

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE QUITO

UNIDAD DE POSTGRADO

MAESTRIA EN AMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención de título de: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

TEMA:

DIAGNOSTICO E INVESTIGACIÓN SOBRE LA UTILIZACIÓN DEL SISTEMA DE
GESTION DE CALIDAD EN LAS EMPRESAS DE AVIACIÓN EN EL ECUADOR.

AUTOR:

CARLOS ALFREDO TORO YÉPEZ

DIRECTORA:

DRA. RAQUEL CHICAIZA

Quito, Noviembre, 2014

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DELTRABAJO DE GRADO

Yo, CARLOS ALFREDO TORO YÉPEZ autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaro que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor.

CARLOS ALFREDO TORO YÉPEZ

CC. 171791801-3

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por llenarme de bendiciones como esta y poder alcanzar una nueva meta en mi formación profesional.

A mis padres, hermano, abuelos y novia, por ser el pilar importante demostrando siempre su cariño y apoyo incondicional en lo personal y profesional sin importar nuestras diferencias de opiniones, por motivar siempre a alcanzar los objetivos que me propongo.

AGRADECIMIENTO

Esta tesis es el resultado del esfuerzo, dedicación y esmero.

Agradezco a la Dra. Raquel Chicaiza por su ayuda y apoyo en el desarrollo de la misma. A mis padres y familia quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mi en todo momento y no dudaron de mis habilidades. A los docentes por impartir siempre de la mejor manera sus conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza. Finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abrió sus puertas para preparar a profesionales en un futuro competitivo.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	2
INTRODUCCIÓN.....	4
CAPITULO I.....	9
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
TEMA DE INVESTIGACIÓN	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
JUSTIFICACIÓN.....	10
OBJETIVOS.....	14
CAPITULO II.....	15
MARCO TEORICO	15
ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	15
FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	21
CAPITULO III	51
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	51
MÉTODOS.....	52
LA OBSERVACIÓN	52
LA MEDICIÓN.....	52
CAPITULO IV	56
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	56
ANÁLISIS F.O.D.A.....	62
RELACIÓN DEL ENTORNO DE LA AVIACIÓN Y EL CICLO ECONÓMICO	62
CAPITULO V	64
CONCLUSIONES	64
VENTAJAS.....	66
DESVENTAJAS	67
BIBLIOGRAFIA	70

RESUMEN

Al momento la Aviación en el Ecuador enfrenta diversos problemas de gestión los cuales la afectan en sus operaciones y desarrollo dentro del mercado, por lo que es necesario realizar estudios para determinar los procesos internos que agregan valor, para lo cual se aplican herramientas de análisis y diagnóstico que colaboran con el desarrollo de los mismos.

Una vez identificados los principales procesos dentro de la Aviación en el Ecuador, cabe desarrollar la investigación respectiva de la utilización del Sistema de Gestión de Calidad, los mismos que consisten en determinar los problemas críticos, para eliminarlos o minimizarlos, dando como consecuencia o resultado el que se puedan determinar los objetivos; los mismos que deben ser monitoreados a través de indicadores y operaciones, que son los encargados de medir el avance y cumplimiento de procesos en base a los lineamientos de las normas de calidad.

Cabe indicar que la Aviación en el Ecuador está en un momento oportuno para la implementación de este sistema entre sus procesos ya que las condiciones internas y externas son propicias para este fin, para lo cual es fundamental potenciar el Talento Humano que labora en este sector comercial como motor del mismo, considerando para cada aerolínea como pilares la capacitación, el aprovechamiento de las capacidades, la motivación y la propia voluntad del personal en formar equipos de trabajo para la implementación de este sistema en cada una de las empresas pertenecientes a este sector.

Palabras Claves: Sistema de Gestión de Calidad, Procedimientos de Control, Análisis FODA, Filosofía Organizacional, Parámetros de Calidad.

ABSTRACT

Nowadays, the aviation in Ecuador faces many management problems, that affect its operations and its development in the market, so, it's necessary to perform some studies in order to determine which internal processes add value, by applying the analysis and diagnosis tools that collaborate in its development.

Once identified the main processes into the Ecuadorian aviation, it is important to develop the respective research about the uses of the Quality Management System, in order to determine the critical issues for remove or minimize them; in consequence is possible to determine the objectives that must be monitored through indicators and operations, that are in charge of measure the advance and fulfillment of the processes based in the guidelines of the quality rules.

It must be noted that the aviation in Ecuador is in the timely moment to implement this system among their processes, because the internal and external conditions are the appropriate, for that reason is fundamental the development of the human talent that collaborates in the commercial sector, considering like initial step for each airline, the training, the exploitation of the capabilities, the motivation, and the staff volition, in order to form work groups to the implementation of this system en each company of the sector.

Keywords: Management System Quality, Control Procedures, SWOT Analysis, Organizational Philosophy, Quality Parameters.

INTRODUCCIÓN

En el entorno de la empresa actual una de las tareas más vitales para la dirección es la garantía de la calidad de sus productos, servicios y su constante innovación. Pocos sectores pueden permitirse ignorar un entorno de negocios cada vez más global y competitivo, en el que pequeñas diferencias en las prestaciones del producto o en las características del servicio, inclinan las decisiones de los clientes.

En una sociedad donde el coste de la transmisión de la información y los costes transaccionales son muy bajos, se genera un entorno de alta relación. El mercado puede observarse como una compleja red de relaciones a través de la cual el sistema productivo genera valor.

Todos los elementos juegan un papel múltiple en el proceso, incluidos los propios clientes, que con su “feedback”, explícito o implícito, proporcionan valiosa información para la generación de nuevo valor.

En consecuencia, las relaciones entre los elementos de la red son complejas y multidimensionales. El tradicional concepto de cadena de valor no hay que interpretarlo como un sistema lineal sino como un conjunto de agentes altamente complejo en sus relaciones.

Los elementos menos productivos tienden a ser eliminados del sistema. Cuando esto ocurre es una simple cuestión de plazo que depende de la dinámica del entorno en el que está inmerso ese sistema. No es la cuestión reflexionar sobre si este contexto es o no adecuado; simplemente es el resultado inevitable del devenir de la sociedad y no hay más elección que aceptarlo como un hecho real y diseñar las estrategias empresariales tomando muy en consideración esta situación.

Como consecuencia de esta relación compleja, el sistema se torna muy dinámico y las empresas necesitan de instrumentos para poder operar en él. Esto explica en buena medida la emergencia y desarrollo de nuevas estrategias empresariales.

En la actualidad, el cliente es quien emite un juicio sobre la calidad, por lo tanto, su satisfacción real o percibida con un servicio, se debe constituir el fundamento principal. Hoy en día, se habla de calidad del trabajo, calidad del proceso, calidad de sistemas, calidad de servicios, entre otros; la calidad se ha vuelto uno de los factores más importantes en la mayor parte de las empresas u organizaciones.

Es válido considerar entonces que, la gestión de la calidad es un cambio conceptual, por lo tanto, hay que cambiar los procesos de razonamiento de todos los integrantes de la organización, para que tomen conciencia sobre la cultura de la calidad, es decir, una condición indispensable para asegurar la implantación de una estrategia para el control de calidad, e inicia por definir y entender con claridad lo que significa este concepto. Es importante saber cómo definir la calidad global de proyectos y como medir la calidad del servicio que la organización ofrece, así pues a la calidad se la relaciona directamente con la satisfacción de las necesidades establecidas e implícitas de los clientes. Por ello, es fundamental identificar cuáles son las necesidades de los clientes para producir o prestar productos o servicios dirigidos a satisfacer dichas necesidades. (Camisón, 2009)

La identificación de las necesidades es uno de los elementos fundamentales en la ecuación que define el beneficio en una empresa de servicios:

$$\text{NECESIDADES} + \text{RESPUESTAS} = \text{BENEFICIOS}$$

El interés de la sociedad por la calidad es tan antiguo como el origen de las sociedades humanas, por lo que tanto el concepto como las formas de gestionar la calidad han ido evolucionando progresivamente. (Zeithaml, 2010)

En el presente trabajo se propone la investigación de la utilización del sistema de gestión de calidad, y este se desarrollará en base a un análisis estratégico; así mismo, tiene el propósito de ser una guía para la alta dirección, quien debe preocuparse por elevar la calidad de los productos servicios que ofrece dentro del mercado de la aviación, tanto a sus clientes internos como externos, debido a que en la actualidad existe la problemática de brindar servicios los cuales no cubren con las expectativas de los clientes.

Dicha investigación pondrá en el centro del que hacer, la satisfacción de las necesidades y expectativas del mercado, la finalidad será desarrollar metódicamente y de una manera constante los procesos y actividades que se llevan a cabo.

La alta gerencia, será la responsable de coordinar todos los procesos, actividades de planeación, evaluación y seguimiento de los productos y servicios que se oferta.

Esta investigación se considera de suma importancia en virtud de que a través de éste, se investigaran los procesos, actividades y mecanismos que utilizan en el Sistema de Gestión de Calidad en la aviación en el Ecuador.

Uno de los principales retos que enfrentan las empresas en la actualidad, es lograr la permanencia en el mercado de su competencia, para esto se ha hecho cada vez más necesario plantear estrategias que les permita adaptarse a los constantes cambios no solo en el mercado sino también en los gustos y preferencias de sus clientes. Para ello, contar con un Sistema de Gestión de la Calidad resulta de vital importancia, sobre todo, si se busca un reconocimiento oficial acerca de los esfuerzos que la empresa aeronáutica realiza en torno a la calidad, considerando las certificaciones bajo las normas de calidad.(Cantú, 2008)

Para llegar a ese punto, es pertinente atravesar distintas etapas en la construcción de dicho Sistema de Gestión acorde a las necesidades de las aerolíneas que operan en el Ecuador como son: (AVIANCA, LAN, KLM, IBERIA, TAME, UNITED AIRLINES, DELTA, COPA AIRLINES, AMERICAN AIRLINES, AEROMEXICO), considerando así las actividades resultantes de la utilización de este Sistema.

Es recomendable seguir los pasos propuestos en esta ruta metodológica; se determina el alcance del Sistema de Gestión para después desarrollar la política de calidad, se establecen los requerimientos del cliente y regulatorios, se identifican los procesos y su secuencia, se definen autoridades y responsabilidades, se determinan también cómo cumplir los requerimientos de las normas de calidad para posteriormente establecer equipos de trabajo y diseñar indicadores.

Los Sistemas de Gestión de Calidad han venido diseñándose e implementándose con éxito en las empresas productoras de servicios; por lo que se ha considerado importante y oportuno el utilizar las diversas herramientas sobre gestión de la calidad, para poder observar los resultados que dan como valor agregado a cada una de las Empresas que lo utilizan.

Para esto es importante el compromiso por parte de los entes reguladores de la Aviación en el Ecuador, así mismo, con cada una de las Aerolíneas que trabajan en Ecuador, considerando siempre el crecimiento del conocimiento, motivación y voluntad de cada una de las personas quienes forman parte de este sector productivo.

La Dirección General de Aviación Civil como ente que administra, regula, vigila y controla la actividad aeronáutica en el Ecuador asume como uno de sus objetivos primordiales desarrollar y entregar productos que cumplan altos niveles de calidad siguiendo los lineamientos establecidos en las normas de calidad y cumpliendo cada uno de los objetivos, consecuente con el principio que todo proceso y producto es susceptible de mejora continua, con la finalidad de satisfacer plenamente los requerimientos y expectativas de cada uno de los clientes.(DAC, 2011)

El análisis se lo realizará considerando los requerimientos en Calidad que deben tener las aerolíneas que existen en el Ecuador en busca del desarrollo de la Aviación, mejorando así el mercado comercial y turístico con el fin de satisfacer requerimientos con los más altos estándares de calidad, atención y servicio en el mercado nacional e internacional.

La Aviación en el Ecuador, consciente de responsabilidad con el desarrollo del Transporte Aéreo en el país bajo las premisas contenidas en la Constitución de la República del Ecuador, Tratados Internacionales como el “Convenio de Aviación Civil Internacional” del cual el Ecuador es miembro signatario, Ley de Aviación Civil, considera como normativa nacional e internacional directamente relacionada; para prioriza a la seguridad operacional y seguridad de la aviación la utilización del Sistema de Gestión de Calidad para alcanzar los objetivos estratégicos y visión propuesta en nuestro plan estratégico.(DAC, 2011)

En un mercado global signado en la lucha por la competitividad, sólo lograrán sobrevivir a mediano y largo plazo aquellas empresas con un enfoque preventivo y proactivo. En ese marco la estrategia de calidad y mejora continua permitirá obtener respuestas ganadoras a aquellas empresas que por medio de la planificación y el control de gestión, determinen y controlen con eficacia la marcha de la empresa hacia el logro de su visión; así la prevención no sólo se la debe considerar posible y necesaria sino también una obligación para toda empresa que pretenda mayores niveles de: rendimiento sobre la inversión, valor agregado por empleado, satisfacción de los clientes y participación en el mercado.(Dourojeanni, 2008)

Se puede deducir que el tema es innovador debido a que se logran aportes de contenidos nuevos en la formación de nuevas formas y elementos, en la cual el investigador actúa con una fuerza psicológica y actuante que le permitirá dirigir los problemas en forma constructiva y en forma innovadora y diferente.

