los derechos fundamentales de carácter procesal o instrumental, como conjuntos de garantías de los derechos de goce que satisface las necesidades para asegurar la eficiencia” (Chacón, 2012)	Cuestionario	Se aplicarán dos cuestionarios: Uno dirigido al personal de la empresa, cuenta con 10 preguntas; y el otro está dirigido a los clientes externos, el mismo cuenta con 08 preguntas.

Objetivo	Categoría	Subcategoría	Definición Conceptual	Instrumento	Ítem
----------	-----------	--------------	-----------------------	-------------	------

<p>Identificar las tendencias administrativas a nivel mundial en relación con el servicio al cliente durante el primer semestre del 2021</p>	<p>Tendencias administrativas Servicio al cliente</p>	<p>Pilares Importancia Impacto de la gestión Administrativa en relación con el servicio integral al cliente</p>	<p>Montoya y Boyero (2013), establecen que el servicio consiste en el conjunto de vivencias resultado del contacto entre la organización y el cliente, por lo que se considera la mejor manera de generar una relación adecuada, de la cual depende su supervivencia y éxito. Según estos autores, de la satisfacción que se brinde a través del servicio deriva que la empresa conserve el cliente y, por eso, debe entender la importancia esencial de esta práctica (p. 383)</p>	<p>Entrevista a doña Karla Villalobos, Gestora de Calidad</p>	<p>Entrevista semiestructurada: Seis preguntas a tratar.</p>
<p>Analizar los procesos generados de las acciones administrativas de la empresa AutoParking S.A. durante el primer semestre del 2021</p>	<p>Procesos administrativos AutoParking S. A</p>	<p>Principios Responsables FODA servicio integral</p>	<p>Terry, G. (1999) define que un proceso es un principio como una declaración o verdad fundamental que proporciona una guía para el pensamiento o la acción.</p>	<p>Entrevista a don Carlos Alfaro, jefe de Operaciones</p>	<p>Entrevista semiestructurada: Seis preguntas a tratar.</p>

Instrumentos

A continuación, se presentarán los instrumentos que se utilizarán para evaluar el fenómeno en investigación por medio de los que se recolectarán los datos para el análisis y resultados del problema en estudio.

Análisis de contenido

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), define el análisis de contenido como “una técnica para estudiar cualquier tipo de comunicación de una manera objetiva y sistemática, que cuantifica los mensajes o contenidos en categorías y subcategorías, y los somete a análisis estadístico.” (p. 290)

Según la definición anterior, la empresa brindará la información necesaria respecto a las acciones administrativas del año 2021, por lo que se aplicará dicho instrumento, para realizar una auditoría para recolectar los datos necesarios para el análisis.

Por lo tanto, el objetivo de esta aplicación es observar cómo se ha mencionado en los apartados anteriores, la periodicidad de ocurrencia de las acciones administrativas en relación con el servicio integral al cliente, así como, sus procesos de cierre y el personal involucrado para evidenciar si fue acertado dicho procedimiento antes, durante y después.

Cuestionario

Para Hernández y Mendoza (2018) el instrumento de cuestionario se define como:

Un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis. Los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo (por ejemplo, para calificar el desempeño de un gobierno, conocer las necesidades de hábitat de futuros compradores de viviendas y evaluar la percepción ciudadana sobre ciertos problemas como la inseguridad).
(...) (p. 250)

Dicho instrumento se realizará con preguntas cerradas que para Hernández et al. (2018) son aquellas que “contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas.

Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a estas” (p. 251).

Por lo anterior citado, este tipo de preguntas se aplicará al personal de cada departamento involucrado en las acciones, con el fin de valorar si se debe a falta de conocimiento del proceso, o bien, si no se les mencionó y capacitó en la inducción o en una tercera opción por falta de eficiencia. De esta manera, aplicando el cuestionario sobre ciertas variables se cuantificará la realidad del fenómeno en el personal operativo.

Así mismo, se aplicará dicho instrumento al cliente externo para evaluar el nivel de satisfacción y la percepción del servicio brindado por los representantes de AutoParking.

Entrevista

Desde la parte cualitativa Hernández y Mendoza (2018), define la entrevista como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)... a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema” (p. 449)

Con este instrumento se desea realizar una comparación e identificación de los procesos de la gestión administrativa desde el rango administrativo, es decir, la gerencia; en relación con la percepción del personal operativo. Además, se busca con esta aplicación, identificar cuáles son esos elementos importantes que llevan a la organización a tener un óptimo servicio integral al cliente.

En la investigación, se realizarán dos entrevistas con preguntas semiestructuradas para dar valor al fenómeno en investigación. Una de las entrevistas se hará al jefe de Operaciones de la empresa, con el fin de analizar la gestión administrativa de las acciones generadas en el sistema de gestión de calidad en relación con el servicio integral al cliente, en consideración con las subcategorías de las unidades de análisis.

Por otra parte, la segunda entrevista semiestructurada se realizará a la Licda. Karla Villalobos, Gestora de Calidad para conocer las tendencias administrativas a nivel mundial y el impacto que tiene en torno a la gestión administrativa.

Observación

Para Hernández y Mendoza (2018) los propósitos esenciales de la observación en la inducción cualitativa son:

1. Explorar y describir ambientes, comunidades, subculturas y los aspectos de la vida social, analizando sus significados y a los actores que la generan (Patton, 2015).
2. Comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones, experiencias o circunstancias, los eventos que suceden con el paso del tiempo y los patrones que se desarrollan (Miles et al., 2014).
3. Generar hipótesis para futuros estudios.

En relación con el instrumento aplicado al personal operativo, el cuestionario, se considerará también la observación esto para evaluar la percepción de las actividades que se realiza diariamente y realizar una comparación con este instrumento aplicado inicialmente.

Proceso de recolección y análisis de datos

El proceso de recolección y análisis se llevará a cabo por una serie de pasos en donde se desarrollará la metodología de recolección de datos para cada uno de los instrumentos que se aplicarán para de esta manera analizarlos e iniciar a responder y cumplir con el objetivo de la investigación presente.

Como primera instancia, se aplicará el instrumento de análisis de contenido, al ser la primera información que será suministrada por la empresa, el mismo consta de realizar una auditoría para identificar cuáles fueron las acciones administrativas en el año 2021 en donde se recolectará información de cada una de ellas específicamente para evidenciar los procesos.

Simultáneamente, se aplicará el cuestionario al personal de la empresa AutoParking S.A, al ser una empresa con un personal reducido, se realizarán a 18 personas, el instrumento consta de una serie de preguntas cerradas para determinar el grado de conocimiento de sus funciones y del sistema de gestión de calidad de la empresa.

Como tercera instancia, se realizará observación del desarrollo operativo de la empresa específicamente para aquellas áreas en donde fue abierta la acción.

Por último, pero no de menor importancia se aplicará entrevista al área administrativa y de calidad, la misma se llevará bajo una serie de preguntas semiestructuradas.

Cada uno de los instrumentos que se aplicarán: el análisis de contenido, cuestionario, la observación como muestra cualitativa y la entrevista, los datos serán recolectados de manera presencial, ya que la empresa en estudio dio la autorización de recolectarlos de esta manera. Una vez realizado lo anterior, con los datos necesarios recolectados para la investigación se procederá a iniciar con el análisis de cada uno de los instrumentos en donde se evidenciará los efectos del fenómeno del presente estudio.

El análisis correspondiente a la muestra cualitativa y cuantitativa sobre los datos recolectados serán codificados en Excel en donde se introducirán los datos a ser medidos, esto con el fin de obtener valores estadísticos que indique la cantidad de acciones generadas durante el periodo seleccionado, características del tipo de acción, tiempo de resolución entre otros elementos más que permitan visibilizar los posibles lineamientos que contenga la gestión administrativa y, así mismo si el personal es tomado en cuenta dentro de estos procesos importantes.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se analiza e interpreta la información aportada por los sujetos informantes seleccionados, en los instrumentos diseñados para esta investigación de enfoque mixto.

Cabe aclarar que el análisis de los resultados de la información sirve de sustento para formular las conclusiones y las recomendaciones para el mejoramiento de la gestión administrativa de AutoParking y su impacto en el servicio integral al cliente para el logro de sus metas y objetivos.

La interpretación de los datos y opiniones recopiladas se presenta de la siguiente manera:

- De enfoque cuantitativo se analiza la información recopilada iniciando con el instrumento de análisis de contenido, posteriormente el cuestionario:

Los datos, se presentan en cuadros y gráficos variable por variable e ítem por ítem, luego el análisis seguido de la interpretación dada por el investigador.

- Del enfoque cualitativo se analiza la información recopilada por el instrumento entrevista semiestructurada, seguido por el criterio interpretativo del investigador.

Cada instrumento fue aplicado de manera presencial, gracias acceso brindado por parte del Administrador de la empresa en investigación. Asimismo, es importante mencionar que el instrumento del cuestionario fue aplicado presencialmente, utilizando herramientas tecnológicas para la recolección sin tener contacto directo por protocolos sanitarios a raíz de la pandemia.

A continuación, se presentan los cuadros y gráficas obtenidas de la auditoría interna a través del instrumento de análisis de contenido.

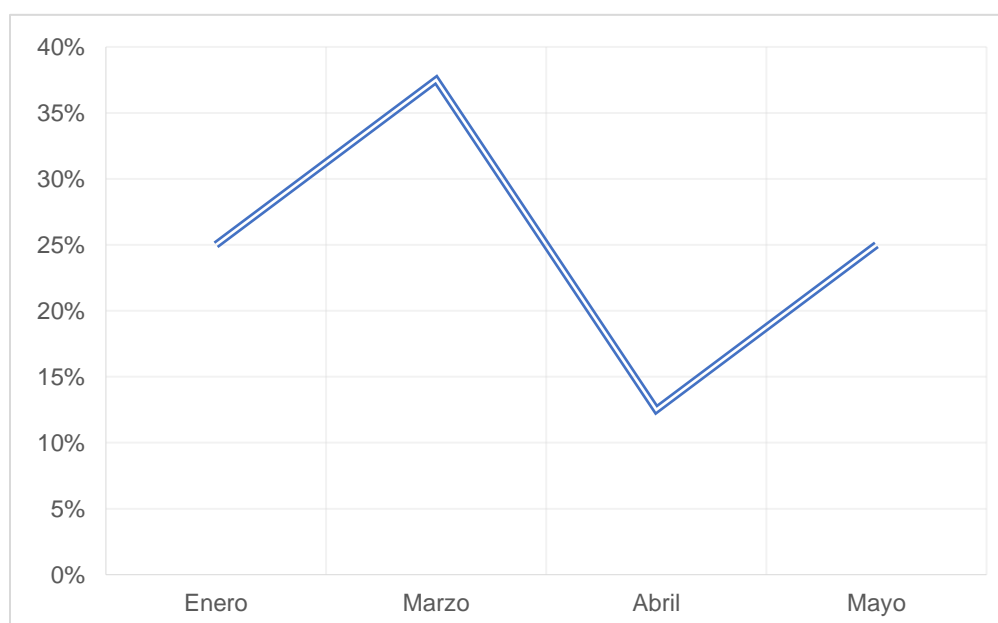
Cuadro 1. Cantidad de atención de quejas por mes

Q de quejas por mes	Frecuencia	%
Enero	8	25%
Marzo	12	38%
Abril	4	13%
Mayo	8	25%
Total	32	100%

Fuente: Datos e información obtenidos del procesamiento del instrumento aplicado, análisis de contenido a AutoParking, 2021.

En el siguiente gráfico se totalizan los datos del cuadro anterior:

Gráfico 1. Cantidad de atención de quejas por mes



Fuente: León (2021)

Según los datos obtenidos de la auditoría, se evidencia que el 25% de los casos fue atendido en enero, el 38% y 13% en marzo y abril respectivamente y, el 25% restante corresponde al mes de mayo.

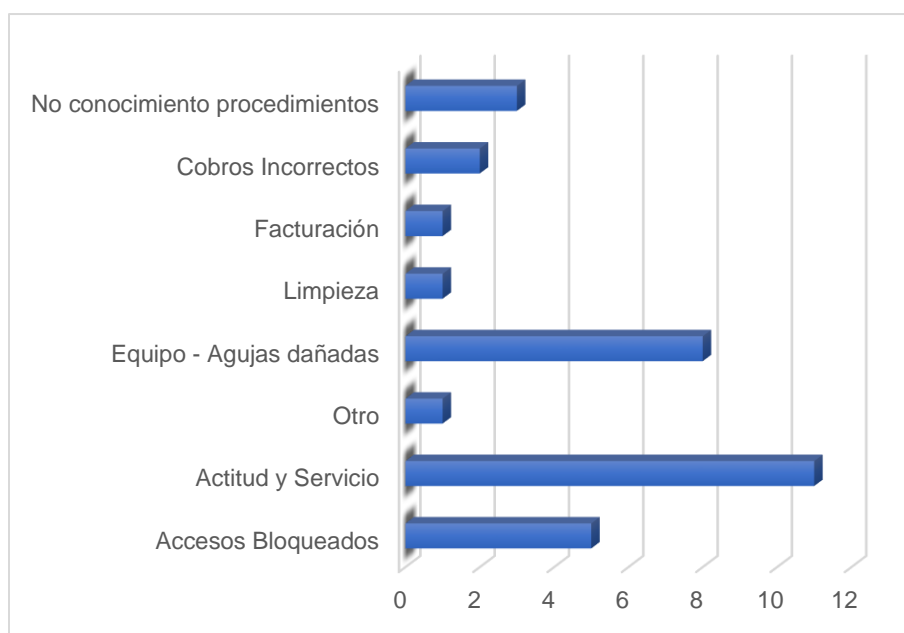
Cuadro 2. Tendencia de atención de quejas durante el período de enero a mayo 2021.

Indicador Atención de Quejas	Frecuencia	%
Accesos Bloqueados	5	16%
Actitud y Servicio	11	34%
Otro	1	3%
Equipo - Agujas dañadas	8	25%
Limpieza	1	3%
Facturación	1	3%
Cobros Incorrectos	2	6%
No conocimiento procedimientos	3	9%
Total	32	100%

Fuente: Datos e información obtenidos del procesamiento del instrumento aplicado, análisis de contenido a AutoParking, 2021.

En el siguiente gráfico se totalizan los datos del cuadro anterior:

Gráfico 2. Tendencia de atención de quejas durante el período enero a mayo 2021



Fuente: León (2021)

Según los hallazgos encontrados en la auditoría durante el período de enero a mayo 2021, se determina que la puntuación de mayor peso fue el 34% del indicador de atención de quejas correspondiente por actitud y servicio de los representantes de servicio al cliente, un 25% corresponden por equipos - agujas dañadas y, el 16% corresponden a casos abiertos por accesos bloqueados.

De acuerdo con el indicador actitud y servicio, según la evaluación en la auditoría interna realizada, se determinó que los procedimientos realizados como plan de acción a los casos abiertos por actitud y servicio durante los últimos cinco meses, existe una insatisfacción por parte de los clientes y, que el mismo permanece mes a mes. Por lo anterior, no se ha tomado acciones de mejora para conseguir un servicio amable y ágil.

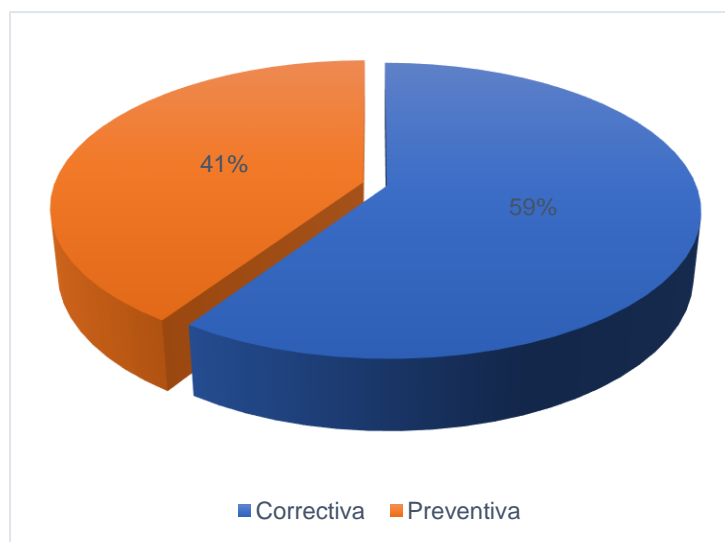
Cuadro 3. Tipo de acción

Tipo Acción	Frecuencia absoluta	%
Correctiva	19	59%
Preventiva	13	41%
Total	32	100%

Fuente: Datos e información obtenidos del procesamiento del instrumento aplicado, análisis de contenido a AutoParking, 2021.

En el siguiente gráfico se totalizan los datos del cuadro anterior:

Gráfico 3. Tipo de acción



Fuente: León (2021)

De acuerdo con el cuadro 3, 19 de las 32 quejas registradas se levantó como un tipo de acción correctiva, es decir, con atención rápida por el tipo de caso, el cual representa el 59% del total, y, un 41% como preventiva, es decir, requiere un plan de acción efectivo para su cierre.

Por lo que se muestra, existe una probabilidad de que las acciones correctivas no son bien atendidas y solucionadas para su cierre. De acuerdo con los procedimientos revisados para el cierre de una no conformidad, uno de los requisitos es determinar la causa para evitar que este suceda de manera consecutiva; asimismo que el plan de acción a realizar sea compartido con el personal y no quede únicamente en los responsables administrativos.

Un ejemplo específico encontrado, es que cuando el cliente final se queja por la demora en la atención en el botón de asistencia por problemas en las agujas, se le deja esperando alrededor de 20 minutos hasta que un representante llegue al sitio, la solución inmediata fue hacerle esperar por un largo tiempo donde el cliente hoy en día desea se le brinde un servicio rápido. Adicional, después de la espera se le ayuda con tiquetes cortesía para su próxima visita y se procede con el cierre, pero, no identifican cuál fue el problema que hizo que el cliente no lograra salir para solucionarlo a la brevedad.