Esta investigación es el desarrollo teórico-empírico que presenta una vertiente novedosa en el marco de la investigación sobre la calidad en la aviación ecuatoriana, basada en una investigación documental y una investigación del campo tratado.

En base a lo antes expuesto se puede deducir que los resultados logrados indicarán un alto grado de congruencia mediante la cual se realizará la medición en la presente investigación, por lo tanto en el diseño de esta se verificará con dos condiciones básicas como serán la validez y la confiabilidad, donde ambos componentes garantizarán la calidad de los datos.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En la actualidad la calidad en los servicios está ocupando un lugar primordial, asociado a los cambios que se vienen operando en la vida de la sociedad. Estas innovaciones traen como resultado que la calidad del servicio se transforme en un factor competitivo para las organizaciones y que se utilicen instrumentos o herramientas que permitan garantizar la calidad y su gestión.(Meriño, 2009)

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad, tiene un carácter permanente, que requiere de seguimiento continuo, así como la medición y control de su cumplimiento. Toda la organización debe estar involucrada en un nuevo diseño estratégico para crear y entrenar sobre estándares que permitan el desarrollo de los procesos en función de la satisfacción del cliente.

El objetivo del Sistema de Gestión de Calidad es propiciar el mejoramiento continuo de los procesos, desempeño de la organización, para así satisfacer las necesidades del cliente. Esto implica crear la cultura, dotar de tiempo, recursos para la mejora y utilizar herramientas para que el cambio forme parte de la actividad diaria.(GONZÁLEZ, 2008)

TEMA DE INVESTIGACIÓN

DIAGNOSTICO E INVESTIGACIÓN SOBRE LA UTILIZACIÓN DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD EN LAS EMPRESAS DE AVIACIÓN EN EL ECUADOR.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Contextualización del problema

La Dirección General de Aviación Civil como ente que administra, regula, vigila y controla la actividad aeronáutica en el Ecuador asume como uno de sus objetivos primordiales desarrollar y entregar productos que cumplan altos niveles de calidad siguiendo los lineamientos establecidos en la norma ISO 9001:2008 y cumpliendo los objetivos de calidad, consecuente

con el principio que todo proceso y producto es susceptible de mejora continua con la finalidad de satisfacer plenamente los requerimientos y expectativas de cada uno de los clientes.(DAC, 2011)

El análisis se lo realiza considerando los requerimientos en calidad que deben tener las aerolíneas que existen en el Ecuador, en busca del desarrollo de la aviación, mejorando el mercado comercial y turístico con el fin de satisfacer requerimientos con los más altos estándares de calidad, atención y servicio en el mercado nacional e internacional.

La Aviación en el Ecuador, consciente de la responsabilidad con el desarrollo del transporte aéreo en el país bajo las premisas contenidas en la Constitución de la República del Ecuador, Tratados Internacionales como el “Convenio de Aviación Civil Internacional” del cual el Ecuador es miembro signatario, la Ley de Aviación Civil la cual considera como normativa nacional e internacional están directamente relacionados para priorizar la seguridad operacional, seguridad de la aviación y la utilización del Sistema de Gestión de Calidad para así alcanzar los objetivos estratégicos y visión propuesta en nuestro plan estratégico.(DAC, 2011).

Considerando lo antes indicado, cabe indicar a través del siguiente gráfico el funcionamiento del sistema de gestión de calidad y los elementos que lo componen:



Figura2: ISO 9000:2000. Modelo de proceso

FUENTE: MODELO DEL PROCESO ISO, NORMAS ISO, 2011

ELABORACIÓN: CARLOS TORO.

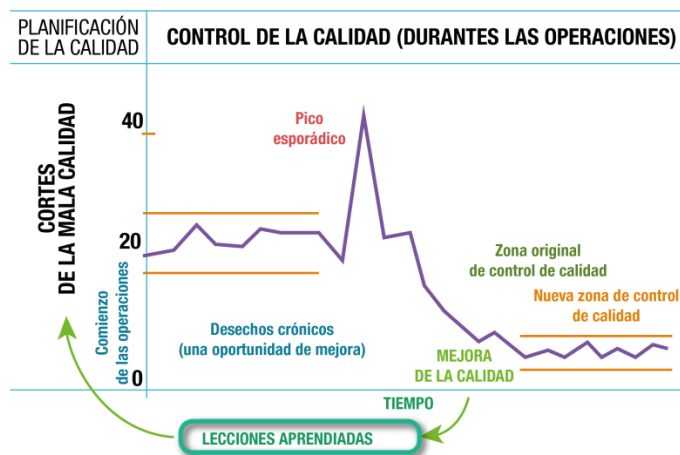
JUSTIFICACIÓN

En base a que no existe ninguna definición única aceptada de la expresión calidad, pero todas o casi todas las concepciones relacionadas con esta noción, encierran varias características comunes, podemos determinar un concepto propio que se refiere a que la Calidad como un proceso planificado, evolutivo y cooperativo que implica acciones tendientes a crear condiciones laborables favorables al desarrollo de las capacidades y las potencialidades de las personas para mejorar los niveles de satisfacción en el lugar de trabajo y fortalecer la identificación de los integrantes con la institución, así como alcanzar mejor desempeño laboral, generando un impacto positivo al interior de la organización.

De esta manera es factible considerar como apoyo al explicar este proceso el Diagrama de la Trilogía de Juran el cual detalla el aporte de los pasos de la calidad dentro de la mejora continua.

GRAFICO NO. 2

El Diagrama de la Trilogía de Juran



FUENTE: PROCESO DE UTILIZACIÓN DE LA CALIDAD, NORMAS ISO, 2011.

ELABORACIÓN: CARLOS TORO

De esta manera esta investigación es considerada dentro del proceso administrativo como un aporte al definir resultados, los mismos que aporten al plan estratégico de cada aerolínea y en si del entorno de la aviación , con el fin de definir un negocio integrado.

Sistema de Gestión de Calidad, el cual aporta con grandes beneficios a las empresas en general, diseñado para agregar valor, como objetivo principal.

La presente investigación propone la observación, análisis, investigación y presentación de resultados sobre el aporte y beneficio que representa la utilización de un Sistema de Gestión de Calidad en las Empresas de Aviación en el Ecuador.

El Transporte Aéreo en el Ecuador ha sufrido cambios vertiginosos en los últimos años y actualmente las Empresas de Aviación se encuentra con el reto de acoplarse al desarrollo mundial de la aviación civil enmarcado en la seguridad operacional, seguridad de la aviación, prestación de servicios aeronáuticos de calidad, sistemas integrados de gestión, tecnología e infraestructura, que constituyen los pilares para desarrollar un sistema de aviación, destacando los principios de seguridad y calidad.(DAC, 2011)

La investigación será realizada desde la ciudad de Quito, capital de provincia de Pichincha, donde se encuentra una de sus bases de Operación, catalogada como un importante punto de partida.

Cabe considerar la tentación que sufren algunos empresarios al pensar que las empresas no necesitan de un Sistema de Gestión de la Calidad.

Este planteamiento deriva de considerar la calidad como algo independiente del producto o de las actividades de la empresa y asociado al tamaño o la capacidad económica de la empresa. En realidad, la gestión de la calidad utiliza herramientas y técnicas, que en el caso de una empresa puede que no necesiten ser muy sofisticadas, pero lo más importante son las políticas y estrategias que subyacen y estas últimas deben estar bien definidas desde el diseño inicial de

la empresa, ya que su existencia o no determina que posea una cultura con mayor o menor orientación a la calidad.

Considerar el hecho de que en algunas organizaciones, en el diseño y en sus estrategias se habla de la importancia de la calidad y los clientes, pero la praxis frecuentemente no lo confirma. Esta situación genera desconfianza no sólo en los clientes, sino también en la propia organización, que ven una distancia entre lo que se dice que hay que hacer y lo que realmente se hace. El mejor antídoto para esta situación es el liderazgo de la dirección, exigiendo el cumplimiento de lo escrito y su reconocimiento, premiando los esfuerzos y logros.

Es evidente que esto es más fácil decirlo que practicarlo y que el entorno planteará situaciones difíciles que pueden necesitar de excepciones, pero estos casos deben ser tratados como tales y ser objeto de análisis para el aprendizaje.

Referir a la idea de la calidad, más o menos explícita, de que esta es el resultado de aquellas personas que están en contacto directo con el cliente, los que fabrican el producto o proporcionan el servicio y, en general, de aquellas personas que participan en los procesos más directos. Naturalmente esta idea debe ser desterrada y la forma más práctica es que toda la organización participe en los objetivos de calidad.

Así pues, la calidad es un concepto relativo, es un grado. En consecuencia está sujeto a interpretaciones. Lo que para alguien es suficiente para otra persona no lo es, de aquí la necesidad de medir y establecer estándares y objetivos. En algunas organizaciones se habla de la cultura de medir. Tras estas palabras subyace la idea “lo que no se mide no se puede gestionar bien”.

En resumen, el liderazgo de la dirección, el reconocimiento, la participación, las medidas y objetivos, son los factores claves del éxito en la gestión de la calidad.

OBJETIVOS

Objetivo General

Desarrollar una investigación y análisis considerando la utilización del Sistema de Gestión de Calidad en las Empresas de Aviación en el Ecuador.

Objetivos Específicos

- Determinar las características que debe tener el Sistema de Gestión Integral.
- Desarrollar un Estudio para identificar los aportes, ventajas y desventajas que la implementación de este sistema tendrán dentro del mercado internacional con relación a la Aviación.
- Considerar el Impacto comercial y de negocio de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Identificar cuáles son los pilares y componentes que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad.
- Determinar cuáles son las estrategias de negocio que aportan a la sostenibilidad del negocio de las aerolíneas al utilizar el Sistema de Gestión de Calidad.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de la investigación se trabajó con los referentes conceptuales asociados a: sistemas organizacionales, sistemas de gestión de la calidad, indicadores y los criterios para la evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad en las empresas de aviación en el Ecuador.

ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

El sistema de gestión de la calidad se entiende como la articulación de los diferentes métodos, recursos, personas e insumos que como efecto de su articulación generan unos resultados asociados con el uso racional de los recursos y se tiene como propósito la consecución de la satisfacción de los clientes.(Gutiérrez, 2009)

El difícil mercado de la aviación comercial ha forzado a las organizaciones involucradas, en especial a las líneas aéreas a implantar diferentes sistemas de gestión para ser más competitivos, cumplir con los requisitos establecidos y disminuir la posibilidad de daños. En muchos casos se ha hecho necesario certificar estos sistemas, convirtiéndose en un nuevo requerimiento o elemento de entrada para estar presentes y activos en el sector aeronáutico.(Evans, 2008)

El enfoque de la aviación hacia la satisfacción de sus clientes, es la práctica que actualmente está mejor fundamentada en las organizaciones para conseguir una ventaja competitiva y la capacidad para alcanzar la superioridad en el mercado.

La Gestión de la Calidad Total enseña que comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes es lo mejor y lo único que a la larga lleva al éxito en los negocios.(Ruiz-Canela, La gestión por calidad, 2009)

Una fuerte ventaja competitiva se caracteriza porque la organización está dirigida por los deseos y las necesidades de los clientes. Bajo el término de cliente, la organización debe

englobar no sólo a sus clientes finales, esto es aquellos que reciben directamente el servicio o compran los productos, sino que se debe ampliar dicho concepto para incluir además a los empleados, accionistas, sociedad, etc.

Cualquier organización tiene 4 metas claves:(Ruiz-Canela, La gestión por calidad, 2009)

- Satisfacer a sus clientes.
- Alcanzar un grado de satisfacción más alto que sus competidores.
- Retener el máximo tiempo a sus clientes.
- Ganar cuota de mercado.

Para conseguir estas metas, la organización debe dar cada vez más valor a sus clientes, para ello, todas las actividades de la organización deben por un lado centrarse en las señales del mercado y por otro lado, todo el personal de la organización debe trabajar en el cumplimiento de los estándares definidos para los procesos y en la mejora. El mejor modo de satisfacer a los clientes es entregarles un producto de alta calidad a bajo precio y en el momento que lo desee el cliente.(Russel, 2008)

Para conseguirlo se debe diseñar el producto o el servicio de forma que satisfaga las necesidades del cliente, fabricarlo correctamente (cero defectos), y hacerlo todo en el tiempo más corto y con el menor uso de recursos.

Con el propósito de alinearse con el proceso de modernización de la aviación mundial, la aviación en el Ecuador se reestructura para alcanzar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la misión de una organización por procesos, liderados a través de las áreas funcionales, mediante la permanente aplicación del llamado en base a planear, hacer, verificar y actuar, este último, concebido como la oportunidad de tomar acciones para la mejora continua.

Este cambio implica la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, así como, el seguimiento y evaluación del planeamiento logístico, administrativo y operacional mediante el empleo de herramientas de gestión para la puesta en acción de las estrategias.(Russel, 2008)

Simultáneamente, se retoman y documentan las experiencias organizacionales mediante la

implementación del sistema de gestión del conocimiento, para garantizar el fortalecimiento de la cultura institucional.

Con tal propósito, la Dirección de Aviación Civil establece un equipo implementador del Sistema de Gestión, liderado por el Departamento de Planeación Estratégica e integrado por representantes de todas las aerolíneas que funcionan en el Ecuador, con el fin de coordinar y conducir las tareas para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad que incluye el control del modelo estándar de control interno. Este equipo interdisciplinario tiene la responsabilidad de dirigir el trabajo para identificar y documentar los procedimientos de tal forma que la Institución maneje un solo formato en el desarrollo coordinado de las tareas.(DAC, 2011)

Actualmente, se desarrolla un modelo único de Gestión que busca liderar la organización desde un enfoque holístico y sistémico, basado en el rediseño de procesos; parte del estudio pormenorizado de las actividades y tareas que se desarrollan en cada una de las áreas funcionales y departamentos, con el propósito de conformar los procesos gerenciales, de apoyo y de evaluación.

El Sistema de Gestión está dimensionado y orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales enmarcados en las Políticas Gubernamentales y en la Constitución Nacional. Esta gestión requiere de un sistema de medición estratégico, para lo cual se diseñan indicadores que miden la Eficacia, Eficiencia y Efectividad del accionar operativo.

De esta forma, el equipo implementador asumió el reto de estructurar y consolidar el proyecto institucional para adecuar la metodología y utilización del Sistema de Gestión de Calidad en las actividades diarias. Además, se diseña una estrategia de trabajo con el fin de cubrir todos los niveles e incorporar en cada actividad atributos como factores claves de éxito:

- **Amigable:** con el desarrollo y utilización del Sistema de Gestión de Calidad el personal no sentirá displicencia, rechazo o malestar en sus áreas de trabajo.

- **Práctico:** el diseño e implementación del Sistema de Gestión de Calidad tiene la virtud de acoger formas y métodos de trabajo existentes y adecuarlos a las exigencias dadas.
- **Funcional:** lleva a la practicidad, donde realmente se refleja qué sirve y es útil dentro de cada aerolínea para el logro de los objetivos y de indicadores de eficacia, eficiencia, efectividad y productividad.
- **Gestión por Procesos:** fundamento administrativo gerencial importante para el desempeño de la alta dirección, herramienta indispensable en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, ya que proporciona la estructura de orden y orienta la unión de los fragmentos administrativos y operativos que intervienen en el diario desarrollo de la cada aerolínea.

En ese sentido, la Dirección General de Aviación Civil se impone día a día por obtener las debidas certificaciones de calidad en todos sus procesos, objetivo que se espera alcanzar en base al acompañamiento, seguimiento, liderazgo y respaldo de las distintas actividades y requerimientos.

El diseño e implementación del Sistema de Gestión de Calidad cuenta con la asesoría de especializados funcionarios con experiencia en temas del sector aeronáutico, gerencia de calidad y sistemas integrados de gestión, no es necesario el acompañamiento de asesores externos, lo que representa un ahorro en dinero

Una de las etapas decisivas en el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad es la pre-auditoría de certificación, que deberá ser realizada por empresas privadas autorizadas las cuales emiten certificados internacionales, donde se presentarán ciertas sugerencias que deberán ser resueltos sin que se alterara el cronograma de trabajo establecido. Sin embargo, el empeño y dedicación de quienes tendrán la misión de dar solución a estas anotaciones permitirá programar la auditoría de certificación, así se recomienda a la Dirección General de Aviación Civil para ser certificada en el Sistemas de Gestión de Calidad ISO

9001:2000, en todos los procesos, con lo cual se logrará un reconocimiento en el ámbito nacional e internacional.

La implementación y adecuación del Modelo de Gestión de Calidad, las distintas aerolíneas, así como, las Escuelas de Formación e Instituto de Capacitación se benefician en cuanto a:

- Implementación del Sistema de Gestión en todos los procesos que dirige y controla la Dirección General de aviación Civil, bajo el soporte de una solución tecnológica de evaluación y seguimiento.
- Fortalecimiento del proceso de direccionamiento estratégico para brindar confianza al equipo de trabajo dentro de cada aerolínea, clientes y pasajeros en la toma de decisiones.
- Liderazgo en la administración de las Áreas Funcionales al convertirlas en procesos, permitiendo que interactúen como hilos conductores definidos.
- Revisión por parte de la Dirección del Sistema de Gestión de Calidad, utilizando la metodología de gerencia por procesos y reuniones de análisis estratégico.
- Medición eficaz de la satisfacción de todos los clientes y consumidores para crear oportunidades de mejora en la seguridad integral del país.
- Fortalecimiento de la imagen institucional.
- Realización de reuniones por procesos del Sistema de Gestión de Calidad, con el fin de revisar los procedimientos, herramientas de medición, oportunidades de mejora y riesgos.
- Incorporación en la mentalidad del recurso humano de los conceptos de calidad, mejoramiento continuo y autocontrol.
- Transformación de la cultura organizacional hacia la calidad integral, entendiendo que este

Sistema tiene sentido en la medida en que contribuye a la solución de problemas, al mejoramiento de los procesos en beneficio de los objetivos institucionales y al cumplimiento de la misión asignada, lo que representa una transformación prolongada y sostenida en el tiempo.

- Afianzamiento de los principios y valores de las empresas de aviación en el Ecuador mediante el despliegue del Plan Estratégico, el Manual de Calidad, el Manual de Procedimientos y las Políticas Institucionales.
- Realización de auditorías internas, donde se evidencien las oportunidades de mejora en los hallazgos y se creen soluciones para dar cumplimiento al mejoramiento de los procesos.
- Integración del Sistema de Control Interno y el Sistema de Gestión de Calidad.
- Medición permanente con indicadores de gestión para alcanzar en cada proceso Eficacia, Eficiencia y Efectividad.
- Creación de herramientas de control y mejoramiento.
- Fortalecimiento en la cultura de escribir y documentar las actividades, con el fin de consolidar la doctrina y la memoria institucional.
- Mejoramiento en la estructura documental de la Dirección General de Aviación Civil, mediante control, clasificación y archivo de los registros y documentos del Sistema de Gestión de Calidad para proteger y ubicar rápidamente los documentos requeridos.

Recibir la certificación de todos los procesos motiva a los integrantes de cada una de las aerolíneas en el Ecuador a trabajar con eficiencia para ofrecer un servicio que responda con altura a las necesidades y expectativas de los integrantes que forman parte del control de la aviación en el Ecuador, del gobierno nacional y de todos quienes hacen uso de este medio de transporte. Igualmente, la experiencia y conocimiento adquirido al diseñar e implementar el

Sistema de Gestión de Calidad, las aerolíneas adquieren un valor agregado, que se pueden transferir a otras organizaciones del mismo sector, a entidades públicas y a organizaciones del orden privado. Un aporte de la Dirección General de aviación Civil al mejoramiento de la competitividad del país. (DAC, 2011)

En la actualidad la aviación ecuatoriana se encuentra frente a un mundo competitivo, donde se encuentran nuevas tecnologías que sorprenden día a día, los clientes y pasajeros son cada vez más exigentes, requieren productos o servicios con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Es por ello que las aerolíneas nacionales e internacionales que cumplen sus actividades en el Ecuador deben trabajar en pro de la satisfacción total de sus clientes, mediante un proceso de mejora continua e implementar normas estandarizadas para lograr la calidad máxima de los productos o servicios que ofrecen, considerando así que es importante la plena colaboración de todo el personal de cada una de las que forman parte de la aviación en el Ecuador, para que sea efectivo el servicio realizado, y que de esta manera se obtengan excelentes resultados.(DAC, 2011)

FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

El presente perfil de investigación se desarrollara, mediante el paradigma crítico, puesto que el mundo empresarial y su contexto, están en constante movimiento, la misma no debe limitarse a una simple observación de los hechos, sino a un análisis, interpretación, comprensión y búsqueda de alternativas de solución que sean alcanzadas por la coparticipación del investigador y los involucrados.(María, 2011)

Se concibe la existencia de una realidad cambiante, en procesos de construcción permanente, para transformar esa realidad, comprometida e influida por valores e interés, empleando y aplicando una metodología adecuada al objeto de estudio, es decir, el investigador, no se detiene en lo contemplativo sino en buscar alternativas de solución a partir del análisis del contexto en el que se desenvuelve todo proceso, requiere de fundamentos que orienten el camino de la investigación, por lo que es necesario tener presente que la realidad es muy compleja y que a su vez requiere cambios urgentes que modifiquen su situación finalmente,

este enfoque investigativo se complementara con una propuesta, que genere un cambio y mejore las condiciones económicas de la organización.(María, 2011)

Los principios de calidad los cuales se los puede considerar como el pilar para el desarrollo de la calidad y que permitió a países como Japón, los tigres de Asia y Estados Unidos el permitir posicionarse sobre países destacados por su competitividad y efectividad en desarrollo, originada principalmente por la calidad de los procesos y maximizar los resultados económicos, es por ello que se concibe a la calidad la que se logra en base al alcance de objetivos, cumplimiento de requisitos y obtención de resultados medibles, considerando a la calidad como un proceso continuo de aprendizaje el cual requiere de la constante gestión para la misma.(Deming E. , 2008)

Dentro del marco de utilización del sistema de gestión de calidad es factible tomar en cuenta 14 principios que aportan al tema tratado, los cuales son:(Deming W. E., 2012)

1.- Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios:

Cambio radical definición de la función de una empresa: Más que hacer dinero, es mantenerse en el negocio y brindar empleo por medio de la innovación, la investigación, la mejora constante y el mantenimiento. La mejora en productos y servicios nunca acabará, es decir, la base en toda empresa es el investigar, desarrollar e innovar permanentemente.

2.- Adoptar la nueva filosofía:

Hoy día se tolera demasiado la mano de obra deficiente y el servicio antipático. Es necesario el establecer como políticas internas de cada empresa el que los errores y el negativismo sean inaceptables

Para lograr la constancia en el propósito de mejorar continuamente, debe aceptarse como una filosofía propia, y adoptarla a todas las labores de la empresa, pues así uno de los principios de la norma establecida (ISO 9000) e indica que la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Lamentablemente muchas empresas pasan de una a otra filosofía, buscando afanosamente afuera, teniendo a lo interior de la empresa mucho que descubrir.

3.- No depender más de la inspección masiva:

Las empresas frecuentemente inspeccionan un producto o servicio cuando éste sale de la línea de producción o en etapas importantes del camino, y los productos defectuosos se desechan o

se re elaboran, así mismo el servicio se lo considera como ineficiente o sin valor agregado; una y otra práctica son innecesariamente costosas para cualquier tipo de empresa. En realidad la empresa le está pagando a los trabajadores para que hagan defectos y cometan errores y luego los corrijan, es por ello que la calidad NO puede provenir de la inspección sino de la mejora en cada proceso y control de los mismos.

Así entonces se puede considerar que al no haber control de procesos, se cometerá el mismo error de continuar con la inspección masiva de los resultados.

4.- Acabar con la práctica de adjudicar contratos basándose exclusivamente en el precio:

Los departamentos encargados de las adquisiciones según requerimiento interno suelen funcionar siguiendo la orden de buscar al proveedor de menor precio. Esto frecuentemente conduce a provisiones de mala calidad. En lugar de ello deben buscar la mejor calidad en una relación de largo plazo con un solo proveedor para determinado artículo o servicio, así pues podemos concluir que el costo de un producto no es el precio de compra sino el precio de uso.

5.- Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio

Considerar que la mejora no es un esfuerzo de una sola vez, sino que la administración de cada empresa está obligada a buscar constantemente maneras de reducir el desperdicio y mejorar continuamente, se podría considerar este proceso con la innovación de métodos, el estudio de la capacidad de procesos, e ir estrechando los niveles de tolerancias hasta llegar al 6 sigma (3.4 defectos por millón), hace que las empresas puedan realmente destacarse en este mercado globalizado.

Las empresas debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, objetivos de la calidad, resultados de las auditorías, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas y la revisión por cada dirección, departamento o área según sea el caso.