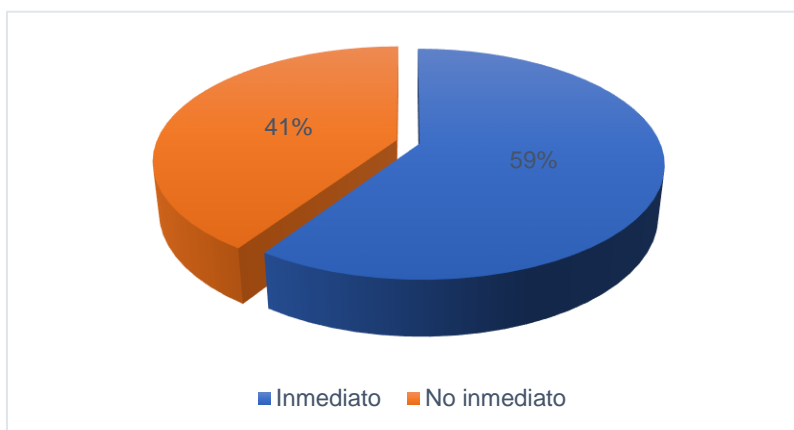
Cuadro 4. Tipo de cierre de las acciones halladas

Tipo de Cierre	Frecuencia absoluta	%
Inmediato	19	59%
No inmediato	13	41%
Total	32	100%

Fuente: Datos e información obtenidos del procesamiento del instrumento aplicado, análisis de contenido a AutoParking, 2021.

En el siguiente gráfico se totalizan los datos del cuadro anterior:

Gráfico 4. Tipo de cierre de las acciones halladas.



Fuente: León (2021)

Ante la revisión del tipo de cierre de cada caso atendido, se evidencia que el 59% de las quejas fue atendida de forma inmediata, a un plazo no mayor a 24 horas, en donde en la mayoría de los casos, se le contacta al cliente y se le comenta el porqué del problema y en donde en ocasiones se les ofrece tiquetes de cortesía para su próxima visita; el otro 41% es de cierre no inmediato ya que la atención requiere de un plan de acción, ejemplo de este cierre son las no

conformidades por la falta de conocimientos de los procedimientos y las acciones preventivas levantadas en cuanto a equipos – agujas.

A continuación, se presentan los datos obtenidos del instrumento cuestionario dirigido a los colaboradores de AutoParking, con el objetivo de evaluar el nivel de conocimiento de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad ISO y su nivel satisfacción dentro de la organización.

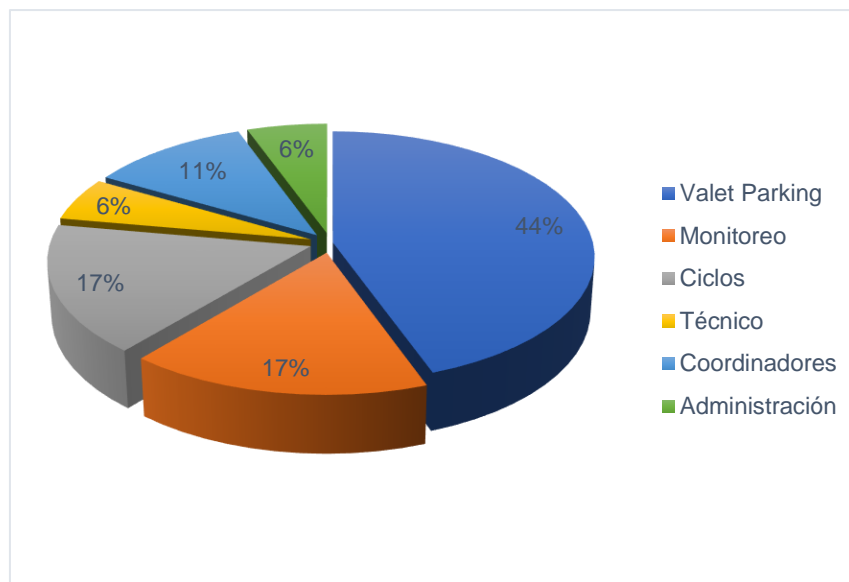
Cuadro 5. Área de trabajo en AutoParking

Área de Trabajo	Frecuencia	%
Valet Parking	8	44%
Monitoreo	3	17%
Ciclos	3	17%
Técnico	1	6%
Coordinadores	2	11%
Administración	1	6%
Total	18	100%

Fuente: Datos e información obtenidos del procesamiento del instrumento aplicado al colaborador de AutoParking, 2021.

En el siguiente gráfico se totalizan los datos del cuadro anterior:

Gráfico 5. Área de trabajo en AutoParking



Fuente: León (2021)

Ante la consulta al personal sobre el área en el que labora en la empresa, el 44% indica que, en puesto de Valet Parking, el 17% indica que en monitoreo y ciclos respectivamente, el 6% indica que en puesto técnico y administración (asistente administrativa) y un 11% en el área de supervisores.

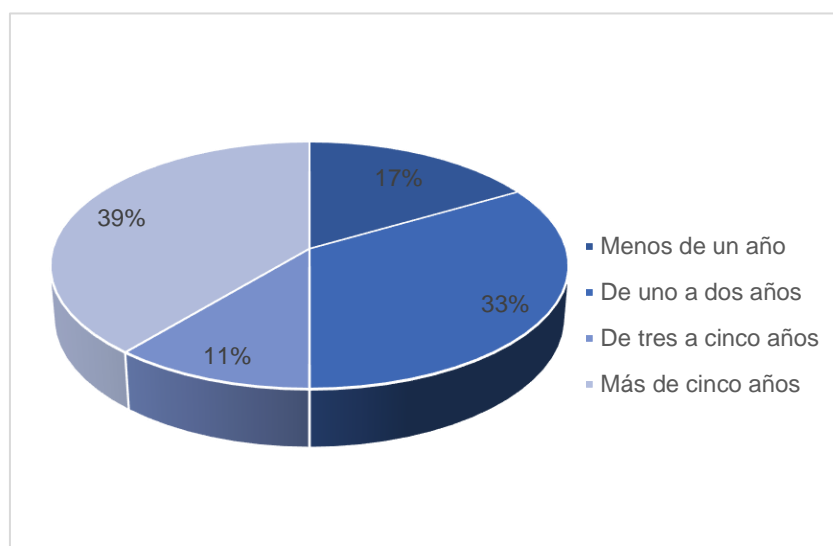
Cuadro 6. Tiempo de laborar en AutoParking.

Tiempo de Laborar	Frecuencia	%
Menos de un año	3	17%
De uno a dos años	6	33%
De tres a cinco años	2	11%
Más de cinco años	7	39%
Total	18	100%

Fuente: Datos e información obtenidos del procesamiento del instrumento aplicado al colaborador de AutoParking, 2021.

En el siguiente gráfico se totalizan los datos del cuadro anterior:

Gráfico 6. Tiempo de laborar en AutoParking



Fuente: León (2021)

Respecto a la consulta del tiempo que tiene el colaborador en laborar para la empresa, los resultados fue que el 17% tiene menos de un año de trabajar para AutoParking, el 33% tiene de uno a dos años, el 11% tiene de tres a cinco años y el 39% tiene más de cinco años.

El tiempo que tiene un colaborador en la organización, es un indicador importante dentro de la investigación, al ser concepto de la experiencia que se tenga por los años laborados, asimismo analizar el servicio integral al cliente desde su inicio en AutoParking.

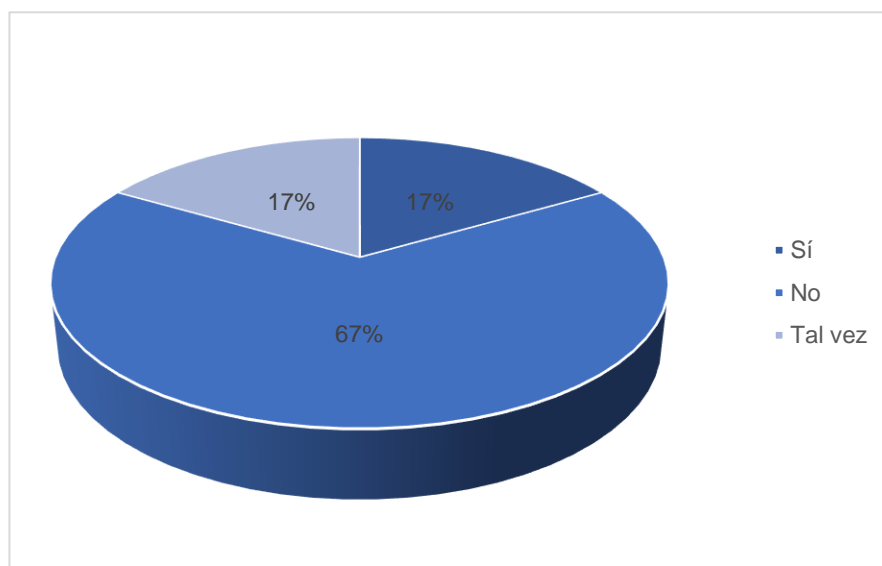
Cuadro 7. Inconvenientes de los colaboradores con otra área de trabajo.

Inconvenientes a nivel interno	Frecuencia	%
Sí	3	17%
No	12	67%
Tal vez	3	17%
Total	18	100%

Fuente: Datos e información obtenidos del procesamiento del instrumento aplicado al colaborador de AutoParking, 2021.

En el siguiente gráfico se totalizan los datos del cuadro anterior:

Gráfico 7. Inconvenientes de los colaboradores con otra área de trabajo



Fuente: León (2021)

Al consultar sobre si han presentado inconvenientes con algún área de trabajo, el 17% indica que, si ha tenido inconvenientes, el 67% indica que no, mientras el restante 17% indica que tal vez. Es importante mencionar que los colaboradores que indicaron que “sí” y “talvez”, tienen de laborar para la organización menos de un año a dos años, mientras que uno tiene más de cinco años de trabajar para la misma.

Este indicador de inconvenientes resulta importante evaluar, ya que este influye en la manera en que el personal se desempeña en sus puestos de trabajo, como consecuencia puede percibirse un ambiente incómodo y una disminución de factores como la motivación y la productividad durante su jornada laboral, asimismo, afecta la relación indirectamente la

satisfacción de los clientes. Al analizar el porcentaje de los que respondieron que “sí” y “tal vez”, afirman que se debe a inconvenientes directamente con sus coordinadores.

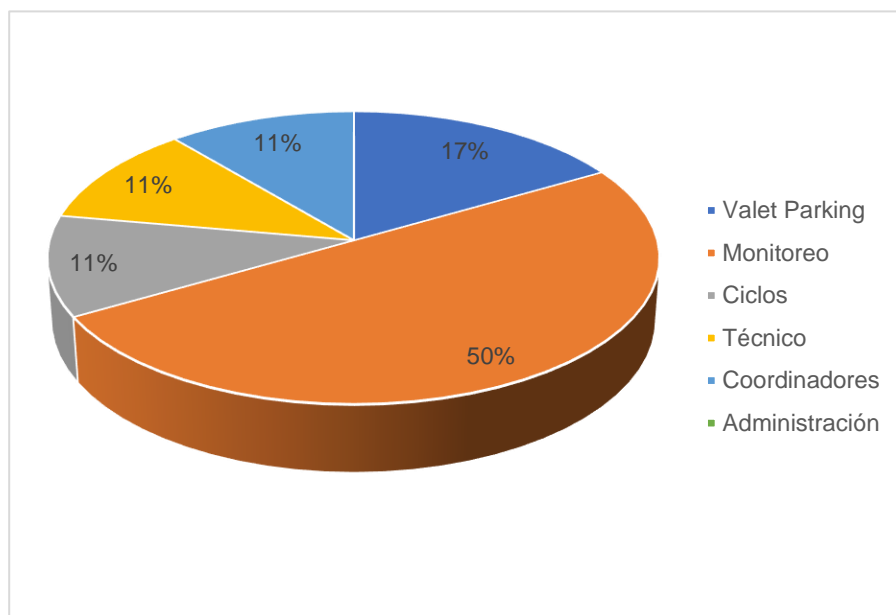
Cuadro 8. Percepción del personal de las áreas con mayor atención de quejas.

Área con mayor atención de quejas	Frecuencia	%
Valet Parking	3	17%
Monitoreo	9	50%
Ciclos	2	11%
Técnico	2	11%
Coordinadores	2	11%
Administración	0	0%
Total	18	100%

Fuente: Datos e información obtenidos del procesamiento del instrumento aplicado al colaborador de AutoParking, 2021

En el siguiente gráfico se totalizan los datos del cuadro anterior:

Gráfico 8. Percepción del personal de las áreas con mayor atención de quejas



Fuente: León (2021)

Respecto a la percepción del personal en cuanto a cuál área presenta mayor atención de quejas. El 17% indica que se presentan en el puesto del Valet Parking, el 50% indica que, en Monitoreo, el 11% del personal percibe que, en Ciclos, Técnicos y el puesto de Coordinación.

Ante la consulta realizada y la comparación de las quejas atendidas durante el período de enero a mayo del 2021, se evidencia que efectivamente corresponden al puesto de monitoreo por la atención de los clientes por medio del botón de asistencia.

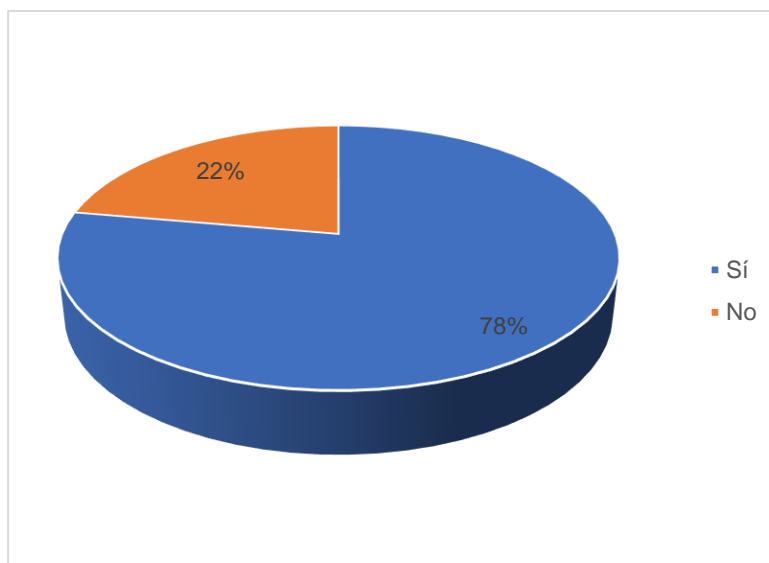
Cuadro 9. Nivel de capacitación del personal desde su inducción.

Personal capacitado desde la inducción	Frecuencia	%
Sí	14	78%
No	4	22%
Total	18	100%

Fuente: Datos e información obtenidos del procesamiento del instrumento aplicado al colaborador de AutoParking, 2021

En el siguiente gráfico se totalizan los datos del cuadro anterior:

Gráfico 9. Nivel de capacitación del personal desde su inducción



Fuente: León (2021)

Ante la consulta sobre si el personal considera que se le capacitó desde el día de su inducción, el 78% indica que sí, mientras que el 22% menciona que no.

Según la tabla anterior, el 22% del personal se siente insatisfecho con aspectos como el proceso de inducción que reciben al ingresar a trabajar en la operación, el dominio que tienen de las tareas asignadas, los planes de capacitación que reciben o la retroalimentación de parte de sus supervisores son parte de su justificación.

De acuerdo con el porcentaje que se encuentra insatisfecho con su capacitación, indican que requieren mejores recursos por ser la primera línea de atención al cliente. Además, al conocer que el cliente es sumamente diferente cada día; ya que no se espera algo similar todo el tiempo y la situación a tratar es difícil de solucionar por el conocimiento que se tenga.

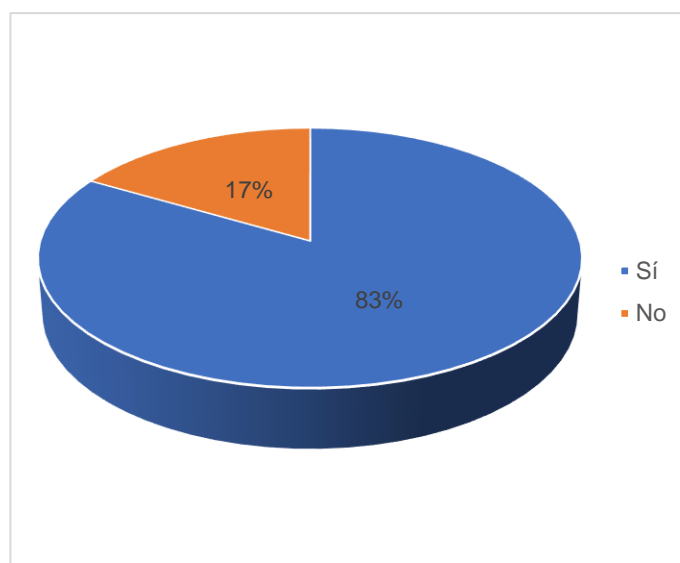
Cuadro 10. ¿Considera que la empresa fomenta una cultura de servicio?

Cultura de servicio	Frecuencia	%
Sí	15	83%
No	3	17%
Total	18	100%

Fuente: Datos e información obtenidos del procesamiento del instrumento aplicado al colaborador de AutoParking, 2021.

En el siguiente gráfico se totalizan los datos del cuadro anterior:

Gráfico 10. ¿Considera que la empresa fomenta una cultura de servicio?



Fuente: León (2021)

De acuerdo con la pregunta que se le hace al personal sobre si considera que la empresa fomenta una cultura de servicio, el 83% de los colaboradores indica que sí, mientras que el restante 17% indica que no.

Según los datos obtenidos de la pregunta anterior, el personal indica que sí existe una cultura de servicio en la empresa al hacer capacitaciones para crecimiento personal y al incentivar una cultura organizacional con los valores, el servicio y el amor al trabajo al igual que se desea demostrar en los tiempos difíciles actuales, como lo es la pandemia por Covid – 19.

Por otra parte, el 17% del personal que considera que la empresa no fomenta una cultura de servicio se debe a que no siempre se sienten parte importante de la organización, al no recibir un servicio atento al cliente interno, propiamente indican en las áreas de la coordinación, es decir, sus supervisores.