6.- Instituir la capacitación en el trabajo:

Con mucha frecuencia, a los trabajadores les enseñan su trabajo otros trabajadores que nunca recibieron una buena capacitación. Están obligados a seguir instrucciones ininteligibles, así estos no pueden cumplir bien su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo.

Es por ello de que cada empresa debe capacitar permanente a los trabajadores y supervisores en su propios procesos, de manera que ese aprendizaje ayude a mejorarlos tanto incremental como radicalmente. Primero tener conocimiento de lo que se hace, más allá de seguir el

procedimiento, mucho más el personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto o servicio quienes deben ser competentes con bases en educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

Cada empresa u organización (aerolínea) debe considerar:

- a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto;
- b) proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades;
- c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas;
- d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.

7.- Instituir el liderazgo:

La tarea del supervisor no es decirle a la gente qué hacer, ni es castigarla, sino dirigirla y esto consiste en ayudarle al personal a hacer un mejor trabajo y en aprender por métodos objetivos quién necesita ayuda individual.

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

8.- Desterrar el temor:

Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aún cuando no comprendan cuál es su trabajo, ni qué está saliendo bien o mal y seguirán haciendo las cosas mal o sencillamente no las harán. Las pérdidas económicas a causa del temor son terribles.

Para garantizar mejor calidad y más productividad es necesario que la gente se sienta segura.

Se ha dicho que no hay temor al cambio sino a la incertidumbre de lo que pasará con el cambio. Además de explicar en qué consiste el cambio, son pocas las empresas que dan muestra de haber desterrado el temor de su estilo gerencial, presionando sobre metas inalcanzables, culpando a subordinados de la falta de capacidad de los procesos que al final son de responsabilidad gerencial.

9.- Derribar las barreras que hay entre áreas de la empresa

Muchas veces los departamentos o las unidades de la empresa compiten entre sí o tienen metas que chocan. No laboran como equipo para resolver o prever los problemas, y peor todavía, las metas de un departamento pueden causarle problemas a otro.

Hoy día el enfoque basado en procesos y el enfoque de sistemas tímidamente proponen identificar los procesos y gestionar sus interacciones, pero se debe tener cuidado de mencionar que el problema es de organigrama, cuando este es de poder, gusto o no.

10.- Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerzalaboral:

Estas cosas nunca le ayudaron a nadie a desempeñar bien su trabajo. Es mejor dejar que los trabajadores formulen sus propios lemas.

Anuncios en periódicos, carteles por toda la empresa, murales con las huellas del personal, contribuyen al ambiente de calidad, pero no mejoran la calidad. Si el dinero que se gasta en esas campañas se invirtiera en hacer estudios profundos de los procesos, en conocer las necesidades reales de los clientes, otra sería la situación.

11.- Eliminar las cuotas numéricas:

Las cuotas solamente tienen en cuenta los números, no la calidad ni los métodos. Generalmente son una garantía de ineficiencia y alto costo. La persona, por conservar el empleo, cumple la cuota a cualquier costo, sin tener en cuenta el perjuicio para su empresa.

Si se aceptara como una máxima de todo proceso la variabilidad implícita en todos ellos y si todo el esfuerzo se concentrará en reducirla, las metas se alcanzarían solas. Que se gana con estar revisando la meta de la semana o del mes con sus altibajos, si éstos varían debido a causas normales. Se alcanzan las metas y nadie analiza porqué; no se alcanzan y tampoco se analiza, se amonesta, en el siguiente mes se alcanzan para luego caer de nuevo. Una nueva meta sin un nuevo método no cambia el proceso. Los premios y castigos no mejoran procesos.

12.- Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.

La gente desea hacer un buen trabajo y le mortifica no poder hacerlo. Con mucha frecuencia, los supervisores mal orientados, los equipos defectuosos y los materiales imperfectos obstaculizan un buen desempeño. Es preciso remover esas barrera.

Ningún empleado que ingresa nuevo a una empresa entra desmotivado, pero en muy poco tiempo nos encargamos de desmotivarlo. Las personas no cometen errores a propósito, actúan dentro de lo que el sistema les permite, la falla está en el sistema, no en las personas. Fallas en la selección, en la inducción, en el entrenamiento, en el reconocer los logros, en estudiar las causas de falla, en la ausencia de procesos de mejora continua.

13.- Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento:

Tanto la administración como la fuerza laboral tendrán que instruirse en los nuevos métodos, entre ellos el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas.

14.- Tomar medidas para lograr la transformación

Para llevar a cabo la misión de la calidad, se necesitará un grupo especial de la alta administración con un plan de acción. Los trabajadores no pueden hacerlo solos, y los administradores tampoco.

La empresa debe contar con una masa crítica de personas que entiendan el cumplimiento de métodos, procesos y sobre todo mejora continua para la obtención de las metas como resultado final y que estas beneficien a la empresa.

La transformación no llega sola, la alta dirección debe tomar la decisión de querer hacerlo y aplicar el principio de instituir el liderazgo.

Es válido considerar el criterio de Edward Deming para su uso en las empresas de aviación en el Ecuador y obtener los resultados de la utilización del Sistema de Gestión de Calidad los cuales permiten a estas una mejora integral de la competitividad de los productos y servicios que se ofertan a los clientes y consumidores, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costes, optimizando la productividad, tiempos y procesos, reduciendo los precios y costes, incrementando la participación en el mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa.

He aquí donde es importante considerar 4 factores que aportan a la obtención de dichos resultados:(Deming W. E., 2012)

Planificar: Establecer las actividades del proceso, necesarias para obtener el resultado esperado.

Al basar las acciones para el resultado esperado, la exactitud y cumplimiento de las especificaciones a lograr se convierten también en un elemento a mejorar, aunque sería mejor ya no tener que mejorar, o sea, hacerlo bien a la primera. Cuando sea posible conviene realizar pruebas del proceso según sea requerido, para probar los resultados.

- Recopilar la mayor cantidad de datos validos para profundizar en el conocimiento del proceso.
- Detallar las especificaciones de los resultados esperados.
- Definir las actividades necesarias para lograr el producto o servicio, verificando los requisitos especificados

Hacer: Es ejecutar el plan estratégico contempla: organizar, dirigir, asignar recursos y supervisar la ejecución de cada uno de ellos.

Verificar: Pasado un periodo previsto por cada empresa, volver a recopilar datos de control y analizarlos según requiera cada caso, comparándolos con los requisitos especificados inicialmente por cada área o departamento para así saber si se han cumplido y en su caso, evaluar si se ha producido la mejora.

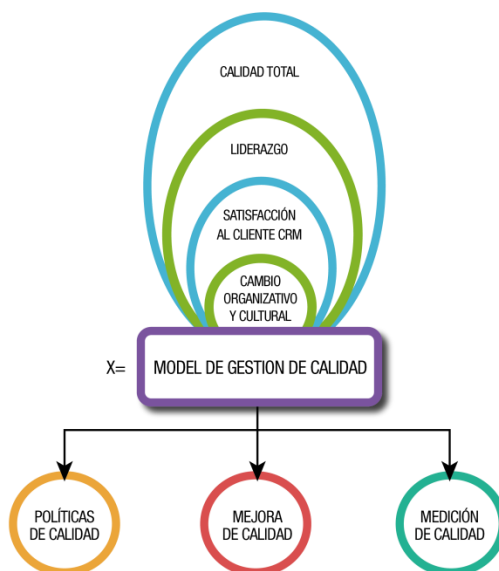
Monitorizar la implementación y evaluar el plan de ejecución documentando las conclusiones.

Actuar: En base a las conclusiones del paso anterior elegir una opción.

Si se han detectado errores parciales en el paso anterior, se procederá a realizar un nuevo ciclo de mejora continua con nuevas ideas; si no se han detectado errores relevantes es necesario aplicar a gran escala las modificaciones de los procesos, y si se han detectado errores insalvables es factible abandonar las modificaciones de los procesos y ofrecer una retroalimentación y mejora en la Planificación.

De esta manera es importante identificar los factores o componentes dentro de este proceso, así mismo considerar las distintas áreas a las que el Sistema de Gestión de Calidad abarca en su proceso de mejora continua.

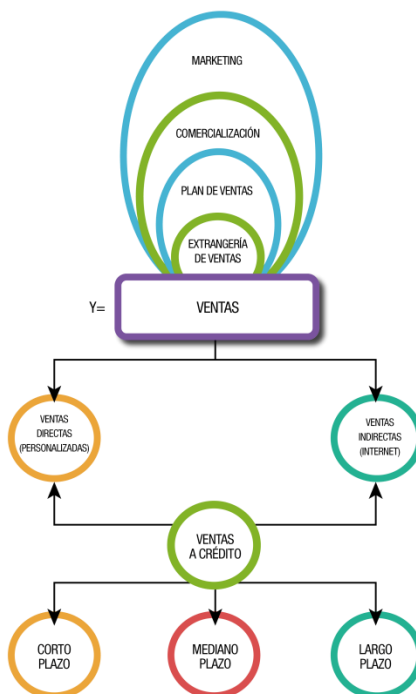
GRAFICO 3



ELABORADO POR: CARLOS TORO

FUENTE: MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD

GRAFICO NO. 4



FUENTE: RENTABILIDAD AL USAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD, CRECIMIENTO Y SISTEMAS DE MEJORA, 2012
ELABORACIÓN: CARLOS TORO

Importante mencionar que los servicios a imagen de la industria son considerados como un sistema de producción, luego la calidad es aplicable a los productos manufacturados, es decir, son aplicables a los productos de servicios y esto entre otras cosas implica que los servicios deben responder a las necesidades y expectativas de los clientes, las cuales una vez conocidas deben transformarse en normas y especificaciones de desempeño siendo similares a los estándares de conformidad de los productos y servicios industriales.

De esta manera es necesario el aporte de varios pasos que intervienen dentro del proceso del Sistema de Gestión de Calidad y estos son:

La Inspección de la Calidad.-Constituye el primer estado en el desarrollo científico de la gestión de la calidad y se inicia para algunos autores en 1910 en la organización Ford, la cual

utilizaba equipos de inspectores para comparar los productos de su cadena de producción con los estándares establecidos en el proyecto. (INLAC, 2009)

Esta metodología se amplió posteriormente, no solo para el producto final, sino para todo el proceso de proceso de producción y entrega. El propósito de la inspección era encontrar los productos de baja calidad y separarlos de los de calidad aceptable, antes de su colocación en el mercado.

La inspección de la calidad fue la técnica dominante durante la Revolución Industrial junto con la introducción de la dirección científica basada en el desglose de cada trabajo en actividades, lo que supone que cada tarea puede ser realizada por empleados sin gran cualificación.(Ruiz-Canela, Inspección de la Calidad, 2008)

Control de la Calidad.-El desarrollo de la producción en masa, la especialización, el incremento en la complejidad de los procesos de producción y la introducción de la economía de mercado centrada en la competencia y en la necesidad de reducir los precios, hecho que implica reducir costes de materiales y de proceso, determinó la puesta en marcha de métodos para mejorar la eficiencia de las líneas de producción.(Moreno, 2010)

GRAFICO NO. 5



FUENTE: COMPONENTES DE LA UTILIZACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD, CRECIMIENTO Y SISTEMAS DE MEJORA, 2012

ELABORACIÓN: CARLOS TORO

Se consideran dispositivos de medición y de aplicación de técnicas estadísticas en las actividades de inspección y control, con el fin de poder disminuir los costes de inspección mediante la búsqueda de soluciones que sirvieran para restringir la inspección a muestras significativas de productos.

En este periodo fue importante la aportación de Shewhart, quien aplicó los conceptos de la estadística a los problemas de la calidad, estableciendo el concepto de variabilidad y por tanto el de tolerancias. (Shewhart, 2012)

Así mismo, Shewhart introdujo los gráficos de control para conocer la variabilidad y causas asignables. Estas gráficas de control se aplicaban a cada fase del proceso, lo que permitía una respuesta rápida al cambio en la conducta del proceso (causas asignables).(Shewhart, 2012)

Las diferencias más sobresalientes entre las consideraciones de inspección y de control de la calidad residen, sobre todo, en su diferente enfoque en cuanto a lo que se controla:

- La Inspección se centraba más en el producto final.
- El Control de la Calidad se centraba más en el proceso de producción de los productos.

El control de calidad, que se inicia a mediados de la década de los años 20 del siglo pasado, se va a prolongar hasta mediados de los 50. Su implantación en el sector industrial fue impulsada por la creación de los departamentos de control de calidad y el desarrollo de especialistas en estas tareas.

En su versión actual, el control de la calidad consiste en la inspección y medida de las características de la calidad de un producto o servicio, y su comparación con unos estándares establecidos.

Los resultados de esta comparación son utilizados para la realización de acciones que corrijan las diferencias entre lo establecido y lo realmente ejecutado.