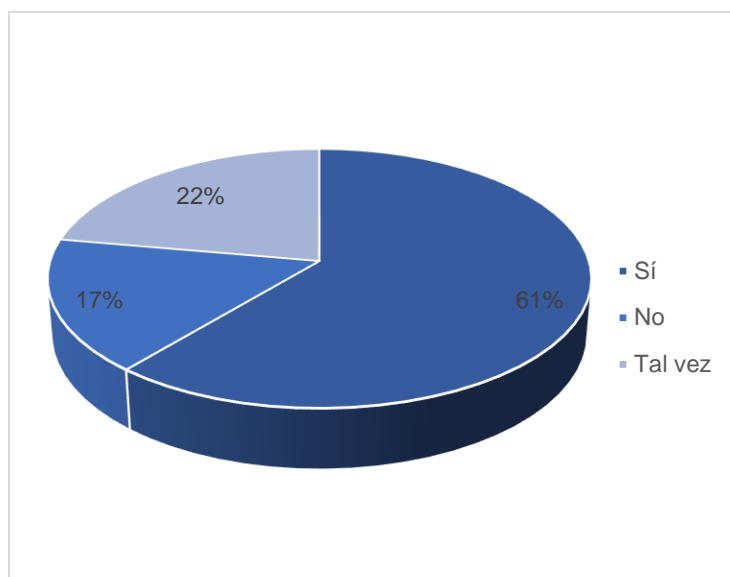
Cuadro 11. Motivación del personal de la organización

Motivación dentro de la organización	Frecuencia	%
Sí	11	61%
No	3	17%
Tal vez	4	22%
Total	18	100%

Fuente: Datos e información obtenidos del procesamiento del instrumento aplicado al colaborador de AutoParking, 2021

En el siguiente gráfico se totalizan los datos del cuadro anterior:

Gráfico 11. Motivación del personal de la organización



Fuente: León (2021)

Ante la consulta al personal si se encuentra motivado dentro de la organización, el 61% indica que sí se siente motivado, mientras que el 17% y 22% indican que no y tal vez respectivamente.

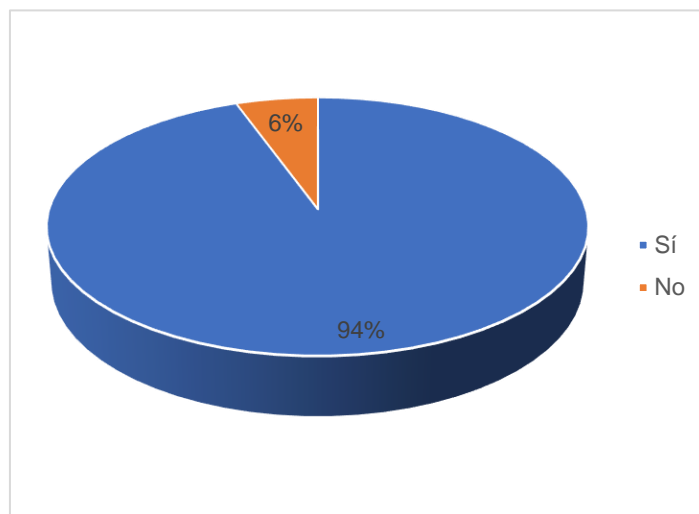
Cuadro 12. Conocimiento de los procesos de su puesto de trabajo

Conocimiento de los procesos de su puesto de trabajo	Frecuencia	%
Sí	17	94%
No	1	6%
Total	18	100%

Fuente: Datos e información obtenidos del procesamiento del instrumento aplicado al colaborador de AutoParking, 2021

En el siguiente gráfico se totalizan los datos del cuadro anterior:

Gráfico 12. Conocimiento de los procesos de su puesto de trabajo



Fuente: León (2021)

Al consultar sobre el nivel de conocimiento que tiene el personal sobre los procesos de su puesto de trabajo, el 94% indica que sí conocen el proceso de las funciones de su área, mientras que el 6% indica que no.

El 6% del personal que indica que no tiene un conocimiento claro de su puesto de trabajo, su justificación es porque no existe un perfil escrito de las funciones que deben realizar. Según la aplicación del primer instrumento, la auditoría, no existe un perfil escrito de las funciones sino un instructivo general que han realizado recientemente por la recurrencia de las quejas en cuanto al servicio al cliente que tiene AutoParking.

Por otra parte, el 94% indica que sí porque cuando ingresaron se les brindó un rally de inducción en cuanto a cultura organizacional como: su visión, su misión, valores y políticas ISO, entre otros, adicional de una inducción general de los coordinadores para el inicio de su desempeño en la operación, es decir, fue dicho oralmente y no escrito. Según este apartado, en los expedientes no existe el documento de recibido de las funciones detalladas que cada uno debe realizar.

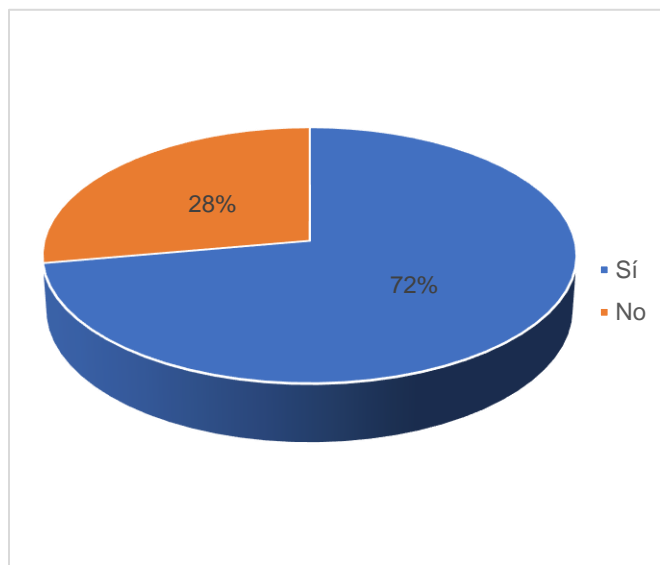
Cuadro 13. ¿Conoce los procedimientos del SGC?

Conocimiento de los procedimientos del SGC	Frecuencia	%
Sí	13	72%
No	5	28%
Total	18	100%

Fuente: Datos e información obtenidos del procesamiento del instrumento aplicado al colaborador de AutoParking, 2021

En el siguiente gráfico se totalizan los datos del cuadro anterior:

Gráfico 13. ¿Conoce los procedimientos del SGC?



Fuente: León (2021)

Aparte de la consulta de sus procesos de su puesto de trabajo, se les pregunta a los colaboradores si tienen conocimiento de los procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad, trece colaboradores indican que, si los conocen, mientras que cinco indican lo contrario.

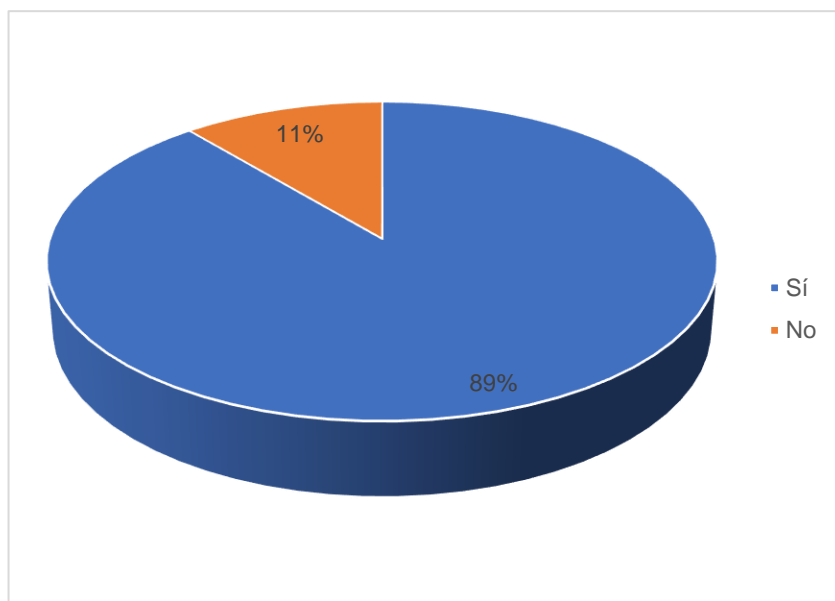
Cuadro 14. Importancia de trabajar con los SGC

Importancia de trabajar con el SGC	Frecuencia	%
Sí	16	89%
No	2	11%
Total	18	100%

Fuente: Datos e información obtenidos del procesamiento del instrumento aplicado al colaborador de AutoParking, 2021

En el siguiente gráfico se totalizan los datos del cuadro anterior:

Gráfico 14. Importancia de trabajar con los SGC



Fuente: León (2021)

De acuerdo con la importancia de trabajar con los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC), el 89% indica que sí es importante, mientras que el 11% indica que no.

Según su justificación, el 11% del personal indicó que no es importante trabajar con el SGC, porque no aporta valor a la empresa si no se nos hace partícipes de todos los procesos, medidas, capacitaciones para entender mejor el sistema y que permita una comunicación fluida de la administración junto al personal operativo.

Mientras que el 89%, indica que sí es importante porque le da estructura y uniformidad a cada procedimiento de las áreas por lo que aporta gran valor para ellos quien tienen contacto con los clientes.

A continuación, se presentan los datos obtenidos del instrumento cuestionario dirigido a los clientes de AutoParking, con el objetivo de evaluar el nivel de satisfacción del servicio. El instrumento fue aplicado a 96 clientes.

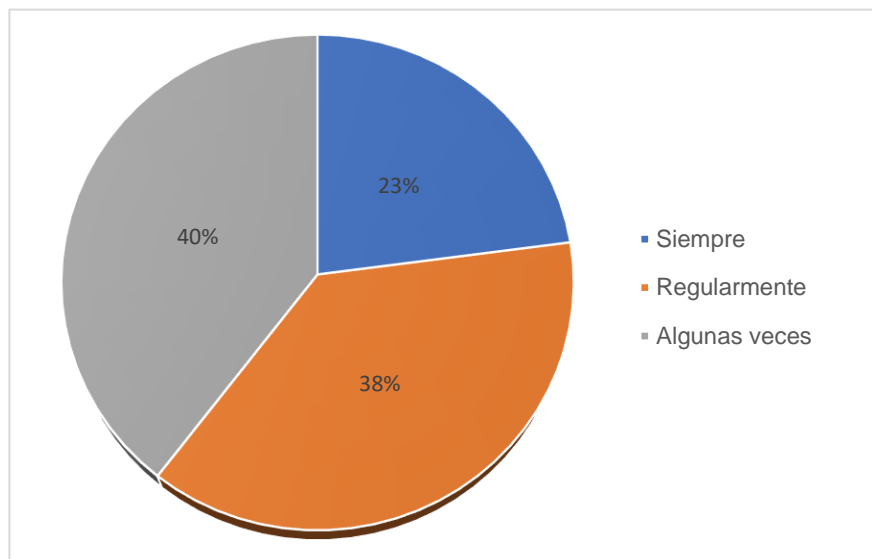
Cuadro 15. Frecuencia de visita del cliente al Centro Comercial Multiplaza Escazú

Frecuencia de Visita	Frecuencia	%
Siempre	22	23%
Regularmente	36	38%
Algunas veces	38	40%
Total	96	100%

Fuente: Datos e información obtenidos del procesamiento del instrumento aplicado al cliente de AutoParking, 2021

En el siguiente gráfico se totalizan los datos del cuadro anterior:

Gráfico 15. Frecuencia visitación del cliente al Centro Comercial Multiplaza Escazú



Fuente: León (2021)

Según los datos obtenidos sobre la consulta de la frecuencia de la visitación de los clientes al Centro Comercial Multiplaza Escazú, el 23% indica que siempre, el 38% que regularmente y el 40% que algunas veces.

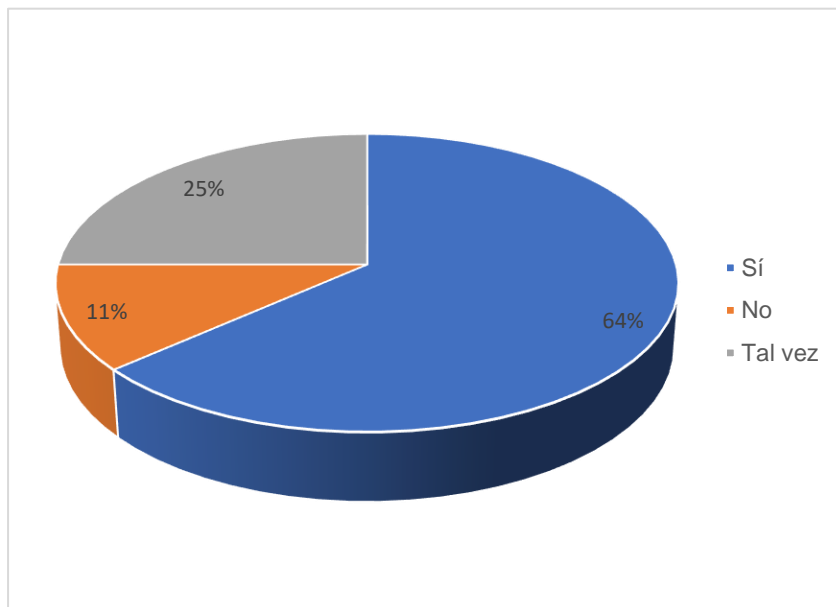
Cuadro 16. Satisfacción del cliente con el servicio de parqueos

Satisfacción del cliente	Frecuencia	%
Sí	61	64%
No	11	11%
Tal vez	24	25%
Total	96	100%

Fuente: Datos e información obtenidos del procesamiento del instrumento aplicado al cliente de AutoParking, 2021

En el siguiente gráfico se totalizan los datos del cuadro anterior:

Gráfico 16. Satisfacción del cliente con el servicio de parqueos



Fuente: León (2021)

Ante la consulta realizada si el servicio de parqueos de AutoParking les satisface, el 64% de los encuestados indica que sí, mientras que el 11% y 25% indican que no y talvez respectivamente.

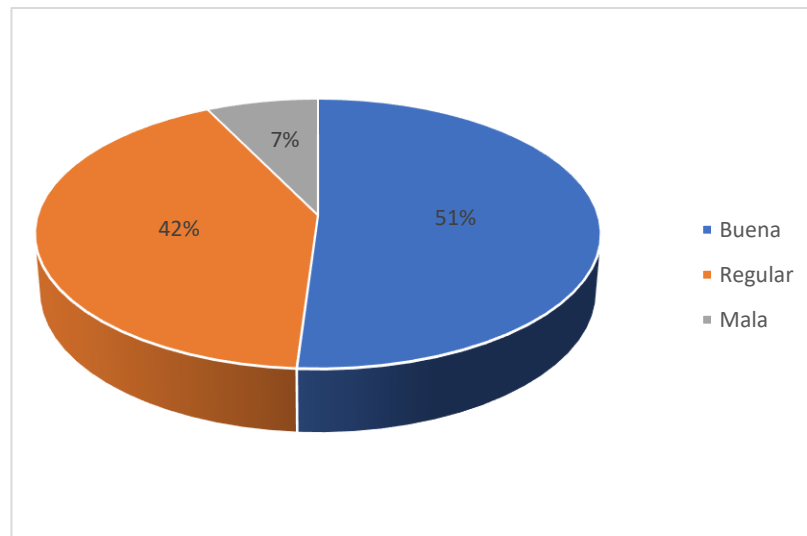
Cuadro 17. Experiencia del cliente en el parqueo

Experiencia de parqueos	Frecuencia	%
Buena	49	51%
Regular	40	42%
Mala	7	7%
Total	96	100%

Fuente: Datos e información obtenidos del procesamiento del instrumento aplicado al cliente de AutoParking, 2021

En el siguiente gráfico se totalizan los datos del cuadro anterior:

Gráfico 17. Experiencia del cliente en el parqueo



Fuente: León (2021)

De acuerdo con los resultados obtenidos a la pregunta, ¿cómo ha sido su experiencia de parqueos?; el 51% de los clientes responde que ha sido buena, el 42% indica que ha sido una experiencia regular, mientras que el 7% indica que ha tenido una experiencia mala.

Según la percepción de los clientes, la experiencia es buena porque no han presentado problemas hasta el día de hoy, asimismo porque se ve el parqueo limpio y de fácil acceso. Algunos de los clientes mencionan que es buena únicamente si se tiene el dispositivo quick pass, de lo contrario es complicado el ingreso porque siempre presentan problemas.

Por otra parte, es una experiencia regular, porque el cliente indica que el monto varía en diferentes puntos de pago, los tickets se pegan en los equipos. Asimismo, destacan una visita mala, porque en varias ocasiones las máquinas dispensadoras no tienen dinero y se les queda debiendo, mientras que el servicio y la atención es deficiente en cuanto a tiempo de resolución.

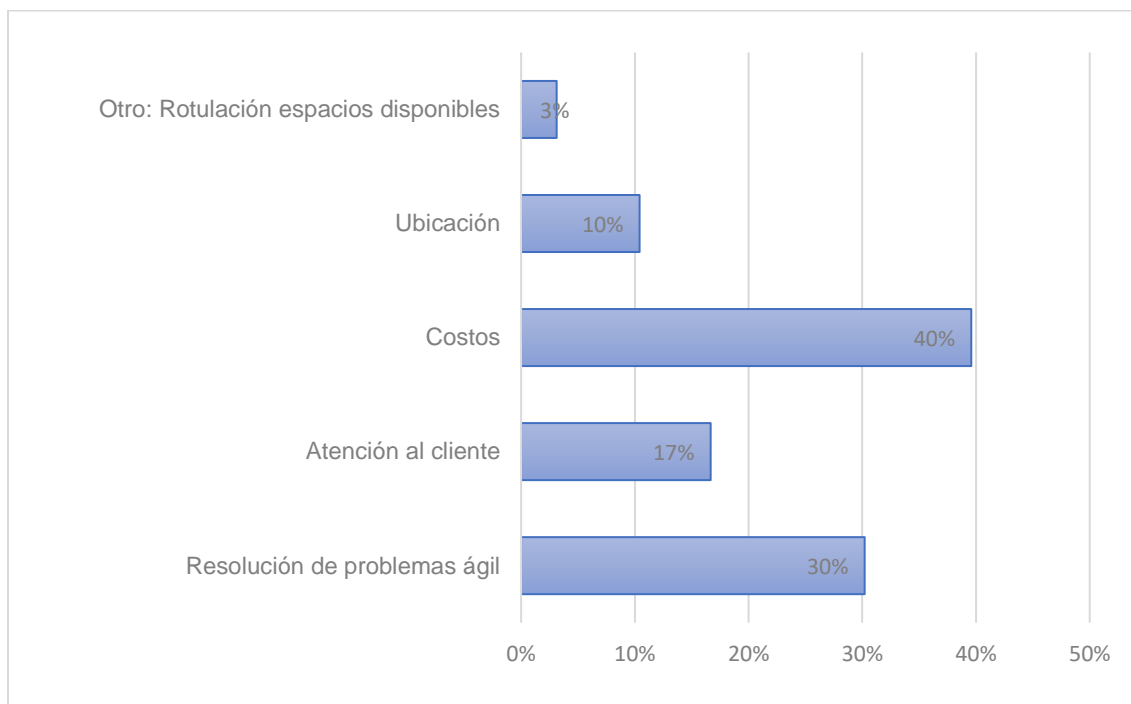
Cuadro 18. ¿Qué elementos mejoraría su experiencia de parqueos?

Qué elemento mejoraría su experiencia	Frecuencia	%
Resolución de problemas ágil	29	30%
Atención al cliente	16	17%
Costos	38	40%
Ubicación	10	10%
Otro: Rotulación espacios disponibles	3	3%
Total	96	100%

Fuente: Datos e información obtenidos del procesamiento del instrumento aplicado al cliente de AutoParking, 2021

En el siguiente gráfico se totalizan los datos del cuadro anterior:

Gráfico 18. ¿Qué elementos mejoraría su experiencia de parqueos?



Fuente: León (2021)

Ante la consulta a los clientes externos sobre qué aspectos mejoraría su experiencia de parqueos, en relación con la pregunta anterior, el 30% indica que la resolución de problemas ágil, el 17% que la atención al cliente, el 40% los costos del parqueo, un 10% indica que la ubicación y el 3% de los encuestados indica que la rotulación de los espacios disponibles.

De tal manera, los elementos con mayor peso están dirigidos a la pronta resolución de problemas, la atención al cliente y los costos. Los tres deben ser considerados para análisis ya que todos los puestos de trabajo de AutoParking son considerados la primera línea de atención al cliente del Centro Comercial.

En consecuencia, a lo anterior, se presenta de manera breve el tarifario de parqueos por hora:

Tarifario AutoParking	
15 minutos	Gratis
16 minutos a 1 hora	₡ 400,00
2 horas	₡ 800,00
3 horas	₡ 1 200,00
4 horas	₡ 1 950,00
A partir de las 5 horas se le debe sumar:	₡ 1 000,00

Fuente: elaboración propia

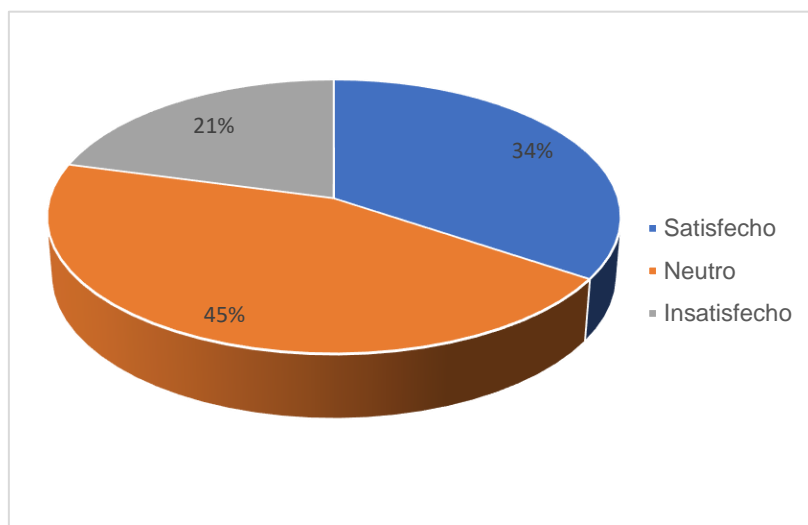
Cuadro 19. Satisfacción del cliente con los representantes de atención al cliente

Satisfacción Representantes de Atención al Cliente	Frecuencia	%
Satisfecho	33	34%
Neutro	43	45%
Insatisfecho	20	21%
Total	96	100%

Fuente: Datos e información obtenidos del procesamiento del instrumento aplicado al cliente de AutoParking, 2021

En el siguiente gráfico se totalizan los datos del cuadro anterior:

Gráfico 19. Satisfacción del cliente con los representantes de atención al cliente



Fuente: León (2021)

Los encuestados responden que la satisfacción por parte de los representantes de atención al cliente de AutoParking ha sido en un 34% satisfactoria, el 45% indica que neutro y el 21% indica que la atención es insatisfecha. Por lo que se puede interpretar que hay un porcentaje por valorar en el que no se tiene la seguridad si se les ha cumplido las expectativas en cuanto al servicio brindado.

Cuadro 20. ¿Considera que los representantes le atendieron en tiempo y forma?

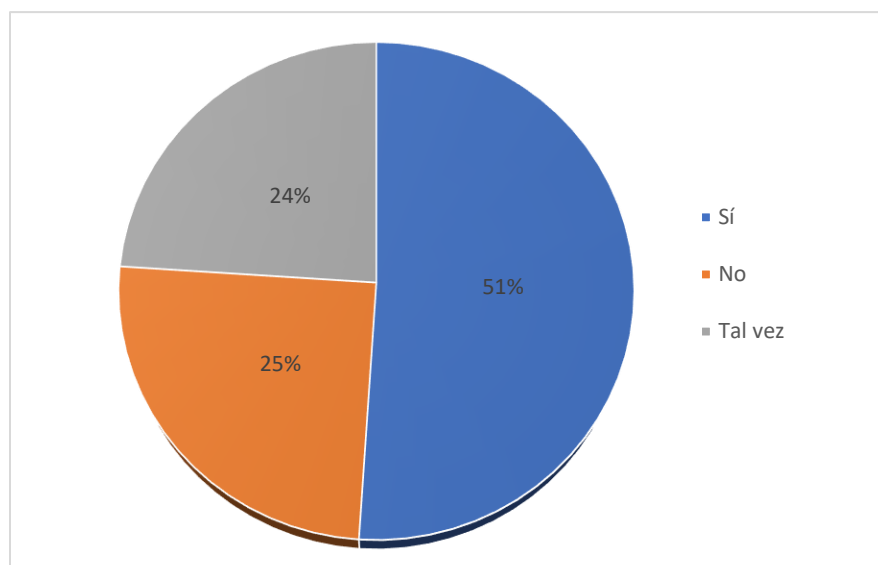
Se le atiende en tiempo y forma	Frecuencia	%
Sí	49	51%
No	24	25%
Tal vez	23	24%

Total	96	100%
--------------	-----------	-------------

Fuente: Datos e información obtenidos del procesamiento del instrumento aplicado al cliente de AutoParking, 2021

En el siguiente gráfico se totalizan los datos del cuadro anterior:

Gráfico 20. ¿Considera que los representantes le atendieron en tiempo y forma?



Fuente: León (2021)

Para dar continuidad a la pregunta anterior, se les consulta sobre la atención en tiempo y forma por parte del personal de atención al cliente, donde el 51% de los clientes indica que sí se le ha atendido, mientras que el 25% responde que no y el 24% que tal vez.

El 24% que indicaron tal vez, se debe porque no siempre se ven los representantes en los parqueos y, porque la atención que se brinda no es la más cordial y atenta.

Por otra parte, el 51% indican que sí, su justificación a esta pregunta se debe por la agilidad cuando se les presenta algún inconveniente y al hacer sentir al cliente valioso.

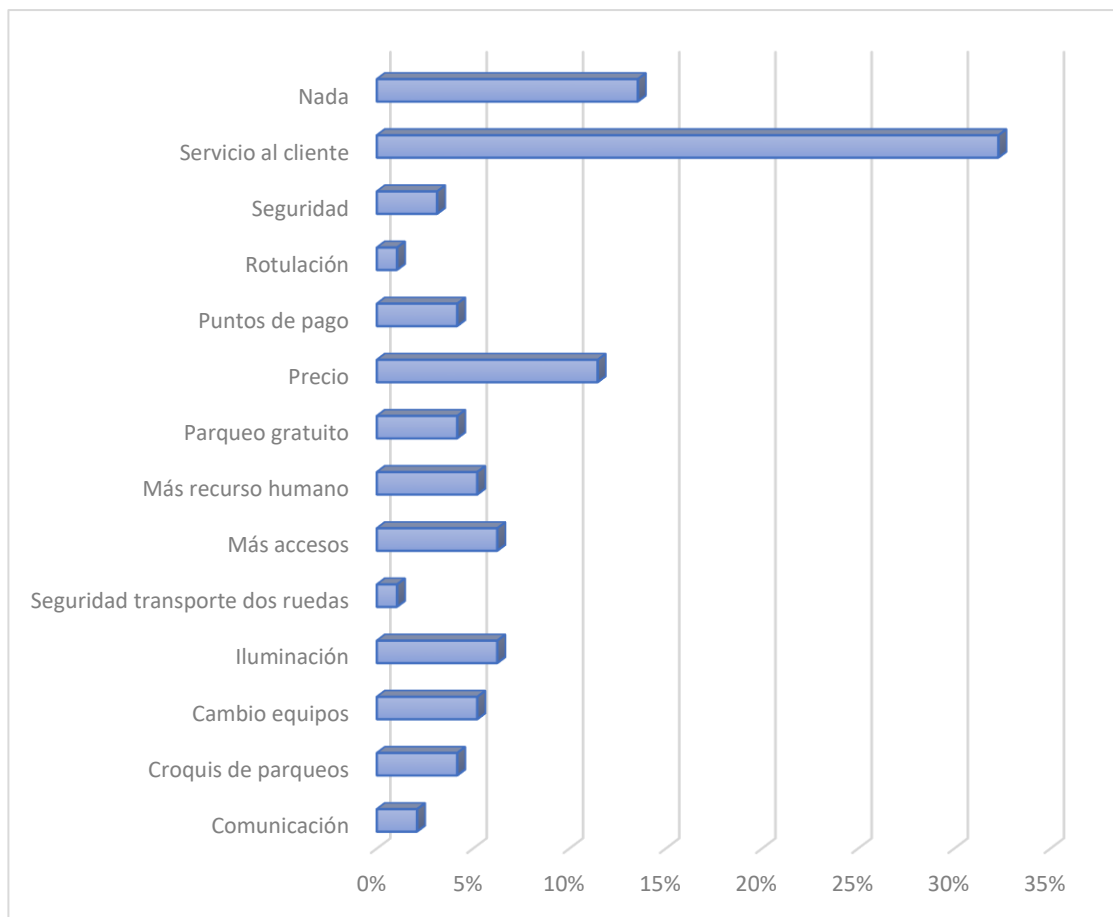
Cuadro 21. ¿Qué mejora implementaría al servicio?

Qué implementaría al servicio de parqueo	Frecuencia	%
Comunicación	2	2%
Croquis de parqueos	4	4%
Cambio equipos	5	5%
Iluminación	6	6%
Seguridad transporte dos ruedas	1	1%
Más accesos	6	6%
Más recurso humano	5	5%
Parqueo gratuito	4	4%
Precio	11	11%
Puntos de pago	4	4%
Rotulación	1	1%
Seguridad	3	3%
Servicio al cliente	31	32%
Nada	13	14%
Total	96	100%

Fuente: Datos e información obtenidos del procesamiento del instrumento aplicado al cliente de AutoParking, 2021

En el siguiente gráfico se totalizan los datos del cuadro anterior:

Gráfico 21. ¿Qué mejora implementaría al servicio?



Fuente: León (2021)

Ante la consulta al cliente sobre que implementaría al servicio de parqueo, dentro de las respuestas con mayor peso, el 32% de los encuestados implementarían un mejor servicio al cliente ágil e ideal, el 14% indica que no implementarían nada, mientras que el 11% y el 6% indican que el precio y más accesos de parqueo respectivamente. Es importante no dejar atrás los elementos que el cliente desearía ver en el servicio de parqueo como la comunicación entre el personal interno, la seguridad, iluminación, los cambios de equipos, entre otros.

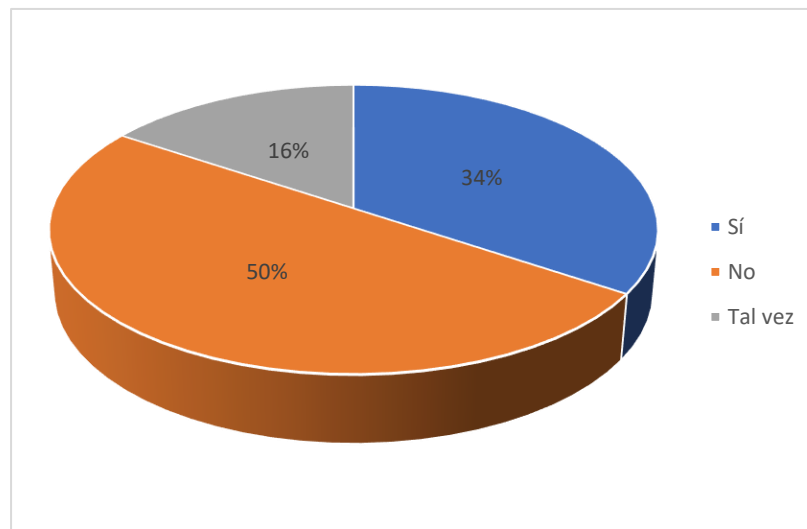
Cuadro 22. ¿Ha visto mejoras en el servicio?

Ha visto mejoras	Frecuencia	%
Sí	33	34%
No	48	50%
Tal vez	15	16%
Total	96	100%

Fuente: Datos e información obtenidos del procesamiento del instrumento aplicado al cliente de AutoParking, 2021

En el siguiente gráfico se totalizan los datos del cuadro anterior:

Gráfico 22, ¿Ha visto mejoras en el servicio?



Fuente: León (2021)

Según la consulta respecto si el cliente ha visto mejoras en el servicio de parqueos, el 50% indica que no, el 34% responde que sí y el 16% indica que tal vez.

Los cambios que han percibido los clientes giran en cuanto a la rotulación interna y la limpieza del área de parqueo. Los que no perciben mejoras, indican porque siempre que visitan el Centro Comercial presentan problemas con las agujas.

A continuación, se presentan los datos obtenidos de la entrevista semiestructurada realizada al señor Carlos Alfaro, Jefe de Operaciones de AutoParking.

Objetivo de la entrevista: Analizar la gestión administrativa de las acciones generadas en el sistema de gestión de calidad en relación con el servicio integral al cliente, en consideración con las subcategorías de las unidades de análisis. Por lo anterior, se desarrolla e interpreta los datos obtenidos

En primer lugar, se le pregunta al señor Alfaro, ¿cuál es el elemento más importante de la gestión administrativa en AutoParking? Brevemente, responde que lo más importante de la gestión administrativa es el personal, quien considera es el insumo más importante ypreciado de la organización, quienes de cierta manera mantienen a flote la operación de la empresa. Asimismo, explica que otros elementos claves dentro de la gestión administrativa es la implementación del sistema de gestión de calidad, al tener controles a nivel administrativo que dan excelencia al servicio y valor a nivel interno y externo de la organización.

Al utilizar el concepto de servicio, surge la necesidad de consultar sobre la definición del servicio integral al cliente y, si la empresa ejecuta un plan al respecto, el señor Alfaro como respuesta la siguiente definición: “es ofrecer un buen servicio, que todo aquél que ingrese al Centro Comercial tenga una experiencia única y diferente desde el primer momento que ingrese a los estacionamientos, esto para marcar diferencia de la competencia”.

Se le solicita, comentar cuáles son esas fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que permiten a AutoParking enfrentar los problemas del servicio integral al cliente y las no conformidades más recurrentes como lo es la actitud y servicio. A continuación, se presenta el FODA, dicho por el señor Alfaro:

Fortalezas: Tecnología de punta, controles de pago, cajeros automatizados, ingreso con dispositivos compass, servicio del VP donde pueden hacer uso pagando (con tarjeta del BAC: platinum card gratuito, black cashback y las de millas gratis, aerolíneas y platinum centurión 50% de lo contrario pagan los cuatro mil).

Debilidades: Recurso Humano limitado por temas actuales de la pandemia y al tomar la alta gerencia de prescindir del personal. Desgaste de equipos por su utilidad. Negociación con el proveedor de equipos ya que no resuelven en tiempo y forma, asimismo, por factores de pandemia el técnico en sitio según contrato con el proveedor se reduce a 4 días a la semana.

Amenazas: Nuevos centros comerciales y plazas, crecimiento de la flota vehicular y espacios limitados de estacionamientos.

Oportunidades: Cultura de servicio de experiencia al cliente, oportunidad de crecimiento en el mercado.

Parte del servicio integral, hace referencia a los proveedores, por tal razón, es importante conocer la negociación con cada proveedor de servicio, si el servicio que se brinda es lo establecido en las cláusulas de contrato y, si la resolución de problemas en cuanto a equipos se realiza en tiempo y forma.

La negociación con los proveedores, AutoParking firma un contrato por mantenimiento de equipos y del técnico de sitio, según lo estipulado en contrato, se cumple. Sin embargo, no cumplen en tiempo y forma cuando se requiere solución oportuna cuando se abren casos de atención por quejas de clientes.

Según su comentario, se describe una comparación brindada por el entrevistado, ya que el proveedor de mantenimiento de equipos de Curridabat es óptimo en cuanto a eficiencia, respuesta, averías, entre otros, lo cual es más factible que el proveedor de Escazú. Por lo que, según este dato, contratando al proveedor de Curridabat para el mantenimiento de equipos de Escazú, de cierta forma bajaría los casos por quejas por equipos y agujas y, disminuiría la cantidad de no conformidades por la atención que se brinda por los representantes de la operación.

En cuanto a costos, AutoParking ahorraría más del 50% al tener el proveedor que maneja el mantenimiento del Centro Comercial Multiplaza del Este, considerando, que se maneja más accesos de entradas y salidas. Pero, AutoParking cuenta la posibilidad de realizar el cambio, hasta que los equipos cumplan con su vida útil y pueda realizar la licitación con la aprobación de la alta gerencia a nivel regional.

Por otra parte, la categoría de evaluación de los procesos administrativos, parte de la comunicación de la alta gerencia hasta el personal operativo, dicho de este modo, se hace la siguiente pregunta, ¿considera que el personal operativo se le hace partícipe en los procedimientos establecidos en el sistema de gestión de calidad ISO? el señor Alfaro responde : “si se toman en cuenta, porque se les consulta qué mejoras pueden implementarse para la operación, parte esencial de la evaluación de los procedimientos es ser escuchado y AutoParking brinda espacios donde el personal pueda dar a conocer sus ideas”.