Durante este período se introducen, como ya hemos indicado, una serie de técnicas que van a ser integradas posteriormente:

- Los manuales de estándares.
- Los manuales de procedimiento.
- El empleo de datos sobre funcionamiento.
- El ensayo de productos.
- Las técnicas de muestreo.
- Las gráficas de control.
- La introducción de la auto-inspección.

Aseguramiento de la Calidad.-A partir de los años 60, se inició en EEUU el movimiento de protección de los consumidores y la necesidad de asegurar que los productos que eran presentados en el mercado cumplieran, entre otros, altos estándares de seguridad conformes con el uso que el cliente iba a dar a ese producto; de ahí surgió la necesidad de ampliar el concepto de control de garantía.(Coello, 2011)

En este periodo se reconoció que la calidad podía quedar garantizada en el lugar de la fabricación mediante el establecimiento de un sistema de la calidad, que permitiría satisfacer las necesidades del cliente final.

Esta garantía podía ser llevada a cabo mediante el desarrollo de un sistema interno que, con el tiempo, generara datos, que nos señalara que el producto ha sido fabricado según las especificaciones y que cualquier error había sido detectado y eliminado del sistema.

Para ello se desarrollan un conjunto de técnicas que permite a la organización generar confianza en sus clientes mediante el establecimiento de los manuales de calidad, la utilización de “el coste de la calidad”, el desarrollo del control de los procesos y la introducción de la auditoría interna y externa del sistema de la calidad.(Norma Internacional ISO, 2010)

En el aseguramiento de la calidad se aplica el concepto de la calidad en todas las etapas del ciclo del servicio dentro de la organización: diseño del servicio, diseño de procesos, producción, venta y servicio postventa. En cada una de las etapas se aplican un conjunto de técnicas englobadas, muchas de ellas, bajo el nombre de ingeniería de la calidad.

Comenzó a mediados de la década de los 50, se extiende hasta el momento actual gracias a la formalización de los estándares que deben cumplir un sistema de calidad. Estos estándares conforman el conjunto de normas ISO de la serie 9000.(Norma Internacional ISO, 2010)

La implementación de un sistema de de la calidad permite identificar las características de la calidad que son apropiadas para el producto final, los factores que contribuyen a esas características y los procedimientos para evaluar y controlar dichos factores.

Las organizaciones actualmente integran las actividades de control y aseguramiento con la finalidad de producir productos o ejecutar servicios libres de defectos, esto es, que cumplan de forma constante las especificaciones establecidas (alta calidad de ejecución).

Los aspectos más relevantes que diferencian el control y aseguramiento de la calidad, dependen del diferente enfoque que se da a la gestión de la calidad:

- El control de calidad se enfocaba a la detección de defectos.
- El aseguramiento se centra en la prevención de defectos, y así garantizar un determinado nivel de calidad.
- Como hechos más destacados en este período, en cuanto a desarrollo de técnicas y metodologías, están entre otras:
- Introducción del diseño y planificación para la calidad y de técnicas como el análisis modal de fallos y efectos.
- Sistema internacional de estándares sobre aseguramiento de la calidad.
- Coste de la calidad.

Gestión de la Calidad Total.-Su introducción implica la comprensión y la implantación de un conjunto de principios y conceptos de gestión en todos y cada uno de los diferentes niveles y actividades de la organización.

Los principios sobre los que se fundamenta la Gestión de Calidad Total son los tres siguientes:

- Enfoque sobre los clientes.
- Participación y trabajo en equipo.
- La mejora continua como estrategia general.

Estos principios se apoyan e implantan a través de una infraestructura organizacional integrada, donde los elementos principales son:

- El liderazgo.
- La planificación estratégica.
- La gestión de los recursos.
- La gestión de la información.
- La gestión de los procesos.
- La gestión de los proveedores.

Unas prácticas de gestión:

- El diseño y desarrollo de una estructura organizativa.
- El desarrollo del personal.
- La definición de la calidad.
- El establecimiento de metas y objetivos y su despliegue.

La aplicación de una gran variedad de instrumentos:

- Para el proceso de planificación y despliegue (definición de factores críticos de éxito y procesos claves y las nuevas herramientas de gestión, etc.)
- Para el diseño de servicios, diseño y ejecución de procesos (técnicas para un diseño robusto, control estadístico de procesos, etc.)
- Para la medida, obtención y análisis de datos (aplicación de técnicas estadísticas).
- Para la resolución de problemas (herramientas clásicas, metodología de proyectos de mejora, etc.)
- Para el análisis de resultados (técnicas de control de calidad, diseño de experimentos, satisfacción,
- etc.)

Adicionalmente; para obtener resultados óptimos durante el desarrollo de esta investigación, se revisan algunos fundamentos teóricos, los cuales se indican a continuación.

Norma ISO 9001:2000.-La Organización Internacional para la Estandarización, ISO por sus siglas en inglés (International Organization for Standardization), es una federación mundial que agrupa a representantes de cada uno de los organismos nacionales de estandarización, y que tiene como objeto desarrollar estándares internacionales que faciliten el comercio internacional.(ISO, Norma Internacional, 2010)

Cuando las organizaciones tienen una forma objetiva de evaluar la calidad de los procesos, el riesgo de hacer negocios se reduce en gran medida, y si los estándares de calidad son los mismos para todo el mundo, el comercio entre empresas de diferentes países puede potenciarse en forma significativa.

Las normas ISO 9000 han cobrado mayor relevancia internacional en la última década y en la actualidad es utilizada en más de 120 países. Estas normas requieren de sistemas

documentados que permitan controlar los procesos que se utilizan para desarrollar y fabricar los productos.(Esponda, 2011)

Se fundamentan en la idea de que hay ciertos elementos que todo sistema de calidad debe tener bajo control, con el fin de garantizar que los productos y/o servicios se fabriquen en forma consistente y a tiempo.

La investigación de calidad y su utilización es un método de trabajo, que se considera una de las mejores para la calidad y satisfacción de cara al consumidor. La versión actual, es del año 2000 ISO 9001:2000, que ha sido adoptada como modelo a seguir para obtener la certificación de calidad, y es a lo que tiende, y debe de aspirar toda empresa competitiva, que quiera permanecer y sobrevivir en el exigente mercado actual.(Valdez, 2009)

Los principios básicos de la gestión de la calidad, son reglas de carácter social encaminadas a mejorar la marcha y funcionamiento de una organización mediante la mejora de sus relaciones internas. Estas normas, han de combinarse con los principios técnicos para conseguir una mejora de la satisfacción del cliente.

Sin calidad técnica no es posible producir en el competitivo mercado presente. Una mala organización, genera un producto de deficiente calidad que no sigue las especificaciones de la dirección.

Puesto que la calidad técnica se presupone, ISO 9000 propone unos sencillos, probados y geniales principios para mejorar la calidad final del producto mediante sencillas mejoras en la organización de la empresa que a todos benefician.

Toda mejora, redundará en un beneficio de la calidad final del producto y de la satisfacción del consumidor, que es lo que pretende quien adopta la norma como guía de desarrollo empresarial. La evolución de la gestión de la calidad se ha producido en cuatro grandes saltos o fases: inspección, control de calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad total.(Ivancevich, 2009)

Aunque en un principio las iniciativas se enfocaron a reducir los defectos y errores en los productos y servicios mediante la medición, la estadística y otras herramientas para la solución de problemas, las organizaciones empezaron a reconocer que no era posible lograr mejoras duraderas sin una atención significativa hacia la calidad de las prácticas administrativas que se aplican cotidianamente.

Los administradores, coordinadores o supervisores y directores de las distintas áreas o departamentos de las empresas de aviación en el Ecuador, actualmente comienzan a darse cuenta de que los enfoques que se emplean para escuchar al cliente, y establecer relaciones a largo plazo, crear estrategia, medir el desempeño y analizar la información, premiar y capacitar a los empleados, diseñar y ofrecer productos y servicios, y actuar como líderes en sus organizaciones son los factores que realmente dan lugar a la calidad, la satisfacción del cliente y los resultados del negocio. En otras palabras, reconocieron que “la calidad de la administración” es tan importante como la “administración de la calidad”.(Coello, 2011)

Conforme las organizaciones empezaron a integrar principios de la calidad en sus sistemas administrativos. La idea de una gestión de la calidad total se volvió popular.

La calidad adquirió un nuevo significado de excelencia en toda la empresa, en lugar de una disciplina técnica estrecha basada en la ingeniería o en la producción, y abarcó todos los aspectos del manejo de una empresa. (Evans, 2008)

La gestión de la calidad total, además de incorporar los avances del enfoque anterior, en cuanto a garantizar productos o servicios acordes con los objetivos de la empresa, requiere el involucramiento de todos los miembros de la organización en la mejora de todos los procesos, con el objetivo de incrementar, de modo continuado, la eficacia y la eficiencia de los mismos; tomando para ello, como punto de referencia, la actuación o los requerimientos de los agentes del entorno competitivo, especialmente los clientes, sin olvidar a otros grupos de interés o a los competidores.(Instituto Andaluz, 2009)

La gestión de calidad dentro de las empresas de aviación en el Ecuador, implica dirigir y solucionar problemas en cada una de las partes de la organización, teniendo en cuenta que las

acciones emprendidas en una parte de la organización afectan a las demás partes de la misma, mostrando con esto la interacción de cada una de las partes de la organización, es decir, el enfoque de procesos.(DAC, 2011)

A menudo la salida de un proceso forma directamente la entrada del siguiente proceso, de ahí la importancia de considerar a la organización como un todo, que es en sí, mayor que la suma de sus partes.

En una comparación hecha entre el enfoque tradicional y el enfoque basado en procesos de calidad, menciona que éste último enfoca su atención en ayudar a que el trabajo se haga, a que todo el personal conozca cómo su trabajo se relaciona con el proceso, a hacer cambios y evaluar al proceso y no a las personas, resalta la importancia de desarrollar al personal ya compartir la responsabilidad en todos los miembros de la organización, a reducir la variación y pone énfasis en el cliente.(INLAC, 2008)

Un enfoque de este tipo cuando se utiliza en un sistema de gestión de calidad enfatiza la importancia de:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- La necesidad de considerar a los procesos en términos del valor que aportan,
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia de los procesos, y
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

El modelo del Sistema de Gestión de Calidad de la norma ISO, se ocupa de los conceptos básicos en un enfoque unificado por medio del fraccionamiento de las actividades de la organización en cuatro bloques, que enfatizan el enfoque de procesos en el orden siguiente:(Cantú, 2008)

1. Responsabilidad de la dirección,
2. Gestión de recursos,
3. Realización del producto,
4. Medición, análisis y mejora,

En esta parte explica que finalmente los cuatro componentes mencionados son mejorados continuamente mediante este último mencionado.

De esta manera el Sistema de Gestión de Calidad, permite dirigir y controlar a las organizaciones respecto a la calidad, ligando sus objetivos estratégicos a la estabilización de sus procesos y posteriormente a la mejora de los mismos, al contar con procesos estables es posible identificar desperdicios en cualquiera sentido, ya sean humanos, materiales o tecnológicos que finalmente representan desperdicios económicos que toda organización desea evitar; el diseño de un sistema de gestión de la calidad a la medida de las necesidades de una empresa representa un área de oportunidad para el establecimiento de estrategias y lineamientos que le permitirán enfrentar de manera efectiva los cambios de su entorno y al mismo tiempo contribuirá a la consolidación de una empresa cada vez más competitiva.

La adopción de este sistema, debería ser una decisión estratégica que tome la alta dirección de la organización.

El diseño y la implementación en una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos que proporciona, los procesos que emplea y el tamaño y estructura de la organización. El propósito de una organización según ISO es identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas(empleados, proveedores de servicios, supervisores, directores, gerentes y sociedad) para lograr ventaja competitiva y para hacerlo de una manera eficaz y eficiente, así obtener, mantener, y mejorar el desempeño global de una organización y sus capacidades.(Norma Internacional ISO, 2010)

La aplicación de los principios de la gestión de la calidad no sólo proporciona beneficios directos sino que también hace una importante contribución a la gestión de costos y riesgos. Estos principios son: enfoque al cliente, liderazgo, involucramiento del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistemas para la gestión, mejora continua, enfoque basada en hechos para la toma de decisiones y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor del servicio.(ISO, Norma Internacional, 2010)

Las consideraciones de beneficios, costos y gestión de riesgos, son importantes para la organización, sus clientes y otras partes interesadas.

MARCO CONCEPTUAL

En la investigación se puede deducir que las sinergias del Sistema de Gestión de Calidad, responden al marco conceptual estructurado para conceptualizar y operacionalizar la calidad como tal, entre los cuales podemos mencionar: institucionales, económicas, sociales, psicológicas y políticas.