Según la evaluación y análisis de la encuesta realizada al personal, no el 100% está conforme en su área, primeramente, porque desconoce los procedimientos ISO calidad en relación con el sistema de gestión para la estandarización de procesos y, porque el nivel de comunicación de dichos controles es deficiente. Ante esta situación, la administración es quién recibe, pero no comparte la información.

Cómo conclusión de la entrevista, se desea conocer el clima organizacional de la empresa, con el fin de evaluar la comunicación, la motivación y la cultura organizacional como punto clave de la gestión administrativa en relación en brindar un servicio integral. Al respecto, menciona el Señor Alfaro:

Para mí, cómo debe ser el equipo de trabajo ideal para la empresa, primero contar con el recurso humano óptimo para atender las diferentes áreas en tiempo y forma y así contar con los insumos necesarios para no hacer esperar al cliente. Visualizo un equipo de trabajo con características de tener un buen servicio al cliente, con ganas de aprender y superarse. Que vaya muy de la línea con los valores de la empresa, nuestra visión y misión para llegar al éxito.

No hay que dejar de lado, la situación que se vive a nivel mundial, por lo que la motivación, la comunicación y el liderazgo debe emplearse efectivamente. La última pregunta de la entrevista es, ¿Considera que el personal está motivado en los tiempos que se viven hoy en día? ¿Existe comunicación interna?

El equipo de trabajo está motivado por el trabajo en equipo, el ambiente laboral que permite evitar malentendidos. La entrega de cada uno, la disposición que tienen para ir más allá y dar la milla extra.

Si existe comunicación interna, porque se trata de hacer de la operación un lugar de enseñanza y escucha activa unos con otros.

En tiempos de pandemia, AutoParking cuida al personal en esta situación, porque se les brinda equipo de protección, charlas motivacionales y seguimiento para la seguridad física, mental y emocional de cada colaborador.

Entrevista con la Lic. Karla Villalobos, Gestora de Calidad.

A continuación, se presentan las preguntas y respuestas realizadas mediante el instrumento de entrevista semiestructurada, seguido de la interpretación.

Objetivo: Identificar las nuevas tendencias mundiales en gestión administrativa en relación con el servicio integral al cliente.

Pregunta 1. ¿Cuáles considera usted son las nuevas tendencias de gestión administrativas en relación con la calidad del servicio al cliente?

Los constantes cambios a nivel global permiten que las empresas se apropien de nuevas tendencias administrativas para mejorar su productividad y ser más eficientes en el mundo competitivo. Menciona varias tendencias como:

- El modelo justo a tiempo
- Calidad Total
- Empowerment
- Benchmarking

Por otra parte, da énfasis que todas las tendencias modernas administrativas a nivel mundial tienen como punto de partida el servicio al cliente, al depender de la dinámica y el pensamiento de

cada uno de los clientes y en sí de la organización para descifrar lo que cada uno espera obtener del servicio, ambas variables son parte de la atención constante del mercado, una atención personalizada que parte de un reto estratégico pero eficaz. La gestión administrativa en relación con el servicio es trabajar en lo que el cliente valora: resolución rápida, velocidad de atención, escucha activa, expresar su inconformidad, aunque el servicio no haya sido el satisfactorio. La señora Villalobos termina con la frase: “A nivel mundial, el ser humano es un ser de instantes”

Cada una de las herramientas modernas que se nos ofrece, hacen de la organización una expectativa por superar a nuestros clientes.

Pregunta 2. ¿Cuál es la importancia de la gestión administrativa?

De acuerdo con lo que menciona la señora Villalobos en su entrevista, la gestión administrativa es clave a nivel de satisfacción de nuestros clientes, ya que, si no existe una gestión sólida, la empresa tiene la amenaza de lograr satisfacer las necesidades del cliente más no cumplir con sus altas expectativas de servicio. Asimismo, permite estructurar todos los procesos de las áreas para tener una uniformidad y control.

“Todo proceso administrativo impacta de manera directa el servicio integral al cliente, es decir, el recurso humano de las empresas, los proveedores, la alta dirección y entes gubernamentales. El enlace que la empresa tenga con cada uno de estos elementos se asegura estar en dirección al éxito”

Pregunta 3. ¿Qué pilares fundamentales de la gestión administrativa hoy en día deben conocer las organizaciones?

- Innovación
- Dinamismo
- Humanización

Pregunta 4. ¿Qué necesita una empresa para innovar y ofrecer un servicio integral al cliente bajo los sistemas de gestión de calidad?

Debe tomar en consideración, la cadena de valor, los stakeholders que son todas aquellas partes interesadas indispensables para la toma de decisiones y su planificación estratégica.

Siguiendo con los stakeholders, hace referencia a la matriz donde puede identificarse el nivel de interés y poder en cuanto al servicio o producto que la empresa desarrolle.

Pero, qué necesita la empresa para innovar y ofrecer un servicio integral, doña Karla nos enlista los principales elementos para llevarlo a cabo:

- Contemplar la adaptabilidad y su dinámica.
- Digitalización, actuar a la velocidad de la luz para que siga operando sin problemas
- Capacitación intensa, cuidar a nuestra gente.
- Negociación constante con los proveedores.
- Innovación, ser colaborador activo, que no tengan oídos sordos los jefes. Espacio para los colaboradores para ser escuchados.

Pregunta 5. De acuerdo con la situación que se vive a nivel mundial, ¿cómo cree que las empresas emplean el sistema de gestión ISO?

“Situaciones como las que se viven hoy, son situaciones difíciles de predecir, al no contar con controles aptos para el mismo”

Según la frase anterior, doña Karla explica que las empresas no tienen un plan de acción, toma los controles actuales como estructura para implementar bajo los sistemas de gestión un plan sin haber realizado la prueba antes. Esto demuestra, que las gestiones son sólidas y versátiles para resguardar a la empresa de situaciones como el COVID -19. Por ejemplo, hay empresas que emplearon:

- Índices de enfermos COVID
- Índices de contagio
- Buena gestión de procedimientos, estructura mental y capacitación de los equipos de protección personal

Pregunta 6. ¿Dentro de su experiencia considera que los sistemas de gestión han permitido mantener a flote una organización y la incertidumbre de los procesos?

“Absolutamente, porque logra una trazabilidad de todos los procesos dentro del alcance del sistema de gestión de calidad, y, que estos dependen del éxito de los objetivos propuestos por las empresas”.

Los sistemas de gestión llegan a brindar un apoyo de control y estructura, el cual permite tener un impacto positivo en el servicio integral al cliente.

Análisis general de los resultados

Por medio del empleo de los instrumentos de recolección de información establecidos en el presente análisis, se ha logrado obtener datos de muy buena calidad, realistas y acordes con los requerimientos necesarios para llegar a una conclusión objetiva.

Gracias a la aplicación de las encuestas a los clientes, se pudo determinar su nivel de satisfacción, por medio de la medición de la percepción del servicio dado, esperado y obtenido por parte del personal de la empresa en investigación.

Partiendo de los resultados obtenidos se puede indicar que las falencias encontradas son en su mayoría en la atención al cliente, en las áreas que el mismo personal percibe, el puesto de monitoreo, dónde el 50% del personal encuestado indica que es el puesto con mayor frecuencia de quejas. Por otra parte, se considera importante evaluarlo ya que el 42% de los clientes externos indicaron que su experiencia de parqueo es “regular” por los inconvenientes en el tiempo de respuesta, el cual deben esperar para ser atendidos en el botón de asistencia.

La empresa tiene una buena estrategia para implementar una cultura organizacional hacia sus colaboradores, al percibir que el 100% de los encuestados conocen los valores de la organización, su misión, su visión y su objetivo a conseguir. No obstante, este arraigo organizacional no ha impregnado al 100% en su cultura de servicio.

De acuerdo con los datos, la empresa en cuanto a calidad de servicio tiene problemas severos, al ser AutoParking, la primera línea de atención desde que el cliente ingresa al Centro Comercial, asimismo al ser un pilar fundamental que el cliente considera pertinente mejorar. De tal manera, y en relación con el servicio integral al cliente, al personal se le debe hacer más

partícipes de los procedimientos que tiene la empresa para seguir un bien común, una misma ruta al éxito. Otro elemento importante encontrado es la poca agilidad en la resolución de los trámites.

Asimismo, resulta importante la evaluación realizada en la auditoría respecto a los procedimientos del sistema de gestión de calidad, ya que algunos de los casos abiertos por atención de quejas no fueron cerradas de manera pertinente, es decir, por cumplir con el tiempo de cierre no se realizó un plan de acción para solventar el problema definitivamente.

Con la entrevista realizada al jefe de Operaciones, se analiza que el elemento de la comunicación es indispensable dentro de la organización y, una parte del personal indicaron que no están conformes con esto, al no conocer sus funciones de manera escrita y, al no ser escuchado. Al relacionarlo con la encuesta del cliente, el 2% indicó que la comunicación entre el personal no es la adecuada.

Por otra parte, de acuerdo con el objetivo general de la investigación, la gestión administrativa si tiene un impacto importante en torno al servicio integral al cliente. Según lo dicho por doña Karla, especialista en gestión de calidad, “todo proceso administrativo impacta de manera directa el servicio integral al cliente, es decir, el recurso humano de las empresas, los proveedores, la alta dirección y entes gubernamentales. El enlace que la empresa tenga con cada uno de estos elementos se asegura estar en dirección al éxito”, asimismo, una gestión administrativa rodeada de innovación, humanismo y dinamismo entre las partes interesadas a la operación.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base en los resultados obtenidos mediante el estudio realizado se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones

En relación con el objetivo N°1, elaborar una auditoría de las gestiones administrativas de AutoParking S.A. durante el primer semestre del 2021, las conclusiones a las que se llegan son:

- Se determina que la gestión administrativa genera un impacto en el servicio integral al cliente de la empresa AutoParking, durante el año 2021. El nivel de gestión es regular, consecuencia de la mala gestión de los indicadores estudiados: procedimientos del sistema de gestión de calidad, confiabilidad de equipos, cultura de servicio, gestión administrativa.
- Se concluye que no toda la información baja al personal operativo por lo que es deficiente la capacitación del personal en cuanto a los procedimientos del sistema de gestión de calidad y, el manejo y la importancia de este.
- En relación con las no conformidades abiertas durante los últimos cinco meses, se determina que el proceso de cierre no es el óptimo, debido a que estos se atienden realizando acciones ligeras y cumplir con el tiempo establecido para el cierre, en lugar de analizar el problema generado y solucionarlo definitivamente para que no vuelva a suceder recurrentemente. Asimismo, con el estudio de la auditoría se evaluó que todo recae en el personal administrativo, ya que al personal operativo no se le comunica de las no conformidades por lo que no existe una retroalimentación.
- Por último, se concluye con este objetivo que no existe un procedimiento y/o instructivo general de servicio al cliente para todas las áreas que refuerce sus funciones.

En relación con el objetivo N°2, analizar los procesos generados de las acciones administrativas de la empresa AutoParking S.A. durante el primer semestre del 2021, las conclusiones a las que se llegan son:

- Se encontró que la comunicación tanto entre los colaboradores de la empresa como hacia el cliente final es deficiente, sobre todo en lo que respecta a la forma en que se les brinda atención a los clientes, pues esta en muchas ocasiones es un intermediario para el óptimo servicio. Asimismo, se determina que el personal operativo tiene sentido de pertenencia con la empresa más no vinculación con sus jefes inmediatos, factor importante que un equipo de trabajo eficiente debe tener para el logro de sus objetivos.
- Se concluye que los inconvenientes encontrados en atención al cliente se producen debido a que la organización no tiene implementado parámetros para la cultura de servicio, por esto la motivación del personal en su mayoría es buena dónde esta debería ser excelente a la hora en que el personal debe desempeñar sus funciones. Por otra parte, el ambiente de trabajo muchas veces no es el ideal al existir inconvenientes con otras áreas de trabajo por lo que perjudica la operatividad, la comunicación y el trabajo en equipo.
- Se determina que uno de los proveedores de servicio de la empresa es fundamental para el servicio integral al cliente, según el estudio realizado, la negociación con los proveedores es deficiente al no cumplir en tiempo y forma los problemas que se presentan y requieren de atención rápida. Asimismo, en relación con las partes interesadas que aportan valor a la empresa, es el seguimiento de toma de decisiones de la alta gerencia, aumentando el tiempo de respuesta para evaluar una necesidad.
- Por último, se concluye que el personal operativo no tiene sus funciones claras y, no tiene conocimiento del sistema de gestión de calidad que implementa la empresa.

En relación con el objetivo N°3, identificar las tendencias administrativas a nivel mundial en relación con el servicio al cliente durante el primer semestre del 2021, las conclusiones a las que se llegan son:

- Se concluye que la humanización es una de las tendencias mundiales administrativas que con el pasar del tiempo se consolidarán y fortalecerán. Desde esta perspectiva humana, el conocimiento, la experiencia, la iniciativa y la creatividad será manifiestamente reconocidas como el recurso ilimitado de las organizaciones y de los países. Por esta razón, las organizaciones han empezado a reconocer abiertamente que el talento de los individuos es la base de la competitividad y de la supervivencia de las empresas en cualquier escala.
- Se determina que la gestión administrativa está interconectada al servicio integral al cliente debido a conocer el ambiente general y de mantener relaciones constantes con los stakeholders.
- La gestión en relación con el servicio integral al cliente comienza a realizarse ya no tanto en elementos como la tecnología y la información; sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa y, su dinamismo.

Una vez realizadas conclusiones a las que se llega después del análisis y la interpretación de los datos obtenidos, a continuación, se presentan las recomendaciones dirigidas a AutoParking para implementación en base a su estrategia y servicio integral al cliente.

Recomendaciones

En relación con el objetivo N°1, elaborar una auditoría de las gestiones administrativas de AutoParking S.A. durante el primer semestre del 2021, las recomendaciones a las que se llegan son:

- Evaluar los canales de comunicación y, de ser necesario, modificarlos, de manera que sea más rápido y sencillo que tanto cliente como colaboradores tengan acceso a información pronta y puedan responder ante las solicitudes de manera eficaz.
- AutoParking, al estar certificado ISO, se recomienda estandarizar los procesos de los diferentes puestos de trabajo, esto con el objeto de que los colaboradores tengan claro el

objetivo del sistema de gestión y, tenga conocimiento exacto de sus funciones diarias. Asimismo, realizar un instructivo de atención al cliente para las áreas con mayor atención de quejas.

- Por último, se recomienda evaluar constantemente las partes interesadas de la operación para de esta manera, analizar y negociar con los responsables un servicio integral óptimo que permita a la empresa tener recursos disponibles y una disminución en sus costos.

En relación con el objetivo N°2, analizar los procesos generados de las acciones administrativas de la empresa AutoParking S.A. durante el primer semestre del 2021, las recomendaciones a las que se llegan son:

- Aplicar aleatoriamente encuestas a los colaboradores en donde puedan hacer una evaluación a sus jefes inmediatos y a su vez puedan dar sugerencias y expresar sus necesidades durante su jornada laboral.
- Elaborar programas de inducción adecuados, planificar una o dos capacitaciones obligatorias para el personal al año (dependiendo de la disponibilidad de recursos) así como programar charlas mensuales con el personal para mantenerlos informados sobre el avance en el logro de los objetivos, darles a conocer sobre lo que se necesita de ellos y también para escuchar sus inquietudes, necesidades y sugerencias.
- Se recomienda implementar un programa dirigido al cumplimiento de metas, en donde al personal se les asigna KPI'S que deberán ir trabajando durante un tiempo determinado y, que en conjunto con sus jefes inmediatos hacen revisión periódica para retroalimentación y evaluación de avances, con el fin de implementar estímulos en los colaboradores, motivando en la ejecución de sus funciones de manera eficaz, y promover el liderazgo para alcanzar la ruta al éxito de la empresa: Brindar una experiencia operativa y de calidad al cliente.

En relación con el objetivo N°3, identificar las tendencias administrativas a nivel mundial en relación con el servicio al cliente durante el primer semestre del 2021, las recomendaciones a las que se llegan son:

- Se recomienda mantenerse informado sobre las tendencias administrativas modernas que envuelven el mercado día a día, con la finalidad de adaptarse y buscar el dinamismo de lo que se pide para generar un impacto en las operaciones.
- Parte de los constantes cambios de la gestión administrativa moderna es contribuir en los sistemas de calidad por lo que se recomienda a AutoParking, manejar de manera íntegra sus procesos y controles.
- Por último, se recomienda a la empresa considerar los principales elementos para innovar y generar un servicio integral al cliente, con el fin de contemplar la adaptabilidad del mercado, cuidar a nuestra gente, mantener una negociación constante con los proveedores para que no se vea perjudicado sus ingresos.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Posterior al análisis de los resultados en este trabajo de investigación, se realizó las principales conclusiones y recomendaciones para brindar a AutoParking un plan de mejora continua del servicio integral del cliente con los que cuenta la organización, con el objetivo de aumentar los indicadores más bajos y fortalecer los más altos según el estudio.

Objetivo general

Desarrollar una propuesta de mejora en la atención del servicio integral al cliente para el área de monitoreo principalmente y, extendido a los demás colaboradores para su conocimiento y agilidad para cumplir en tiempo y calidad lo que espera el huésped.

Objetivos específicos

Diseñar un instructivo que beneficie al sistema de gestión de calidad de la organización para el fortalecimiento de las funciones básicas de atención al cliente según lo establecido por las normas ISO.

Evaluar la contratación de una plaza ciclo para el último trimestre del año.

Promover la cultura de servicio y el cumplimiento de objetivos departamentales bajo la estrategia de implementación de indicadores de retroalimentación constante y así, mejorar el clima organizacional.

Al finalizar con la investigación, se concluye que AutoParking es una empresa sólida, que se basa en la calidad total de sus procesos departamentales, así como su gestión administrativa para brindar un servicio integral eficiente. De acuerdo con los resultados, el recurso humano es punto fundamental para lograr sus objetivos estratégicos.

Por lo anterior, y considerando la importancia del recurso humano, AutoParking, debe velar por hacer partícipes de los procesos al personal operativo, ya que son parte importante dentro de estos para aportar valor al sistema de gestión de calidad. Por lo tanto, es necesario fortalecer la cultura de servicio en la organización.

En el siguiente apartado se detalla las propuestas hechas para la empresa AutoParking para la mejora del servicio integral al cliente.

Instructivo de servicio al cliente

A continuación, se presenta el instructivo de servicio al cliente para el área de monitoreo como plan de acción inicial, estructurado según los resultados obtenidos y de acuerdo con la recurrencia de quejas durante el último semestre de 2021. En el mismo, el personal de AutoParking puede encontrar los principales casos que deben tratar ante los constantes inconvenientes que se le presentan a los clientes.

Asimismo, de acuerdo con la certificación ISO 14001 con la que cuenta la empresa y, considerando la propuesta de instructivo de los principales casos de atención más recurrentes, se agrega los siguientes pasos para cumplir lo establecido por el sistema de gestión en cuanto a la norma de calidad:

- Solicitar la codificación del instructivo propuesto para que sea incluido dentro del sistema de gestión de calidad para que sea estandarizado a los demás y, pueda ser medido y evaluado por el personal a cargo.
- Capacitar al personal operativo sobre el nuevo instructivo para que puedan abarcar dudas y, posterior puedan ejecutarlo sin problema alguno. Importante y como medida de control interno, pasar el formulario codificado de haber leído, comprendido y aceptado, para agregar al expediente de personal.

- Iniciar con auditorías internas cada dos meses, esto para certificar, evaluar, retroalimentar e informar al personal operativo y administrativo sobre el cumplimiento de este.

PROTOCOLOS DE REQUERIMIENTOS SOLICITADOS POR MONITOREO

1.1. Protocolos por emisión de tickete de entrada.

N° pasos	Responsable	Descripción
a Estación de entrada no dispensa tickete		
1	Monitorista	Recibe llamada de asistencia por parte del usuario
2		Invita al cliente a ingresar por la pluma de al lado.
3		De no contar con otro acceso a la par, informar al cliente amablemente que espere un momento en lo que llega un colaborador a resolverle.
4		Solicita apoyo a técnico u otro colaborador de parqueo
5	Técnico/Ciclo/Coordinador	Se desplaza hasta el sitio del incidente y verifica la causa del fallo, los cuales podrían ser:
6		a. Si es por falta de tickete, se cambia la caja vacía por una nueva.
7		b. Si es por tickete pegado, se libera y se limpia el dispensador.
8		c. Si es por cortadura de línea de tickete, se ajusta la guillotina y se reconecta.
9		d. Si es por corte de corriente las barreras se bloquean, la pantalla indica barrera arriba, hay que resetear la máquina.
10		e. Si no es causada por los dos anteriores, se reinicia la estación de entrada (es necesario apagar la fuente de alimentación).
11		e. De no resolverse se solita la ayuda del proveedor.
12		Se espera unos minutos para asegurarse de que todo quedó bien con el dispensador de ticketes
13	Si solo hay una entrada y no se puede resolver, se abre la aguja y en la salida le colaboramos a los clientes.	

N° Pasos	Responsable	b. Barrera no levanta o pluma arriba
Nota 1.	<i>Este procedimiento sólo aplica cuando una barrera no levanta tanto en entradas como en salidas.</i>	
1	Monitorista	Recibe llamada de asistencia de parte del cliente

2		Invita al cliente a ingresar por la pluma de al lado.
3		De no contar con otro acceso a la par, informar al cliente amablemente que espere un momento en lo que llega un colaborador a resolverle.
4		Solicita apoyo a técnico u otro colaborador de parqueo
5	Técnico/Ciclo/Coordinador	Se desplaza hasta el punto de acceso donde se originó la llamada de asistencia.
6		Si es una entrada: se verifica si el cliente ya tomó tiquete. Si no lo había tomado, se solicita uno en la entrada y luego se hace una apertura manual de la barrera.
7		Si es una salida: se verifica si el usuario ya introdujo el tiquete previamente validado. Si ya había introducido el tiquete validado, se hace apertura manual de la barrera o se le invita a salir.
8		Esperar el ingreso o salida de otros vehículos para verificar si se trató de un caso aislado o si es un problema recurrente.
9		Si el problema recurre, se debe cerrar el acceso afectado y realizar una revisión más detallada.
10		Si solo hay una entrada y no se puede resolver, se abre la aguja para ayudar a ingresar a los clientes, se les indica que a salida presionen el botón de asistencia para abrirles en la salida.

N° Pasos	Responsable	c. Ingreso de cliente sin tiquete
Nota 2.	<i>Esto puede ocurrir por diversas razones, la más común es que el usuario ingresó en un momento en que la barrera se encontraba levantada, otra razón puede ser que el cliente realmente haya perdido el tiquete, o que ingresó una moto detrás de un carro, o que el carro se acerque mucho al carro de adelante.</i>	

1	Monitorista	Recibe llamada de asistencia debido a que un cliente se encuentra sin tiquete.
2		Solicita al cliente número de placa del vehículo, lugar y hora aproximada de ingreso al Centro Comercial.
3		Verifica hora de entrada
4		Verifica si el sistema detecta la placa del vehículo.
5		Si el sistema detecta la placa significa que el cliente tomó el tiquete y por tanto la información que brinda es incorrecta.
6		En este caso se le aclara al cliente que lo que procede es el cobro de la multa por tiquete perdido y se le hace llegar el mismo por un colaborador (tiquete B02 por ₡4,000)
7		Si el cliente no anda efectivo para pagar los ₡4,000, ni otro medio de pago, o está sumamente molesto por el cobro o porque tiene poco tiempo de haber ingresado, se envía a alguien a revisarle documentos (que coincida la

		cédula del usuario con el título de propiedad del vehículo) y se le ayuda a salir sin pagar.
8		Si el sistema no detecta la placa, es cierta la información dada.
9		Si el problema es del equipo se envía al técnico en sitio a revisar.
10		Si el cliente acaba de ingresar al centro comercial y llama a exigir su tiquete, porque está apenas por ingresar, se solicita ayuda al colaborador disponible para que le entregue un tiquete.
11	Técnico/Ciclo/Coordinador	Deben abocarse a una estación de entrada y obtener un tiquete utilizando la tapa de la estación de entrada para activar el sensor de presencia.
12		Le entrega el tiquete al cliente y le indica que siempre debe validarlo antes de salir del centro comercial.
13	Monitorista	Si el cliente nos llama de una estación de pago que desea salir del centro comercial, y fue un caso de ingreso sin tiquete por barrera arriba, se le indica se dirija por cualquier estación de salida y una vez allí presione el botón de asistencia para que se le dé una apertura remota de la barrera.

N° Pasos	Responsable	d. Compass no funciona.
Nota 3.	<i>Esto puede ocurrir por diversas razones, que el Compass no es del BAC, problema de lectura del sistema, dispositivo no activado o sin saldo.</i>	
1	Monitorista	Recibe llamada de asistencia.
2		Consulta en el sistema si el dispositivo es del BAC.
		Solicita los últimos 8 dígitos del dispositivo para ver si se registra entrada en la plataforma.
		Si no registra entrada invita al cliente a ingresar con tiquete y validar este antes de salir. Puede invitársela a ingresar por el equipo de al lado, de contar con otro.
		Si el problema es general se envía un tiquete a ETC (proveedor) para revisión y solución al correo ayuda@etcpeajes.com

1.2. Protocolos durante la permanencia del cliente en el centro comercial.

N° pasos	Responsable	Descripción
		a. Tiquete de estacionamiento perdido
1	Monitorista	Recibe el informe de asistencia de parte del cliente

A. Cliente validó tiquete		
2	Monitorista	Solicita a un colaborador disponible se apersona a atender al cliente
3		Solicita al cliente los siguientes datos: <ul style="list-style-type: none"> • Placa del vehículo. • Características físicas del vehículo (marca, modelo, color). • Ubicación de la entrada por la que ingresó al centro comercial. • Ubicación del Punto de pago o pay en el que realizó el pago.
4		Informa al colaborador de estacionamientos que está apoyando que corrobore los datos brindados por el usuario.
5		Técnico/Ciclo/Coordinador
6	Monitorista	Verifica con el número de boleto, el número de tiquete al cual pertenece.
7		Busca el número de tiquete para identificar el acceso en el cual fue generado y el Punto de Pago o pay en la cual fue validado.
8		Si el cliente canceló el tiquete y se le extravió después de cancelado, se le invita a dirigirse a la salida, de esta forma el lector de placas lee la misma y le hace la apertura sin necesidad de tiquete.
9		Busca el número de placa en el sistema de reconocimiento de placas.
10		Si la placa es reconocida, se verifica con los datos obtenidos en la factura brindada por el cliente. Si los datos concuerdan se indica al cliente que puede retirarse del centro comercial por cualquier estación de salida, al llegar a dicha estación deberá presionar el botón de asistencia para que se de apertura remota a la barrera.
11		Si la placa no fue detectada, se procede a ver el registro de videos de la entrada donde se generó el tiquete según la factura presentada por el cliente. Si el vehículo es identificado y concuerda con los datos brindados, se le indica al cliente que puede retirarse del centro comercial por cualquier estación de salida, al llegar a dicha estación deberá presionar el botón de asistencia para que se de apertura remota a la barrera.
12		Si no se logra validar la información se cobra la multa por tiquete perdido.
B. Cliente no validó tiquete		
1	Monitorista	Solicita al cliente la placa del vehículo
2		Informa al colaborador de estacionamientos que está apoyando que corrobore los datos brindados por el usuario.
3	Técnico/Ciclo/Coordinador	Verifica los datos brindados por el cliente
4	Monitorista	Verifica la hora de entrada del cliente

5		Informa al cliente la tarifa por tiquete perdido de ₡4.000.00 c/u. (Tarifa B02)
		Solicita ayuda a colaborador para que entregue el tiquete de multa al cliente para que proceda a pagar.
6		Si el cliente no acepta pagar la tarifa reducida de ₡4.000.00, verifica en el archivo de control de tiquetes perdidos que la persona no sea reincidente en esta situación y de no ser así, se autoriza el cobro de la tarifa mínima de ₡400.00 (Tarifa A pre-validado)
7		Si el cliente no acepta pagar la tarifa mínima de ₡400.00, solicita apoyo al coordinador para que interactúe con el cliente.
8	Coordinador	Dialoga con el cliente para llegar a un acuerdo y procede a notificarle a Monitorista para que realice apertura remota de la barrera.
9	Monitorista	Toma datos del cliente, lo anexa al archivo de reincidencias de pérdida de tiquetes

N° Pasos	Responsable	c. Desbloqueo de tarjeta de estacionamiento
1	Monitorista	Recibe el informe de tarjeta bloqueada por medio del sistema de asistencia.
2		Pide, vía Intercomunicador el número de la tarjeta para verificar la actividad realizada con la tarjeta
3		Se determina la causa del bloqueo
A. Si el bloqueo es por incorrecta utilización del usuario:		
A.1 Primera ocasión		
1	Monitorista	Se informa al cliente que quedará bloqueada la tarjeta y se le indica que debe venir a la oficina a firmar bitácora para su desbloqueo y se le ayuda de momento a salir, por ser la primera vez no se le cobra multa, ya luego de la firma se procede a desbloquear la tarjeta.
A.2 Reincidente		
1	Monitorista	Informa al cliente que debe acercarse a las oficinas de Administración de Estacionamiento para cancelar el importe determinado en la tarifa vigente.
2	Cliente	Se dirige a oficinas de Administración
3	Monitorista/ Asistente Administrativa	Aclara al cliente la forma de pago, si es en la misma estación de pago el sistema le calcula la multa, de lo contrario se le brindan las cuentas para cancelar ₡5,000.00
4	Cliente	Realiza el pago, si es por depósito deberá hacer llegar el comprobante para confirmación.
5	Sistema	Si el pago fue en Punto de pago o Pay se le habilita de inmediato.

6	Asistente Administrativa	Valida el comprobante de pago y solicita a monitoreo la habilitación de la tarjeta.
7	Monitorista	Habilita la tarjeta por indicación de la Asistente Administrativa.
B. Si el bloqueo es por mal funcionamiento del sistema		
1	Monitorista	Se procede al desbloqueo de manera inmediata y el incidente no quedará registrado en el "Control de tarjetas de estacionamiento".
C. Si el bloqueo es por morosidad en el pago del CAM y/o Alquiler de los Condominios.		
1		Recibe en los primeros tres días del mes la solicitud de bloqueo por parte de la Gerencia Financiera.
2	Asistente Administrativa	Con base al Instructivo Tarjetas de Estacionamiento CR-GR-SGC-E-I04 coordina con el personal de monitoreo el bloqueo, enviando el listado por correo, de manera que se bloqueen estas en la madrugada del día siguiente.
3		Procede con el bloqueo.
4	Monitorista	El monitorista cada vez que atienda un reclamo por parte de un cliente con la tarjeta bloqueada y que no pueda ingresar, deberá respetuosamente indicar al cliente: "Su tarjeta está bloqueada por falta de pago de parte de su empresa un tema de Mora, para poder activar la misma debe dirigirse al Gestor de Cobros al correo edith.urena@gruporable.com , por el día de hoy sírvase ingresar con tiquete y pagar la estadía antes de salir"
5	Asistente Administrativa	Solicita el desbloqueo a monitoreo cuando tenga el visto bueno de la Gerencia Financiera.
6	Monitorista	Desbloquea la (s) tarjeta (s).
D. Si el bloqueo es por morosidad en la mensualidad del estacionamiento.		
1	Asistente Administrativa	Con base al Instructivo Tarjetas de Estacionamiento CR-GR-SGC-E-I04 pasados 30 días de mora debe solicitar a los locales y/u oficinas los comprobantes de pago.
2		Si los locales y/u oficinas no cuentan con los comprobantes de pago, pedirá al monitorista que proceda con los bloqueos respectivos en el sistema.
3	Monitorista	Procede con el bloqueo.
5	Asistente Administrativa	Solicita el desbloqueo a monitoreo cuando tenga el comprobante de pago confirmado por contabilidad.
6	Monitorista	Desbloquea la (s) tarjeta (s).
E. Si el bloqueo es por daño de la tarjeta.		
1	Monitorista	Invita al cliente a dirigirse a las oficinas para que solicite la reposición de esta.
2	Coordinador/Asistente Administrativa	Le informan al cliente del pago de \$25 en las cuentas del parqueo.

1.3. Protocolos en Puntos de pago o pay.

N° pasos	Responsable	Descripción
		a. Punto de pago o pay no emite factura cuando el cliente lo requiere
1	Monitorista	Recibe llamada de asistencia de parte del cliente a través del intercomunicador.
2		Solicita al cliente el número de tiquete que acaba de validar, o placa del vehículo si el sistema lo permite.
3		Le informa al cliente que espere unos minutos en punto de pago o pay hasta que se acerque un colaborador de estacionamientos.
4	Técnico/Ciclo/Coordinador	Revisa la hora de entra en el tiquete y confirma con el cliente el monto cancelado.
5		Solicita al cliente los datos para hacerle llegar la factura electrónica (Cédula Jurídica o física, correo electrónico, número de tiquete, teléfono, dirección)
6		Informa a monitorista los datos para que genere la factura electrónica.
7	Monitorista	Ingresa al sistema los datos para generar la factura electrónica.
8		Si el cliente requiere la factura impresa, se consulta el monto que canceló y el número de placa del vehículo, se realiza la búsqueda en el sistema, se imprime y se le hace llegar al cliente.
9	Técnico/Ciclo/Coordinador	Se dirige al cliente a entregarle la factura impresa.

N° Pasos	Responsable	b. Punto de pago o pay fuera de servicio (vuelto atascado)
1	Monitorista	Recibe llamada de asistencia de parte del cliente.
2		Se disculpa con el cliente.
3		Transfiere solicitud de asistencia a colaborador disponible.
4	Técnico/Ciclo/Coordinador	Se desplaza a ubicación del incidente.
5		Habla con el cliente y pregunta acerca del monto atascado en Punto de Pago o pay.
6		Presiona el botón de asistencia o comunica por radio para informar al Monitorista que realizará la apertura del Punto de Pago en cuestión.
7		Apertura al Punto de Pago con llave correspondiente.
8		Generalmente causado por monedas u objetos extraños ingresados erróneamente en el aceptador de monedas y/o billetes.

9		Acumulación de monedas rechazadas en recolector interno o a causa de objetos extraños ingresados por los usuarios.
10		El técnico o coordinador devuelve el dinero atascado al cliente.
11		De no haber dinero atascado le hace entrega el cliente de un ticket de libre paso (Tarifa J02) y le invita a dirigirse a la salida.
12		Presiona el botón de asistencia para informar al Monitorista que procederá al cierre de Punto de Pago.

N° Pasos	Responsable	c. Tickete erróneo en punto de pago o pay
----------	-------------	---

A. Si el usuario se encuentra dentro del tiempo de gracia

1	Monitorista	Recibe llamada de asistencia por parte del usuario.
2		Transfiere solicitud de asistencia a colaborador disponible.
3	Técnico/Ciclo/Coordinador	Valida el tiempo de estadía con el número de tickete.
4		Si el tickete está dentro del tiempo gratuito solicita los datos al cliente.
5		Indica al cliente que se aproxime a la estación de salida y presione el botón de asistencia.
6	Cliente	Presiona botón de asistencia, se identifica.
7	Monitorista	Apertura remotamente la barrera (verifica que es el mismo cliente que llamó del punto de pago el mismo que está en la salida)

B. Si el usuario superó el tiempo de gracia

1	Monitorista	Recibe llamada de asistencia por parte del usuario, si el sistema lo permite valida el tiempo de estadía con el número de tickete.
2		Transfiere solicitud de asistencia a colaborador disponible.
3	Técnico/Ciclo/Coordinador	Si el tickete está fuera del tiempo gratuito solicita el número de placa al cliente.
4		Informa al monitorista para que valide en cámaras la hora de entrada.
5	Monitorista	Indica la hora de entrada y monto a cancelar.
6	Técnico/Ciclo/Coordinador	Entrega al cliente el tickete pre-validado con la tarifa prevalidada correspondiente a pagar (Autos: letras I ₡400.00, E ₡1,200.00, F ₡1,950.00, L ₡2,950.00 y M ₡3,950.00; Motos: N ₡300.00 y O ₡500.00)
7	Cliente	Procede a realizar el pago.