El interés que existe en la actualidad sobre la calidad, se desarrolló por la importancia dada a la creatividad en el trabajo, lo cual significa que se agregan motivadores adicionales a un empleo y servicio para hacerlo más gratificante.

Calidad; Un Paso A La Excelencia(Zeithaml, 2010)

Importante considerar la aplicabilidad que tiene la calidad en varios aspectos:

Transcendental: Calidad como sinónimo de superioridad o excelencia.

Es un significado utilizado a menudo por los consumidores. La calidad sería reconocible, pero no definible de forma precisa, debido a que el significado de los estándares de excelencia, pueden variar entre las personas y en el tiempo. Para los gestores este enfoque puede serlos poco útil, debido a la dificultad que se puede presentar al medir o evaluar lo que es o lo que no es calidad.

Basada en el producto: La calidad viene definida por la cantidad en la que un atributo deseable está presente en un producto o servicio. El consumidor, generalmente, entiende que cuanto más caro es el producto, más cantidad de atributo está presente en el producto; por ello, a veces, se confunde calidad con precio. La debilidad de este enfoque está en que la definición del atributo al que nos referimos, puede no depender de un estándar externo, al ser diferente la valoración que hacen las personas acerca de dicho atributo.

Basado en el usuario: La calidad viene determinada por lo que el consumidor desea. En este contexto la calidad se define como “lo que mejor se ajusta al uso que se pretende dar con el producto o servicio”. En esta relación entre el propósito del producto o servicio y su calidad, la debilidad reside en que diferentes personas o grupos sociales pueden tener diferentes deseos y necesidades y, por tanto, distintos estándares de calidad.

Basado en el valor: La calidad como relación entre la utilidad o satisfacción con el producto o servicio y su precio. Bajo esta perspectiva, un producto es de más calidad con respecto a sus competidores, si tiene un precio más bajo, o si por el mismo precio nos ofrece mayor utilidad o satisfacción. Este enfoque de la calidad determina que el gestor establezca un equilibrio entre las características del producto o servicio y el coste de su producción.

Basado en la producción: La calidad se define como conformidad a las especificaciones determinadas para la manufactura o realización de un producto o servicio. La organización asegura que su producto o servicio siempre es el mismo. En este enfoque la calidad se define como “el grado de conformidad a las especificaciones”. La debilidad de este concepto reside en que dichas especificaciones pueden no tener un significado evidente para el consumidor.

Evolución de la disciplina de Gestión de la Calidad(Coello, 2011)

La Gestión de la Calidad como disciplina se ha venido desarrollando en el tiempo, modificándose el significado de los conceptos, las metodologías y los instrumentos de aplicación.(Coello, 2011)

Calidad como conformidad a estándares: Se refiere a evaluar un producto o servicio, según se describe en el manual correspondiente para el estándar prescrito. Es el significado más antiguo dentro de la calidad industrial. Determinar si un producto o servicio es apto según los estándares es principalmente una cuestión de inspección de que si está o no el producto o servicio dentro de los límites de las diferentes características o especificaciones de la calidad.

Las debilidades de este concepto son 2:

- La calidad puede lograrse mediante inspecciones; se asegura la calidad inspeccionando la producción de un proceso.
- El relativo olvido de las necesidades del mercado; se intenta orientar más el proceso hacia el servicio y a comprobar si funciona conforme a lo proyectado, en vez de orientarlo hacia las necesidades del cliente y comprobar si satisface estas necesidades.

Calidad como aptitud de uso: Define los medios para asegurar la satisfacción de las necesidades del mercado. Esta aptitud para uso se logra mediante inspecciones. Las debilidades que presenta este concepto son:

El hecho de que la aptitud para el uso se logre mediante inspecciones. Además si se desea que los servicios funcionen de forma absoluta, como se espera, entonces los inspectores deben rechazar de forma rigurosa los productos que se desvían del estándar.

Calidad como ajuste a costes: Significa elevada calidad y bajo coste. Para conseguirla debe reducirse la variabilidad de los procesos de mejora, de modo que todas las unidades producidas estén dentro de los límites de inspección y no tengan que desecharse. En este enfoque se busca una calidad cien por cien sin defectos. Esto requiere retroalimentación y corrección en cada paso del proceso en vez de solamente al final. Para ello debe modificarse completamente el sistema de mejora. Además, los empleados deben cambiar su cultura desde el control del servicio e identificar el producto final que se desea como resultado (mediante inspecciones) al control del proceso.(Coello, 2011)

Este concepto tiene como debilidad el que los competidores pueden producir servicios con niveles de calidad de aptitud de costes más bajos copiando las características que encajan en las aptitudes, siguiendo estándares de uso y con mano de obra más barata.

Calidad como aptitud para necesidades latentes: Significa satisfacer necesidades de los clientes antes de que éstos sean conscientes de esas necesidades.

La evolución de los anteriores de la calidad se ha producido como resultado de la evolución del mercado. El concepto de conformidad con los estándares se origina con la revolución industrial, y la introducción de la gestión científica de la producción.

Después de la 2ª guerra mundial, las sociedades desarrolladas se caracterizaban por disponer de pocos servicios para su uso, lo que viene a provocar la necesidad de impulsar la innovación en masa, de gran cantidad de bienes y servicios para satisfacer las demandas de consumo. Esto origina que se anteponga todo a la calidad.(Russel, 2008)

Al comenzar los años 60, se produce la revolución de los consumidores, dando relevancia al concepto del mercado, frente al crecimiento en masa como prioridad.

La crisis del petróleo en los años 70, y la necesidad de exportar, creó la necesidad de competir, para lo cual los servicios debían satisfacer las necesidades de los clientes mejor que aquellos de los competidores, siendo la aptitud para satisfacer necesidades el concepto de calidad dominante.

A partir de los años 80 los éxitos de la década anterior se vieron limitados por la aparición del concepto de globalización de los mercados, lo que determinaba que las empresas tenían que ser competitivas dentro de ese mercado global. Además, las tecnologías de la producción y los métodos de gestión alcanzaron puntos de identificación de mejora importantes, siendo el concepto dominante el de “calidad como conformidad a costes”.(Russel, 2008)

Por ello, según ha evolucionado el concepto de la calidad, se han producido tres grandes saltos en la forma de pensar sobre la calidad.

- Desde la aptitud según establecen los estándares, a la aptitud para uso. Cambio que prioriza el mercado.
- Desde la aptitud para el uso a la aptitud de costes. Cambio hacia el concepto de que el precio lo fija el mercado.
- Desde la aptitud de costes a la aptitud para satisfacer las necesidades latentes de los clientes. Cambio hacia los conceptos del cambio continuo en las necesidades del mercado y, por tanto, en la necesidad de acortar continuamente los ciclos de desarrollo de los servicios para obtener los mejores resultados.

Calidad; La Garantía del Servicio(Coello, 2011)

Una manera eficaz de mejorar la imagen de calidad de una organización y de mejorar la calidad de sus servicios a los ojos de los clientes, es ofrecer garantías sobre cada una de las características de dichos servicios.

Si la organización no puede ofrecer lo que ha prometido, habrá una pérdida económica inmediata, ya que tendrá que realizar la devolución del dinero al cliente. Esto hace que el coste de la mala calidad sea insoportable; sin embargo, cuando el servicio se realiza bien, la garantía del servicio ayuda a la organización a centrarse en la prestación de una calidad superior de servicio.

Las empresas de aviación en el Ecuador, ofrecen garantías de calidad del servicio sin condiciones, pero su número será cada vez mayor en el futuro debido a la competencia, y porque hay buenas razones para ofrecer estas garantías, se identifican cinco razones para la garantía del servicio:

1. La garantía obliga a centrarse en los clientes.

Una empresa tiene que averiguar, antes que nada, lo que esperan los clientes. La garantía de algo que los clientes no esperan o que su valor no es significativo, puede ser contraproducente.

2. La garantía establece estándares claros.

Un servicio debe ser claro y sin ambigüedades. Estas promesas claras de la garantía del servicio también refuerzan la organización y sirven para que los empleados identifiquen claramente las expectativas del servicio y sepan cuál es el objetivo del mismo.

3. La garantía genera retroalimentación.

Cuando una organización no satisface a un cliente, esta información no siempre llega a la organización, ya que los servicios son intangibles y, a veces, al cliente le faltan datos para expresar sus quejas; en otras ocasiones, también ocurre que los clientes no saben cuáles son los estándares de los servicios.

Cuando los clientes no se quejan, la organización no recibe retroalimentación. Una garantía del servicio aumenta significativamente las posibilidades de conocer la no satisfacción de los clientes cuando algo va mal.

4. La información proporciona datos valiosos para la mejora de la calidad.

Una garantía obliga a entender cuáles son los posibles fallos y las causas que lo provocan. Los datos sobre los fallos y sus costes de gestión ayudan a buscarlas causas de los mismos en el diseño previo del servicio, y en el diseño de la forma de prestación del mismo; también se buscan las causas del fallo en la manera en que han sido seleccionados y formados los empleados que proveen dicho servicio. Encontrar las causas de la mala calidad, y la eliminación de ellas, es la mejor manera de mejorar la calidad.

5. La garantía de comercialización debe de ser potente.

Cuando ejecuta bien sus servicios, y mantiene vigente un servicio que ofrece garantías, atrae a nuevos clientes. Se debe tener especial cuidado en aquellos servicios de los que los clientes no tienen mucho conocimiento, ya que la existencia de una garantía de servicio les ofrece seguridad y les proporciona una buena razón para elegir siempre a esa organización.

Un gran beneficio de la garantía del servicio es que ésta eleva el nivel de las relaciones entre los clientes y la organización. Los servicios son intangibles y muchos son difíciles de evaluar antes de que se realice la ejecución de los mismos, incluso hay casos en que es difícil evaluarlos después de que se haya prestado el servicio.

A causa de ello, los clientes de algunos servicios están en desventaja en su relación con la organización. La garantía del servicio desempeña el papel de un ecualizador y ayuda a la organización a demostrar su imparcialidad.

Así mismo, la garantía de servicio debe cumplir cinco criterios, según la investigación realizada:

1. Incondicional.

Una garantía con condiciones pierde poder y atractivo para los clientes. La mejor garantía de servicio es aquella que no pone condiciones. Una garantía sin condiciones es aquella en que los clientes pueden devolver cualquier mercancía en cualquier momento y obtener un reembolso, un crédito, u otra mercancía a cambio.

2. Facilidad.

Para comunicarse y comprender. Una garantía no debe estar redactada como un documento legal. La redacción debe ser simple y fácil de entender para cualquier cliente.

3. Significativo.

La garantía de servicio debe prometer lo que es importante para el cliente y también debe ser significativa económicamente. Si la promesa de la garantía del servicio es la de realizar un pago cuando el cliente no está satisfecho, el pago debe ser proporcional al coste del servicio y a las molestias ocasionadas al cliente.

4. Fácil de invocar.

Si una garantía de servicio requiere que el cliente tenga que superar muchas barreras para reclamar lo prometido, pierde todas sus ventajas y, probablemente, convierta a un cliente descontento en un cliente muy insatisfecho.

5. Fácil de conseguir.

Cuando un cliente reclama lo prometido en una garantía de servicio, no debería tener que esperar demasiado tiempo, o tener que trasladarse a diferentes unidades de la organización, para que se ejecute dicha garantía.

La calidad del servicio y la satisfacción de los clientes están estrechamente relacionadas. La satisfacción aparece cuando los clientes perciben que han recibido un servicio de calidad superior al esperado. La calidad superior también conduce al aumento de la fidelidad de los

clientes y empleados, a una mayor rentabilidad para los inversores, a disminuir los costes y a la reducción de la sensibilidad con respecto a la competencia de precios. Incluso una sola de estas razones sería suficiente motivo para que una organización de servicio buscara la calidad y la mejora continua.

Cabe considerar así que, el sistema de gestión de la calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad. (Feigenbaum, 2011)

Un Sistema de Gestión de la Calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (Recursos, Procedimientos, Documentos, Estructura organizacional y Estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización. (ISO, Normas, 2010)

Si bien el concepto de Sistema de Gestión de la Calidad nace en la industria de manufactura, estos pueden ser aplicados en cualquier sector tales como los de Servicios y Gubernamentales. Un Sistema de Gestión es simplemente la estructura que se da a la organización para que esta pueda desarrollar su labor.

Una organización debe de tomar en cuenta la siguiente estructura: (Feigembaun, (1991))

1. Estrategias:

Definir políticas, objetivos y lineamientos para el logro de la calidad y satisfacción del cliente. Estas políticas y objetivos deben de estar alineados a los resultados que la organización desee obtener.

2. Procesos:

Se deben de determinar, analizar e implementar los procesos, actividades y procedimientos requeridos para la realización del producto o servicio, y a su vez, que se encuentren

alineados al logro de los objetivos planteados. También se deben definir las actividades de seguimiento y control para la operación eficaz de los procesos.