1.4. Protocolos en estaciones de salida.

N° pasos	Responsable	Descripción
		a. Tiquete erróneo en estación de salida
1	Monitorista	Recibe llamada de asistencia por parte del usuario.
2		Consulta al cliente en cuál estación de pago o pay pagó y valida en cámaras.
3		Si el sistema cuenta con reconocimiento de placa puede verificar en cámaras que es el mismo conductor que ingresó en el vehículo.
4		De ser necesario transfiere solicitud de asistencia a colaborador disponible que verificará los datos del vehículo coincidan con el dueño, luego pedirá a monitoreo la apertura.
5	Técnico/Ciclo/Coordinador	Verificará los datos del vehículo coincidan con el dueño.
A. Tiquete se encontraba validado:		
6	Técnico/Ciclo/Coordinador	Solicita el tiquete y verifica que haya sido validado (Verifica las dos impresiones en la banda magnética, si la segunda impresión se encuentra sobre la banda magnética el error se encuentra en el sistema).
7	Monitorista	Se procede a hacer apertura remota a la barrera.
8	Técnico/Ciclo/Coordinador	Si el incidente genera tráfico en el acceso de salida donde se encuentra el cliente, el Técnico/Ciclo/Coordinador permanece en la zona para asistir a los vehículos.
B. Tiquete no se encontraba validado:		
9	Monitorista	Se procede a realizar apertura remota de la barrera.
10	Técnico/Ciclo/Coordinador	Si el incidente genera tráfico en el acceso de salida donde se encuentra el cliente, el Técnico/Ciclo/Coordinador permanece en la zona para asistir a los vehículos.
c. Cliente no ha validado tiquete y se encuentra en estación de salida.		
Nota 4.	<i>Si es un momento con alta afluencia de clientes se debe valorar realizar una apertura manual con una tarjeta de proximidad maestra, si y solo si el cliente se encuentra dentro del periodo gratuito estipulado.</i>	
A. no hay vehículos detrás del cliente		
1	Monitorista	Recibe llamada de asistencia desde una estación de salida.
2		Solicita apoyo a algún colaborador que esté disponible.
3		De no tener un colaborador disponible indica al cliente que vaya al punto de pago o pay más cercana para poder validar el tiquete.
4	Técnico/Ciclo/Coordinador	Se trasladan hasta la salida donde se encuentra el cliente.

5		Se le indica que vaya al punto de pago o pay más cercana para poder validar el tiquete.
B. si hay vehículos detrás del cliente		
7	Monitorista	Recordarle amablemente al cliente que por esta ocasión se le ayudará, pero le agradecemos que en su siguiente visita recuerde validar en la Estación de Pago antes de salir.
8		Darle apertura al cliente, indicando en la aplicación "Tiquete no validado" (aplica para Curridabat)
9	Técnico/Ciclo/Coordinador	Si se generó tráfico en la salida donde se encontraba el incidente, el Técnico/Ciclo/Coordinador permanece en la zona para brindar asistencia a cada vehículo que intente salir por ese acceso y agilizar el flujo de clientes.

N° Pasos	Responsable	d. Cliente validado tiquete y se encuentra en estación de salida.
----------	-------------	---

Nota 5.	<i>Si es un momento con alta afluencia de clientes se debe valorar realizar una apertura manual con una tarjeta de proximidad maestra, si y solo si el cliente se encuentra dentro del periodo gratuito estipulado.</i>	
----------------	---	--

A. no hay vehículos detrás del cliente

1		Recibe llamada de asistencia desde una estación de salida.
2	Monitorista	Solicita apoyo a algún colaborador que esté disponible.
3		De no tener un colaborador disponible indica al cliente que vaya al punto de pago o pay más cercana para poder validar el tiquete.
4		Se trasladan hasta la salida donde se encuentra el cliente.
5	Técnico/Ciclo/Coordinador	Se le indica que vaya al punto de pago o pay más cercana para poder validar el tiquete.

B. si hay vehículos detrás del cliente

7	Monitorista	Recordarle amablemente al cliente que por esta ocasión se le ayudará, pero le agradecemos que en su siguiente visita recuerde validar en la Estación de Pago antes de salir.
8		Darle apertura al cliente, indicando en la aplicación "Tiquete no validado" (aplica para Curridabat)
9	Técnico/Ciclo/Coordinador	Si se generó tráfico en la salida donde se encontraba el incidente, el Técnico/Ciclo/Coordinador permanece en la zona para brindar asistencia a cada vehículo que intente salir por ese acceso y agilizar el flujo de clientes.

N° Pasos	Responsable	g. Pluma golpea vehículo responsabilidad del sistema
----------	-------------	--

Nota 6.	<i>Se ejecuta cuando el vehículo de un usuario del sistema de cobro de parqueo es golpeado por una barrera.</i>	
----------------	---	--

1	Monitorista	Recibe llamada de asistencia.
---	-------------	-------------------------------

2		Transfiere solicitud de asistencia a Coordinador disponible.
3	Coordinador	Se desplaza hasta el lugar del incidente.
4		Verifica si el cliente tomó tiquete (solo si es entrada), o si insertó tiquete validado (solo si es salida).
5		Se fotografía daños causados.
6		Consulta con vigilante del área acerca del incidente.
7		Destapa barrera.
8		Si no tomó tiquete en la entrada se saca uno utilizando la tapa de la barrera para activar el sensor.
9		Solicita al cliente cédula y tarjeta de circulación.
10		Se fotografían documentos del cliente
11		Se procede a llenar el formulario "Reporte de incidentes - Informe coordinador de seguridad CR-GR-SGC-SE-P02-F02" según CR-GR-SGC-SE-P05 Procedimiento Atención de Reclamos.
12		Se deduce la responsabilidad del incidente.
13	Se informa al cliente le estará contactando el jefe de Operaciones de estacionamientos para seguimiento de su caso.	
14	Cliente	Llena el formulario "Reporte de incidentes – Declaración del cliente CR-GR-SGC-SE-P02-F01" según CR-GR-SGC-SE-P05 Procedimiento Atención de Reclamos.

N° Pasos	Responsable	h. Barrera ha quedado levantada
1	Monitorista	Recibe llamada de asistencia de parte del cliente
2		Transfiere solicitud de Asistencia a Técnico/Ciclo/Coordinador disponible.
3	Técnico/Ciclo/Coordinador	Se desplaza a ubicación al acceso en que se encuentra el cliente.
4		Remueve tapadera del equipo de la barrera
5		Coloca tapadera del equipo cerca del sensor de piso vehicular.
6	Técnico	Si la pluma no baja con el uso de la tapadera, coloca la pluma en modo manual con la llave correspondiente y bajarla.
7		Validar la eficacia de esta acción, que la barrera siga funcionando, esperando el ingreso o salida de otro vehículo.
8		Si la barrera continúa fallando, bloquea el acceso a la estación y procede a la revisión de esta.
9		Notifica al Monitorista que realizará revisión de la barrera por lo que bloqueará el acceso hacia la estación.

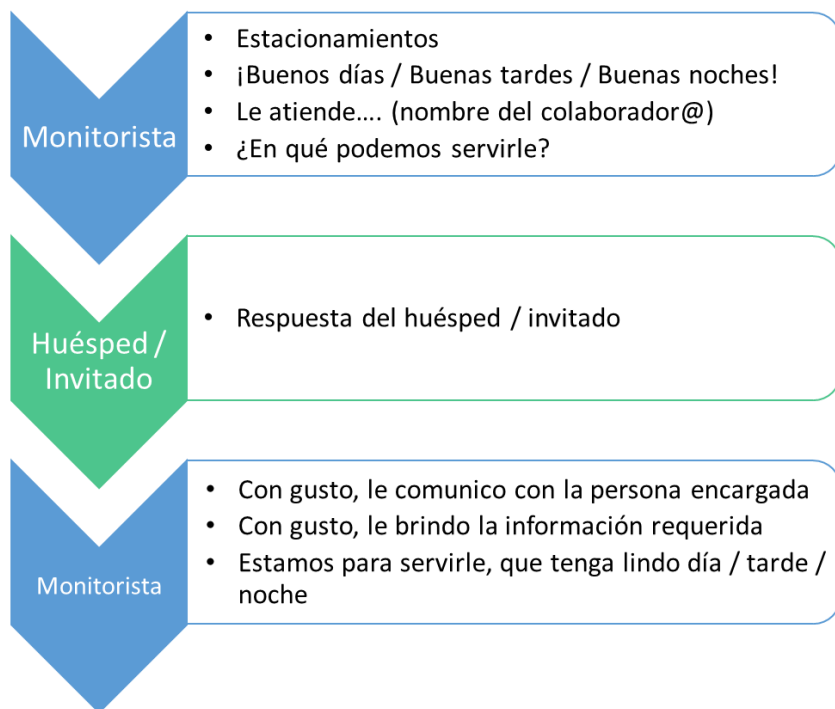
10	Realiza apertura de la barrera y reinicia, para el reseteo necesita:
	<ul style="list-style-type: none"> Desconectar ambos relays ubicados en el fondo de la barrera.
	<ul style="list-style-type: none"> Conectar nuevamente los relays luego de haber transcurrido 5 segundos
11	De ser conveniente, ajusta el sensor del loop que está ubicado en la barrera. O en su efecto según el equipo, presiona el botón de reseteo y el loop se ajusta solo.
12	Habilita nuevamente el acceso a la estación y se espera el acceso o salida de un vehículo para verificar la eficacia de la acción.
13	Si la falla continúa repite el procedimiento desde la apertura de la barrera.

GUÍA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

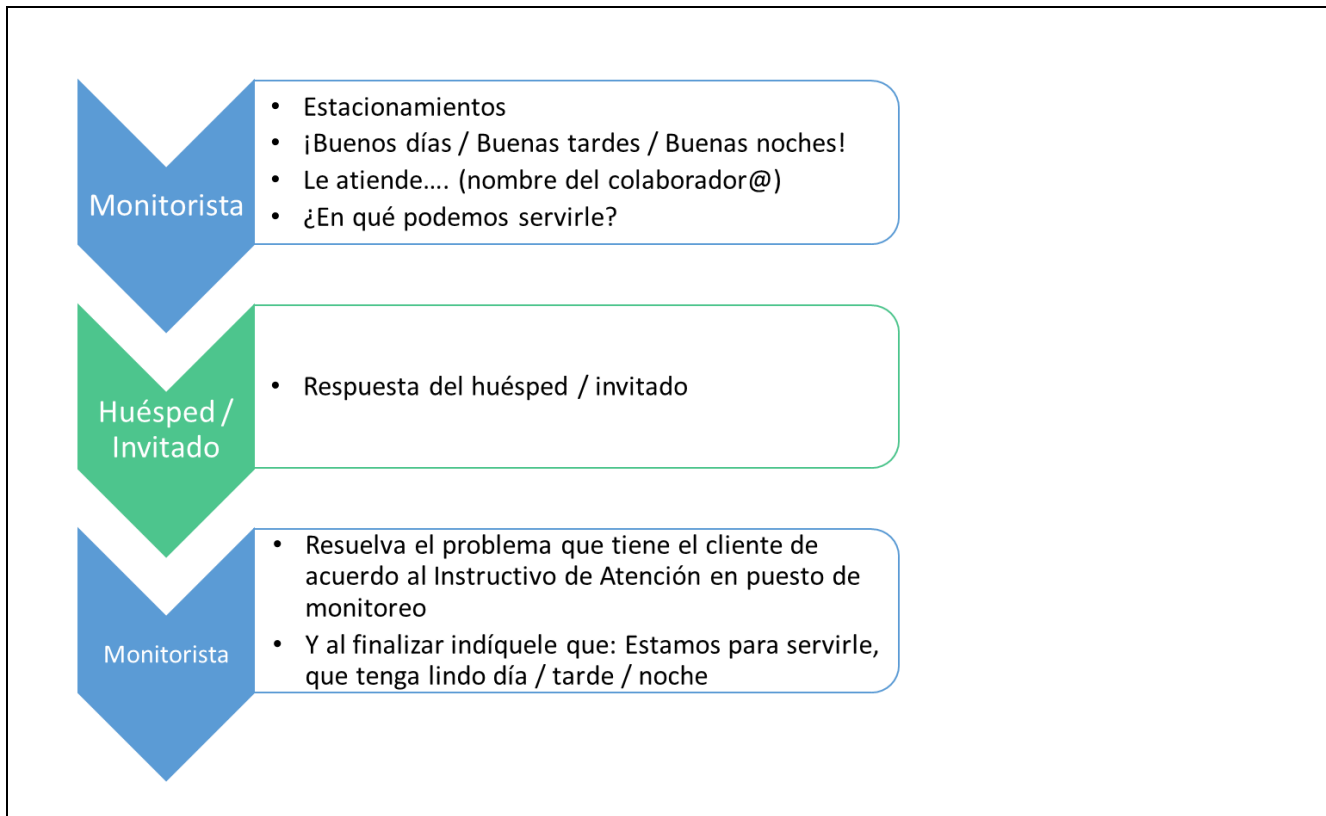
DESCRIPCIÓN

El presente anexo aclara los pasos a seguir en la forma correcta de abordar a un cliente.

1. Llamadas telefónicas



2. Atención en interfonía para cajeros y agujas



Fuente: León (2021)

Contratación de Personal

A continuación, se presenta la segunda propuesta para la organización. Tomando acción a la reducción actual del personal operativo, se propone incrementar en una plaza ciclo para la mejora continua y apoyo en fechas especiales de mayor visita al centro comercial que se espera para los próximos meses.

Esta alternativa tendría gran impacto tanto interno como externo ya que, al momento de contratar la nueva plaza, se daría una buena oxigenación al cargo de funciones operativas del personal actual. Por lo tanto, se requiere contratar una persona con experiencia en atención al cliente, capaz de trabajar en equipo y que pueda utilizar los implementos de trabajo como el manejo de bicicleta, de igual forma, la empresa debe actualizar las herramientas de trabajo para facilitar el desarrollo de las tareas asignadas a este nuevo ingreso.

La ejecución de la propuesta se evalúa para mejorar el servicio que AutoParking ofrece a los clientes a largo plazo y, que garantice la agilidad en la atención y el acompañamiento para generar una experiencia única, de acuerdo con el objetivo principal de la empresa.

Con base en lo mencionado anteriormente, se detalla dos alternativas; la primera es que la empresa reporte la nueva plaza en planilla; la segunda es contratar al personal por outsourcing es decir, a una empresa externa. A continuación, se plantean ambas propuestas:

Alternativa #1	Contratar nueva plaza operativa						
Cantidad	Salario Mensual	Salario por Día	CCSS	Aguinaldo	Vacaciones	Salario Total	Costo mensual
1	₡ 340 000,00	₡ 11 333,33	₡ 90 100,00	₡ 28 322,00	₡ 170 000,00	₡ 628 422,00	₡ 628 422,00
Alternativa #2	Contratar personal outsourcing						
Cantidad	Costo Mensual	Salario por Día	CCSS	Aguinaldo	Vacaciones	Salario Total	Costo mensual
1	₡ 773 640,00	₡ 25 788,00	N/A	N/A	N/A	₡ 773 640,00	₡ 773 640,00

Fuente: León (2021)

Si bien es cierto, de acuerdo con lo ilustrado, la mejor opción es contratar una nueva plaza como parte de la planilla que, contratándola por outsourcing, ya que se refleja una pequeña diferencia de ₡145,218.00.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo con la inclusión del 100% de los costos en los que debe incurrir AutoParking sea por inclusión de planilla o de manera externa.

Resumen de costos			
Planilla		Outsourcing	
Detalle	Costos	Detalle	Costos
1 Plaza Ciclo	₡ 628 422,00	1 plaza Ciclo	₡773 640,00
Mantenimiento Equipo (Bicicleta)	₡ 80 932,00	Mantenimiento Equipo (Bicicleta)	₡ 80 932,00
Inducción	₡ 7 700,00	Inducción	₡ 7 700,00
Merienda	₡ 2 500,00	Merienda	₡ 2 500,00
Almuerzo	₡ 3 500,00	Almuerzo	₡ 3 500,00
Carnet & Políticas	₡ 1 700,00	Carnet & Políticas	₡ 1 700,00
Implementos EPP	₡ 21 220,00	Implementos EPP	₡ 21 220,00
Mascarillas (8 al mes)	₡ 18 920,00	Mascarillas (8 al mes)	₡ 18 920,00
Lentes de Protección (1 al mes)	₡ 2 300,00	Lentes de Protección (1 al mes)	₡ 2 300,00
Costo Total	₡ 738 274,00		₡883 492,00
Diferencia	₡ 145 218,00		

Fuente: León (2021)

Evaluación: Ruta al Éxito

Una vez reclutado el nuevo personal se recomienda promover la cultura de servicio y el cumplimiento de metas departamentales bajo la estrategia de implementación de indicadores de retroalimentación constante y así, mejorar el clima organizacional que se consideró un elemento importante de las recomendaciones hechas a la empresa. Por lo tanto, se propone en esta investigación, adecuar la evaluación de gestión de desempeño del sistema Evolution con el que cuenta la empresa, ya que esto permite brindar un espacio de diálogo, feedback, motivación para el logro de metas.

Se recomienda implementarlo desde el sistema antes mencionado porque de esta manera la empresa no debe incurrir en el costo de licencias, programación y demás; el mismo está a cargo del departamento de Recursos Humanos de Grupo Roble, donde cada proyecto del Grupo tiene acceso al mismo para realizar los expedientes del personal, elaborar sus planillas, cargar sus vacaciones y, las evaluaciones de desempeño. En este último rubro, no se ha sacado el mayor provecho por los que la empresa puede adquirir beneficios en busca de la ruta al éxito.

La evaluación que se propone es crear ciertos KPI a los jefes de proceso, y estos a su vez crearlos al personal operativo, medidos y controlados con avances periódicos; esto permite que la

empresa genere un ambiente de confianza y trabajo en equipo entre el personal y, de esta manera rendir en el desempeño de las funciones. Asimismo, permite conocer el pensar del colaborador y juntos buscar mejoras para brindar experiencias únicas en los clientes.

La propuesta es presentarlo para implementación en el último trimestre del año, para que las gerencias valoren su funcionamiento y decidan implementarlo para el año siguiente.

En la siguiente imagen, se detalla las principales fases de la evaluación de los KPI departamentales. El método propuesto consta de seis etapas para llegar a la meta final, hacia el éxito que busca la empresa.



La siguiente imagen, muestra el icono en donde los jefes de proceso deberán cargar los KPI de cada colaborador para de esta manera, cumplir con los avances establecidos hasta llegar a la evaluación final.



A continuación, se presenta un ejemplo desde la cuenta de Recursos Humanos de cómo se visualizaría los objetivos y consiguiente los porcentajes establecidos.