3. Recursos:

Definir asignaciones claras del personal, Equipo y/o maquinarias necesarias para la producción o prestación del servicio, el ambiente de trabajo y el recurso financiero necesario para apoyar las actividades de la calidad.

4. Estructura Organizacional:

Definir y establecer una estructura de responsabilidades, autoridades y de flujo de la comunicación dentro de la organización.

5. Documentos:

Establecer los procedimientos documentos, formularios, registros y cualquier otra documentación para la operación eficaz y eficiente de los procesos y por ende de la organización

En el concepto de calidad se incluye la satisfacción del cliente y se aplica tanto al producto como a la organización. Teniendo como idea final la satisfacción del cliente, la Calidad Total pretende obtener beneficios para todos los miembros de la empresa. Por tanto, no sólo se pretende fabricar un producto para venderlo, sino que abarca otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal. (Deming W. E., 2012)

Calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en todas las áreas.

La calidad total puede entenderse como la satisfacción global aplicada a la actividad empresarial en todos sus aspectos.

El control de calidad son todos los mecanismos, acciones, herramientas que realizamos para detectar la presencia de errores. La función del control de calidad existe primordialmente como una organización de servicio, para conocer las especificaciones establecidas por la ingeniería del producto y proporcionar asistencia al departamento de fabricación, para que la producción alcance estas especificaciones.(Deming W. E., 2012)

Como tal, la función consiste en la recolección y análisis de grandes cantidades de datos que después se presentan a diferentes departamentos para iniciar una acción correctiva adecuada.

También existen varias normativas estandarizadas que establecen requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, y que son emitidas por organismos normalizadores como la ISO.

Para este caso de Estudio e Investigación, se utilizará la ISO 9001 - Requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad (Aplicable a cualquier organización, sin importar tamaño o sector).

En la economía clásica se hablaba de la especialización del trabajo como la herramienta para alcanzar la mayor productividad, sin embargo, en el entorno moderno he detectado que la mejor forma de obtener la eficiencia y eficacia en la productividad, lejos de la especialización, se encuentra en la integración de procesos, en la integralidad de las personas y en las soluciones integrales.(Deming W. E., 2012)

Este nuevo término "calidad" es parte activa de las economías modernas, y en este enfoque es aún más importante ya que la Calidad en una organización que se encuentra en función de la optimización. Es decir, hacer que todo funcione de una forma en la que se minimicen los recursos y se maximicen las utilidades.(Dourojeanni, 2008)

Los procesos claves de una Gestión de Calidad siempre se basan en la atención a los clientes de la empresa o el negocio. La misma se encarga de evaluar el comportamiento del personal para con los clientes, y en cuanto a los procesos de producción, el sistema de Gestión de Calidad es la herramienta administrativa encargada de condicionar optimización y precisión de los productos, además, la misma se encarga de poner en marcha todos los procesos de producción en una empresa cumpliendo un papel importante en cuanto a su aplicación. (Camisón, 2009)

Cuando hablamos de Gestión de Calidad, inmediatamente la relacionamos con los métodos utilizados por la empresa para realizar el control de calidad de sus productos y servicios, ya que la misma se realiza en base a una teoría que señala que la clave de la calidad se encuentra en los procesos. (Claret, 2012)

No obstante, se debe considerar que son personas físicas las que intervienen, corrigen, miden y agregan todos aquellos valores que pueda mejorar el desarrollo de esta gestión. Ahora bien, es muy común que se cometan varios errores durante el desarrollo de las actividades correspondientes en una empresa, pero como bien dijimos, la Gestión de Calidad es la encargada de aportar diferentes tipos de soluciones que puedan aplicarse en cada caso, generalmente utilizando métodos de rediseño en los procesos, mediante un trabajo en equipo y siempre haciendo un aporte con respecto al comportamiento como variante que condiciona la certeza en la medición de los mismos una vez que se vuelven a matizar. (ISO, Sistemas de Gestión de la Calidad, 2011)

Es importante tener en cuenta que cuando el Sistema de Gestión de Calidad nota ciertos cambios en el comportamiento en el manejo de las actividades correspondientes, el proceso tiende a volverse mucho más lento de lo normal, requiriendo de un compromiso por parte del personal con la filosofía empresarial correspondiente a la empresa, para de esta manera se pueda llevar a cabo todas las estrategias estipuladas por la gestión en mención en cuanto a la calidad de los productos y servicios que comercializara la empresa de aviación. (ISO, Sistemas de Gestión de la Calidad, 2011)

Habitualmente el enfoque que se tiene, después de que se ha recurrido a un compromiso de cambio, es recomendable tener en cuenta como proceso de análisis y diagnóstico el método denominado (de las 4“C”).

Cuya característica principal es que este tiene sus fundamentos en la variable que resulta menos predecible en cuanto a aquellas que están en juego, como por ejemplo, el comportamiento del personal en cuanto a los clientes, considerando la dinámica comercial y competitiva con la que trabajan las empresas de aviación en el Ecuador y que las mismas tienden a ser algo exigentes, por lo que siempre se van a necesitar implementar nuevas herramientas que permitan al sector desarrollar sus actividades eficientemente. (DAC, 2011)

Es importante tener en cuenta que la gestión de calidad que se aplica en los negocios tiene como finalidad comprobar y controlar el logro de todos los objetivos de la empresa. El método que generalmente se utiliza es mediante el diseño de una serie de indicadores de gestión del desempeño que son programados en diferentes plataformas virtuales que le emiten al gerente

de la empresa, una alerta inmediata en el momento en que se detecta la situación actual de la empresa, con respecto a lo planificado.(ISO, Sistemas de Gestión de la Calidad, 2011)

Por otra parte se debe destacar que los indicadores de finanzas aplicados a la gestión de calidad, resultan beneficiosos en cuanto a las contingencias correspondientes del entorno empresarial.

Además, cabe mencionar que la gestión de calidad suele aplicar un control mucho más estricto en todas las áreas funcionales de la empresa, pero a la vez también se trata de un control mucho más motivador debido a los objetivos previamente alcanzados.

La Aviación en el Ecuador está comprometida con el aumento de la satisfacción de sus clientes, con la protección del medio ambiente previniendo la contaminación generada en sus procesos y con la preservación, mantenimiento y mejora de la salud individual y colectiva de sus empleados, calidad de vida de los trabajadores, sus familias y las comunidades donde las aerolíneas realizan sus trabajos.(DAC, 2011)

Por lo anterior, aplicándolo al Sistema de Gestión de Calidad se puede identificar que lo que se busca con esto es:

Exceder las expectativas del cliente brindando un trato serio, respetuoso y responsable; ofreciendo suministros de primera calidad, montaje, instalación y mantenimiento de equipos en las líneas energética, metalúrgica e instrumentación y control, incluyendo la construcción de obras y montajes en las especialidades civil, mecánica, eléctrica e instrumentación y control; así como el diseño y desarrollo para la construcción de obras, montaje, instalación y puesta en marcha de equipos con atención y respuesta oportuna a través de un servicio técnico especializado utilizando profesionales altamente calificados, motivados y relacionados emocionalmente con la organización; fomentando relaciones comerciales mutuamente provechosas con los distintos proveedores.(DAC, 2011)

Identificar peligros, implementar procedimientos de trabajo seguro; ejecutar programas de vigilancia epidemiológica, medicina, higiene y seguridad industrial; realizar actividades de capacitación y suministro de elementos de protección personal, que prevengan y mitiguen los accidentes, incidentes y enfermedades profesionales relacionados con los riesgos inherentes debidamente identificados en el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial, manteniendo

condiciones de seguridad adecuadas previniendo y controlando los riesgos potenciales que puedan provocar daños a la propiedad y a la integridad financiera propia y a la de los clientes.(DAC, 2011)

Identificar y controlar los aspectos e impactos socio-ambientales significativos que contribuyen con la preservación del medio ambiente, previniendo la contaminación del suelo y aire; haciendo uso eficiente de los recursos, y asegurando una disposición final adecuada de los desechos.

Se realizara la disminución de aquellos impactos catalogados como significativos, mediante adiestramiento y capacitación del personal y estableciendo estrategias frente al cambio climático, haciendo un manejo adecuado de las emisiones por fuentes móviles y otros gases.

Garantizar tanto en las operaciones como en las relaciones comerciales con proveedores, contratistas, clientes y competidores, el cumplimiento de buenas prácticas comerciales, teniendo en cuenta nuestros principios y valores claramente definidos en el Código de Conducta.

Igualmente, se compromete a cumplir los requisitos específicos y aquellos que aun no estando establecidos, son necesarios para el uso especificado o previsto; de igual forma, requisitos legales, reglamentarios y la normatividad local aplicables y otros que suscriba la organización, enmarcando todo esto al Sistema de Gestión de Calidad, responsabilidad social en la filosofía de prevención, de mejoramiento continuo, bienestar y desarrollo de las partes interesadas y en los lineamientos dirigidos a las Normas de Calidad predispuestas dentro del entorno laboral, empresarial y del mercado.(DAC, 2011)

La Alta Dirección mantendrá permanentemente el respaldo económico a todas las actividades generadas de la implementación, desarrollo, mantenimiento y mejora de los sistemas de gestión. La Gerencia, asesores, profesionales, técnicos, personal administrativo y proveedores de servicios, participarán en los diferentes programas acordados y divulgados en un proceso creativo, prospectivo y persuasivo, para lograr efectividad en el cumplimiento de todos los objetivos del Sistema de Gestión Integral.(Bravo, 2013)

Valores que destacan y aportan a este proceso y su implementación dentro de las empresas, son:

- Seguridad: proteger la confianza que los clientes depositan en cada aerolínea comprometiéndose de lleno con su bienestar. Ganar su preferencia procurando que cada viaje sea seguro de principio a fin. Trabajar con rigor cuidando la integridad.
- Honestidad: Actuar con transparencia, rectitud y respeto hacia todos, tanto en el ámbito interno como externo.
- Pasión y Calidez: Ganar corazones y afecto, al imprimir un cálido entusiasmo al trabajo. Lo que se hace refleja en las más profundas creencias.

Asegurar que la asistencia hace más felices a las personas y así generar satisfacción.

- Excelencia: con disciplina, inteligencia y pro-actividad buscar la perfección en los detalles más pequeños y en los retos más grandes. Estar comprometidos con la agilidad, la innovación y la calidad.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología implementada en la presente investigación se basa en el marco de la triangulación metodológica (cuantitativo, cualitativos y holística), conociendo las dificultades naturales e identificando la necesidad de una integración de las mencionadas aproximaciones investigativas. La holística complementa a los paradigmas cualitativo y cuantitativo desde una perspectiva novedosa y original a fin de percibir la misma realidad, es decir, aspectos complementarios del proceso investigativo global.(Valdez, 2009)

La investigación holística se apoyó en el interés por los fenómenos sociales y el desarrollo interactivo entre contexto y persona.

La fenomenología se refiere a las características conductuales de sus miembros, el entorno que le rodea, la normativa, las necesidades, las posibilidades, ya que la calidad es fenómeno multicausal, heterogéneo y geográfico; el pragmatismo mediante la medición objetiva, útil y válida de la realidad de la aviación en el Ecuador y la holística mediante la dimensión institucional de esta y el planteamiento de un diseño conceptual de calidad para la misma.

En lo que se refiere a la investigación podemos deducir que la calidad que se presenta en la aviación ecuatoriana podríamos sustentarla con lo expuesto por Husserl, que señala que “las formas de ser, que tienen específicamente sus modos de darse, tienen también sus modos en cuanto al método de conocerlas”.

En cuanto al instrumento diseñado para recopilar la información relativa a la utilización del Sistema de Gestión de Calidad en las empresas de aviación en el Ecuador, están conformadas por las sinergias: institucionales, económicas, social, psicológicas y políticas que reflejan el nivel de las mismas en dicha organización.

Adicionalmente; la investigación requiere recopilar datos a través de los siguientes métodos:

MÉTODOS

Método Analítico – sintético

El análisis es una operación mental que consiste en considerar por separado las partes de un todo mediante la descripción.

La síntesis es el método contrario al análisis ya que reúne a las partes o a los elementos para formar un todo

Método Inductivo

El asunto investigado se presenta por medio de casos particulares para de ahí establecer el principio general que los rige.

Método Deductivo

Es aquel método que parte de lo universal para llegar a una conclusión particular o singular.

LA OBSERVACIÓN

Técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener un mayor número de datos.

LA MEDICIÓN

La medición no es otra cosa que una forma de observación. Medir es asignar números o símbolos a objetos y situaciones en observaciones registradas de acuerdo a normas que representen valores ordenados que puedan ser comparados entre sí.

Por otra parte, en el análisis e investigación de este tema, se utilizará una investigación de tipo *descriptiva*, llegando a conocer las actitudes, posturas, dificultades, comportamientos, relaciones, predominantes que son el resultado de la utilización del Sistema de Gestión de Calidad.

La investigación descriptiva no se limitará a la recolección de datos, sino a la predicción, identificación, análisis de los resultados y la relación existente entre dos o más variables, el fin será el desarrollo de un modelo que pueda ser utilizado para este proceso de investigación, sino por todas aquellas empresas que deseen implementar este Sistema que tengan a su cargo varios departamentos. Por este motivo, los resultados obtenidos en la investigación

descriptiva se los expresará de forma *cuantitativa*, proporcionando una gran cantidad de información valiosa.

Para obtener los resultados anhelados de la investigación realizada se debe contar con una adecuada variedad de instrumentos que se utilizarán para recabar información y que ayudarán en la interpretación, en el desarrollo de la presente investigación será indispensable utilizar la técnica de la *observación* de carácter científica de forma sistematizada en la que se contará con un registro narrativo como un anecdotario o notas de campo y registros mecánicos como las registradas por una cámara de fotos, grabación en un video o las grabaciones de audio con la autorización respectiva.

Se harán uso de las entrevistas a personas que correspondan a distintos departamentos y áreas que colaboran y a los que incluye el Sistema de Gestión de Calidad, ya que se necesitan datos individuales de las relaciones interpersonales y del desenvolvimiento dentro de una Empresa.

En este punto, se realizan grupos focales de las distintas áreas que pertenecen a una aerolínea, así que se hará una selección previa priorizando las áreas o departamentos que tengan más relación con esta implementación.

Será un proceso objetivo ya que se partirán de las observaciones y los resultados de los hechos reales acontecidos durante el proceso, con lo que el modelo será aún más valioso y podrá ser aplicado en otros contextos empresariales que servirán como aporte al entorno laboral además como investigación.

Para la realización de esta investigación se consideró prioritario mantener reuniones con personas que trabajan en función de la utilización de dicha política, para poder optimizar la información, así como conocer el aporte que representa en cada área o departamento, lo que se espera alcanzar y los planteamientos a imponer con el fin de tener mayor información y que pueda servir de gran manera a esta investigación.

TRABAJO DE CAMPO – (GRUPO FOCAL):

En el análisis de campo se consideró el realizar grupos focales como técnica y aporte a la investigación de manera social; así pues se considera un pequeño grupo de integrantes, colaboradores, empleados y directivos de las aerolíneas en el Ecuador y personal que forma parte del ente regulador de la aviación en el Ecuador (Dirección General de aviación Civil), utilizando a esta como una técnica de exploración donde se facilitó las discusiones sobre la utilización del Sistema de Gestión de Calidad, manejando aspectos de orden cualitativo.

Los participantes hablaron voluntaria y libremente sobre el tema en consideración, tomando a esta investigación de suma importancia para el desarrollo de la industria aeronáutica ecuatoriana, dando un enfoque principal a la utilización de la calidad y su gran aporte al desarrollo, planteando los objetivos del estudio e incluyendo el aporte que representará este estudio para determinar cuántos el aporte para cada una de las aerolíneas que laboran en el Ecuador, recopilando la información pertinente, generando hipótesis del tema en estudio y continuar con la organización y desarrollo del tema tratado hasta que la información obtenida estuvo completa.

IDENTIFICACIÓN:

- MODERADOR (autor de la tesis de estudio).
- RELATOR: (persona de apoyo que se encargo de tomar la información obtenida).
- OBSERVADORES: (Apoyo del Relator anotando observando las reacciones y los mensajes de los participantes).
- PARTICIPANTES: (miembros y personal de distintas aerolíneas y personal de la Dirección General de Aviación Civil).

GUIA DE DISCUSIÓN:

Se define el objetivo de este estudio.

Se define el aporte de esta investigación.

Se elabora un detalle de las opiniones dadas por cada uno de los participantes.

ACUERDOS Y OPINIONES DADAS:

El grupo focal se estableció obteniendo información sobre los criterios dentro del margen de estudio, realizando discusiones considerando detalles e información que cada una de las partes puso en la mesa de debate, administrando así la información y los conocimientos, creencias, actitudes y percepciones de tal manera que estos sirvan de aporte considerando cada una de las necesidades de este estudio y los recursos necesarios para poder desarrollar técnicas de investigación por cada una de las partes y que estas lleven a la obtención de resultados con el fin de obtener mayor información que aporte a este trabajo.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Mediante esta investigación se logró conocer los problemas y necesidades que se manifiestan con relación al tema de investigación; cuáles son sus causas, sus efectos y sus consecuencias en los distintos ámbitos que la constituyen, la valoración de las fortalezas, dado que éstas permiten perfilar y avanzar en la implementación de acciones, reconocer las debilidades que se manifiestan en el ámbito, específicamente en la aviación en el Ecuador , las cuales dificultan el cumplimiento de las correctas actividades y desarrollo, e Identificar los puntos críticos en los que es necesario priorizar las medidas de atención y de mejora, especialmente en lo que refiere a la utilización del Sistema de Gestión de Calidad.

Por otra parte, la utilización del Sistema de Gestión de Calidad en las empresas de aviación en el Ecuador está orientada bajo una concepción moderna, conforme a las exigencias propias que imponen los nuevos sistemas y procedimientos.

Esta debe permitir establecer cuál es la metodología más adecuada a la utilización de dicho sistema y la relación de la misma con las características propias de las empresas de aviación, en base a los aspectos institucionales, sociales, económicos, psicológicos y políticos, evitando que estos se distancien de los propósitos y principios básicos de la cada empresa.

En cuanto al cambio de paradigmas, es necesario establecer que ello no sólo se refiere a los derivados de las condicionantes: institucionales, sociales, económicas, psicológicas y políticas imperantes en la utilización del sistema de gestión de calidad, o a la natural resistencia al cambio que podría producirse como consecuencia de la introducción de nuevas metodologías o paradigmas, sino que en un ámbito mucho más amplio, nos referimos a reemplazar la tradicional perspectiva ampliando su concepto.

En tal sentido y aceptando que un paradigma es un conjunto de reglas orientadas a establecer límites y describir cómo solucionar problemas dentro de dichos límites, podríamos definirlo como un diseño que ayuda a entender lo que se ve y se oye.

Lo anterior le da una connotación que, bajo un análisis más detallado, lo asocia justamente a la resistencia al cambio, ya que en la medida que las personas se manejan sobre reglas y elementos conocidos, dados justamente por dichos paradigmas, no necesitan innovar o efectuar cambios a su organización o a sus procedimientos.

La integración comercial, se enfoca principalmente en capturar mayores ingresos y obtención de ahorros en costos derivados de la integración. Los ahorros se obtienen de la potencialización de las rutas tanto de viajeros como de carga, la incorporación de la nueva flota tras la salida parcial de la flota actual, la participación, la creación de alianzas comerciales, la unificación de los programas en beneficio de los clientes y consumidores, la homologación de los estándares de servicio y la reducción de costos y gastos de la operación. De acuerdo a lo indicado podemos ubicar a la aviación en el Ecuador, como una organización bajo los fundamentos de las teorías clásica y burocrática del sistema de gestión de calidad. Es así, que se reitera sistemáticamente el enfoque de una situación ideal sobre la cual se especula respecto a qué papel darle a esta organización para que encaje aséptica y subordinadamente en la estructura de la nación, donde el método utilizado para satisfacer y atender las necesidades sociales se ha orientado básicamente a la aplicación de aquellos programas que se derivan de la normativa legal o acciones aisladas, en muchos casos incoherentes sin una base sólida de apoyo.

El 2010 fue un año clave en el sector aeronáutico en Latinoamérica, donde se consolidaron varios procesos dentro de la industria que llevaron a incrementos significativos en la eficiencia, mayores estándares de calidad y seguridad, expansión regional e intercontinental, los cuales se reflejaron en los resultados de la mayoría de compañías de la región.

América Latina fue la única región del mundo dentro de la industria de transporte aéreo que en los últimos tres años tuvo utilidades, alcanzando US\$500 millones en 2009 y duplicando esta cifra en el 2010 (US\$1,000 millones), demostrando el alto potencial que existe en la región, la cual cuenta con cerca de 570 millones de habitantes distribuidos en 40 países. (IATA, 2011).

Considerando lo antes mencionado se detalla el siguiente cuadro de los reportes emitidos en base al estudio mencionado.

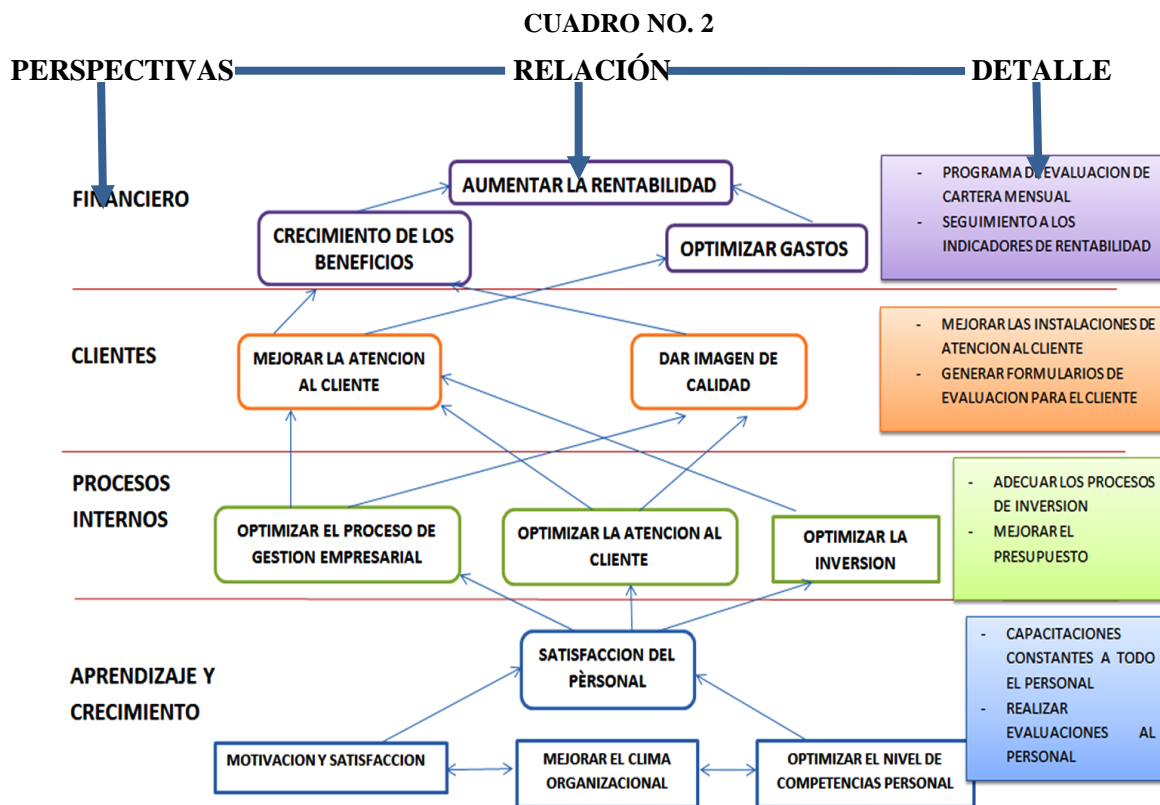
DETALLES ESTADÍSTICOS:**CUADRO NO. 1**

<u>AEROLINEAS LATINOAMERICANAS</u>					
<u>AÑO</u>	<u>CANTIDAD DE PERSONAS TRANSPORTADAS</u>	<u>% INCREMENTO</u>	<u>CAP. TRANSPORTE DE PAX</u>	<u>FACTOR OCUPACIÓN</u>	<u>CARGA TRANSPORTADA</u>
2009	120.986.800			70,10%	
2010	136.400.000	(+11,3%)	(+6,4%)	(+3,2%)	(+24,2%)
2011		(+3,5%)	(+1%)	(+5,6%)	

FUENTE: REPORTE INTERNACIONALES, IATA, 2011.**ELABORACIÓN: CARLOS TORO**

Se puede mencionar que para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente, así esta comprenderá la gestión de la calidad como pilar importante.

En esta investigación se han identificado principios básicos de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño, cada principio es una regla o creencia profunda y fundamental, para dirigir y hacer funcionar una organización, enfocada a una mejora continua de la ejecución a largo plazo y centrándose en los clientes, detallados estos a continuación:



FUENTE: COMPONENTES DEL MANDO DE CUADRO INTEGRAL, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS. 2014.
ELABORACIÓN: CARLOS TORO

IDENTIFICACIÓN DE PERSPECTIVAS Y VARIABLES

CUADRO NO. 3