Objetivos de Evaluación

Agregue los objetivos (KPIs) del año

	Proyecto	KPI/PPI
	Costa Rica	Consistentemente ejecuto las responsabilidades/tareas de mi puesto de trabajo
	CENTRO COMERCIAL MULTIPLAZA - RECURSOS HUMANOS	Clasificación de cuentas en control mensual, y solicitud de reclasificaciones en tiempo.
	CENTRO COMERCIAL MULTIPLAZA - RECURSOS HUMANOS	Reporte de las diferentes empresas que nos auditan en el año.

Mis Objetivos ✕

Ingrese o Modifique los datos para los objetivos del empleo

Código: 5581

Proyecto:

HIA:

KPI/PPI:

Medición:

Meta:

Desea definir una fecha estimada para el cumplimiento del objetivo:

La propuesta de evaluación requiere de los siguientes costos:

Detalle	Costos
Capacitación Externa Gestión de Desempeño: Ruta al Éxito	₺155 000,00
Refrigerio al Personal	₺162 000,00
Material Visual	₺101 400,00
Afiches para colocar en pizarra informativa, oficinas	₺24 000,00
Libretas Ruta al Éxito	₺45 000,00
Invitación Inicial e Invitación a la presentación de resultados	₺32 400,00
Costo Total	₺418 400,00

Fuente: León (2021).

De acuerdo con la generalidad de la propuesta de evaluación mencionada, se propone ejecutarlo según el siguiente cronograma:

Actividades	Mes																Responsables							
	Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre					Enero						
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		1	2	3	4			
Preparación de material	■	■	■																					Depto. Recursos Humanos
Correos: Ruta al Éxito				■																				Depto. Recursos Humanos
Capacitación Jefes de Proceso y Personal Administrativo					■																			Depto. Recursos Humanos
Fase 1: Creación KPI					■																			Jefes de Proceso
Fase 2: Ingreso, revisión en sistema y avances						■	■	■	■															Jefes de Proceso
Fase 3: Feedback										■														Jefes de Proceso
Fase 4: Autoevaluación												■	■											jefes de Proceso y Depto. Recursos Humanos
Fase 5: Plan de acción													■	■	■	■								Jefes de Proceso y Administrador
Fase 6: Evaluación final																						■		jefes de Proceso y Depto. Recursos Humanos

Fuente: León (2021)

Programa de Capacitación e Incentivos

No obstante, partiendo de las conclusiones y recomendaciones dadas en la investigación, se propone a la empresa un programa de capacitación e incentivos al personal operativo y administrativo para ampliar y motivar el conocimiento de la actividad de la operación y así, sentirse seguros y formados para ejecutar de forma idónea sus funciones. Asimismo, el plan de incentivos ayudará a motivar al personal y darles valor dentro de la organización.

Programa de Incentivos

Plan de Incentivos			
Actividad	Descripción	Costo mensual	Costo total
Wows	Reconocimiento inmediato al personal	₪ 18 600,00	₪ 74 400,00
Programa de pausa activa y refrigerio. Una vez al mes	Espacio libre de diálogo en lugar de reunión operativa	₪ 45 000,00	₪ 180 000,00
Total		₪ 63 600,00	₪ 254 400,00

Fuente: León (2021)

Programa de capacitación

El siguiente cronograma de capacitación busca ampliar el conocimiento de temas importantes que el personal debe manejar para entender de forma clara por qué la empresa está certificada ISO, y, cuál es la importancia de trabajar bajo el sistema de gestión de calidad.

Asimismo, se ofrece en el programa, que al personal administrativo se le capacite en temas que hoy en día son pilares fundamentales dentro de la gestión administrativa producto de los constantes avances tecnológicos.

Se propone a AutoParking la siguiente inversión prevista y el mes de ejecución de cada una.

Programa capacitación					
Tema	Sesiones	Ejecución	Descripción	Inversión Prevista Mensual	Inversión Prevista Total
Personal Operativo: Servicio al cliente	1	Setiembre	El momento de verdad. La visión de los clientes. Concepto y estrategia del servicio al cliente. Fidelización y retención de los clientes.	₡ 75 000,00	₡ 75 000,00
Personal Operativo: Toma de decisiones y soluciones de problemas	2	Octubre	Liderazgo situacional. Taller situacional, en donde se emplean casos reales y se dan las herramientas para manejar ciertas situaciones con los clientes. (2 sesiones)	₡ 75 000,00	₡ 150 000,00
Personal Operativo: Sistema de Gestión de Calidad: ISO 9001	1	Noviembre	¿Qué es el SGC?, ¿Para qué sirve?, pilares fundamentales de trabajar bajo un SGC	₡ 45 000,00	₡ 45 000,00
Personal Administrativo: Resiliencia, Flexibilidad y Adaptabilidad al cambio	2	Setiembre - Octubre	Busca poner en práctica herramientas para facilitar la adaptación a los cambios, construir resiliencia vs resistencia, potenciar actitudes para afrontar cambios. (2 sesiones)	₡ 122 500,00	₡ 245 000,00
Personal Administrativo: Liderazgo: Orientación a resultados	1	Noviembre	Cómo lograr pasar del plan de acción a la efectividad	₡ 75 000,00	₡ 75 000,00
Total				₡ 392 500,00	₡ 590 000,00

Fuente: León (2021)

APP Movil

Y, por último, para mejorar el servicio integral al cliente se propone dar valor a la experiencia de estacionamientos mediante una app en donde el usuario pueda encontrar la ubicación de su vehículo desde su móvil, además, de visualizar las salidas y verificar el congestionamiento en cada una de ellas para que así su salida sea rápida. Esto permite, que el usuario tenga una visita única en donde la respuesta eficaz y así, considerar lo que la Licda. Villalobos dijo en su entrevista: “Los clientes son un ser de instantes”; y con esta app se desea evitar pequeños inconvenientes que el usuario pueda presentar en su visita.

Actividad	Descripción	Inversión Prevista
APP Móvil: Parkaut Find Your Car	Plataforma digital que permite al usuario tener una experiencia única de parqueo, en donde encuentra su vehículo de manera ágil y evitar atrasos en su salida.	₡ 2 666 000

A continuación, se presenta el consolidado de cada uno de los planes de mejora para AutoParking, así como su presupuesto final:

Actividad	Medida de Verificación	Descripción	Período	Fecha de Ejecución	Responsable
Contratación plaza ciclo	Perfil de puesto	Contratación de plaza ciclo para dar oxigenación de funciones al personal actual	4 meses	sep-dic	Gerencia
Evaluación KPIS	Avances de desempeño	Crear objetivos KPI a cada colaborar para medir de manera periódica los avances en función a su desempeño.	4 meses	sep-dic	Jefes de proceso - Recursos Humanos
Capacitación al personal	Cronograma de desarrollo, lista de asistencia, conocimiento adquirido	Primer mes: 1 capacitación al personal operativo, 1 capacitación al personal administrativo. Segundo mes: taller situacional al personal operativo. Tercer mes: 1 capacitación al personal operativo. Cuarto mes: 1 capacitación al personal administrativo.	4 meses	sep-dic	Personal externo - Personal administrativo – Recursos Humanos
Plan de Incentivos	Reunión mensual, premiación de reconocimiento al colaborador que ha hecho un buen trabajo	Motivación al personal por el desempeño dado día a día	4 meses	sep-dic	Jefes de proceso
APP: Parkaut: Find Your Car	Visitas de usuarios a la aplicación, tiempo de respuesta	Plataforma digital que permite al usuario tener una experiencia única de parqueo, en donde encuentra su vehículo de manera ágil	4 meses	sep-dic	Gerencia

Fuente: León (2021)

Presupuesto Final

A continuación, se presenta el presupuesto final.

Presupuesto de Inversión		
Inversiones	Cantidad	Costo Total
Contratación Plaza Ciclo	4 (meses)	¢2 687 200,00
Implementación Evaluación de Gestión: Ruta al Éxito	1	¢ 418 400,00
Capacitación del personal	1	¢ 590 000,00
Plan de Incentivos	1	¢ 254 400,00
APP: Parkaut Find Your Car	1	¢2 666 000,00
Total		¢6 616 000,00

Fuente: León (2021).

Referencias

- Ancheyta, A. (2019). *Administración de Personal en Recursos Humanos*. Ancheyta y Asociados. Recuperado de <https://www.asfiscal.com/2019/12/17/administracion-personal-en-recursos-humanos/>
- Araya, P. (2014). *Propuesta de mejora al Proceso de la Calidad en la Gerencia de Provisión de Servicios de la Municipalidad de San José*. Práctica dirigida. Universidad de Costa Rica.
- Amador, A. (2016). *Administración de recursos humanos. Su proceso organizacional*. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Asociación Española para la Calidad (AEC) (2019). *Auditoría de Calidad*. Recuperado de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/auditoria-de-calidad>
- Ávila, R. (2018). *Los cinco pilares de la gestión de personas*. Luz. <https://blog.luz.vc/es/que-es/5-the-pilares-de-gesti%C3%B3n-depersonas/#:~:text=1er%20pilar%20%2D%20Motivaci%C3%B3n,Cuarto%20pilar%20%2D%20Conocimiento%20y%20competencia>.
- Banguero, H. Carrillo, L. Aponte, E. (2018). *Planeación y gestión estratégica de las organizaciones: conceptos, métodos y casos de aplicación*. Autónoma de Occidente
- Carvajal, María., Cortés, D. y León, R. (2017). *Análisis de la gestión administrativa-financiera de la ASADA la Unión de Guápiles y su impacto en el logro de metas y objetivos de la organización durante el período 2014-2016*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional, Costa Rica.
- Cervantes, M. (2018). *Diseño de un plan de acción para el mejoramiento de la calidad en los servicios complementarios de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad*

de Costa Rica. Tesis de Maestría. Instituto Centroamericano de Administración Pública, Costa Rica.

López, R. (2012). *PROCESO ADMINISTRATIVO*. Viveros de Asís 96, Col. Viveros de la Loma, Tlalnepantla: Eduardo Durán Valdivieso

Fernández E. y Fernández L. *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Ediciones Paraninfo, S.A.,2017

García, Arminda (2016). *Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente*. Telos, 18(3),381-398. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=993/99346931003>

Garro, F y Caló, A. (2012). *La Administración Científica de Frederick W. Taylor: Una lectura contextualiza*. Universidad Nacional del Sur, Argentina.

Guerrero, T. (2012). *Propuesta de programa integral de servicio al cliente (PISC) como gestión estratégica en las concesionarias automotrices de la ciudad de Guayaquil*. Tesis de Maestría. Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador.

Hernández, H. Barrios, I. y Martínez D. (2018). *Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones*. Criterio Libre, 16 (28), 179-195

Hernández, C. (2018). Manual: *Planificación del marketing de servicios. Especiales formativos*. Editorial CEP. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=20tNDwAAQBAJ>

Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education.

Illera, L. y Illera, J. (2015). *Política empresarial: Línea de dirección y estratégicas 2da edición*. Editorial Cesa

- Jinchuña, J. y Maguera, P. (2020). Normativa de control interno de la Universidad Nacional de Moquegua en los años 2010-2011. *Polo del Conocimiento*, 5 (9). 296 - 310
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing, decimotercera edición*. Editorial Pearson Education de México, S.A
- Lescano Duncan, Lucio R. (2014). *La disciplina del servicio*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Luna, A (2015). *Proceso Administrativo*. México DF. México. Grupo Editorial Patria.
Recuperado de <https://books.google.com.ni/books?isbn=6074388822>
- Marcelino, M. y Ramírez, D. (2014). *Administración de la Calidad: Nuevas Perspectivas*. Grupo Editorial Patria, México
- Mendoza, A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta. *Revista científica dominio de las ciencias*. 3 (1). 947-964
- Mendoza, B. (2018). Gestión administrativa y su incidencia en la innovación de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta - Ecuador. Tesis para optar por el grado de Doctor en Ciencias Administrativas. *Universidad Mayor de San Marcos*. Lima, Perú
- Mendoza, W. García, T. Delgado, M y Barreiro, I (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Revista científica dominio de las ciencias*. 4 (4). 206-240
- Muñoz, E. Rodríguez, L. Saltos, M. (2016). *Metodología para Mejoramiento de Procesos con Enfoque ISO 9001*. Revista Publicando, 3(7).

- Porter, M. (2017). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*. Grupo Planeta.
- Ramírez, C. (2013). *Fundamentos de Administración*. Ecoe Ediciones, Colombia.
- Sánchez, J. (2017). *Gestión Administrativa y Calidad de Servicio de la Oficina principal del banco de la nación y su influencia en la fidelización de los usuarios en el periodo*. Tesis de Licenciatura. Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Perú.
- Sánchez, F. (2018). *Calidad Total*. Editorial Elearning, S.L, España
- Sánchez, J. (2019). *Cadena de valor e innovación*. Universidad Juárez, Durango.
- Solval, J. (2012). El Proceso Administrativo. https://www.academia.edu/10523166/El_Proceso_Administrativo
- Sotelo, J. (2018). *La planeación de la auditoría en un sistema de gestión de calidad tomando como base la norma ISO 19011:2011*. Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo, 8 (16).
- Tejera, M. (2013). *Los 7 pilares de la gerencia y planificación estratégica en los negocios de hoy*. El dinero. <https://eldinero.com.do/1783/los-7-pilares-de-la-gerencia-y-planificacion-estrategica-en-los-negocios-de-hoy/>
- Thompson, A. A., Strickland, A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos* (18a. ed. --.). New York: McGraw-Hill
- Vásquez, W. Mariena, M. y Rivera, A. (2019). *Funcionamiento del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) para la atención al cliente de la empresa Hard Bard, en la ciudad de Estelí, en el periodo 2017-2018*. Seminario de Licenciatura. Facultad Regional Multidisciplinaria, Farem, Estelí.

Vergíu Canto, Jorge (2013). *La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios*. Datos Industriales, 16 (1), 17-28. [Fecha de Consulta 21 de Junio de 2021]. ISSN: 1560-9146. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81629469003>

Villalba, C. (2013). *La calidad del servicio: un recorrido histórico conceptual, sus modelos más representativos y su aplicación en las universidades*. Punto de Vista, 4 (7). 51 - 72

Quiroz, A. (2016). *La gestión integral del servicio al cliente de América Móvil de la empresa Ransa Comercial S, A.*, Trujillo. Tesis de Licenciatura. Universidad Cesar Vallejo, Perú.

Anexos

Anexo 1. Encuesta a los colaboradores de AutoParking

19/6/2021 AutoParking

AutoParking

Estimado colaborador la siguiente encuesta tiene como objetivo evaluar el grado de satisfacción del personal dentro de la organización y el nivel de conocimiento de los procesos de la gestión administrativa.

Agradezco de antemano su colaboración.
*Obligatorio

1. En qué área trabaja? *

Marca solo un óvalo.

Valet Parking
 Ciclos
 Monitoristas
 Técnicos
 Coordinadores
 Asistente Administrativa

2. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar para la empresa? *

Marca solo un óvalo.

Menos de un año
 De uno a dos años
 De tres a cinco años
 Más de cinco años

19/6/2021 AutoParking

3. ¿Ha tenido usted algún inconveniente a nivel interno? *

Marca solo un óvalo.

Sí
 No
 Tal vez

4. ¿En qué área considera usted que existe mayor atención de quejas? *

Marca solo un óvalo.

Valet Parking
 Ciclos
 Monitoristas
 Técnico
 Coordinadores
 Administración

5. ¿Considera usted que el personal se encuentra capacitado para la atención del servicio al cliente desde su inducción? En forma breve, en la opción "otro" comente el porqué *

Selecciona todos los que correspondan.

Sí
 No
 Otro: _____

<https://docs.google.com/forms/d/1YRdVvGzWzYM-hc9gnB-6WpYLDwSFCp1c7-7/edit>
1
<https://docs.google.com/forms/d/1YRdVvGzWzYM-hc9gnB-6WpYLDwSFCp1c7-7/edit>
2/4

19/02/21

AutoParking

6. ¿Piensa usted que la empresa fomenta una cultura de servicio hacia los clientes internos? En forma breve, en la opción "otro" comente el porqué *

Selecciona todos los que correspondan.

Sí

No

Otro: _____

7. ¿Se siente motivado en la organización?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

Tal vez

8. ¿Conoce usted los procesos de su puesto de trabajo? En forma breve, en la opción "otro" comente el porqué *

Selecciona todos los que correspondan.

Sí

No

Otro: _____

9. ¿Está enterado de los procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa? En forma breve, en la opción "otro" comente el porqué *

Selecciona todos los que correspondan.

Sí

No

Otro: _____

19/02/21

AutoParking

10. ¿Cree importante trabajar bajo estos sistemas de gestión de calidad? En forma breve, en la opción "otro" comente el porqué *

Selecciona todos los que correspondan.

Sí

No

Otro: _____

¡Muchas gracias por su colaboración!

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Anexo 2. Encuesta a los clientes de AutoParking

19/6/2021

AutoParking

AutoParking

Estimado cliente, soy estudiante de la Universidad Internacional de las Américas de la carrera de Administración de Empresas. La presente encuesta tiene como fin evaluar la satisfacción del cliente respecto al servicio de parqueos que se le brinda en el Centro Comercial Multiplaza Escazu.

Agradezco de antemano su tiempo para responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cada cuanto visita el Centro Comercial?

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Regularmente
 Algunas veces

2. ¿Considera usted que el servicio satisface sus necesidades?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 Tal vez

3. ¿Cómo ha sido la experiencia en parqueos durante la estancia? En forma breve, en la opción "otro" comentenos porqué

Selecciona todos los que correspondan.

- Buena
 Regular
 Mala

Otro: _____

19/6/2021

AutoParking

4. ¿Qué aspectos mejoraría su experiencia de parqueos?

Marca solo un óvalo.

- Resolución de problemas ágil
 Atención al cliente
 Costos
 Ubicación
 Otro: _____

5. ¿Qué tan satisfecho/a o insatisfecho/a está con el desempeño de los representantes de atención al cliente del parqueo?

Marca solo un óvalo.

- Satisfecho
 Neutral
 Poco Satisfecho
 Nada Satisfecho

6. ¿Considera que nuestros representantes le atendieron en tiempo y forma? En forma breve, en la opción "otro" comente el porqué

Selecciona todos los que correspondan.

- Sí
 No
 Tal vez

Otro: _____

19/6/2021

AutoParking

7. Mencione de manera breve, ¿qué mejoraría o cambiaría en el servicio de parqueos?

8. ¿Ha visto usted cambios o mejoras en el servicio de parqueos del Centro Comercial?

Selecciona todos los que correspondan.

Sí

No

Tal vez

Otro: _____

¡Muchas gracias por su colaboración!

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios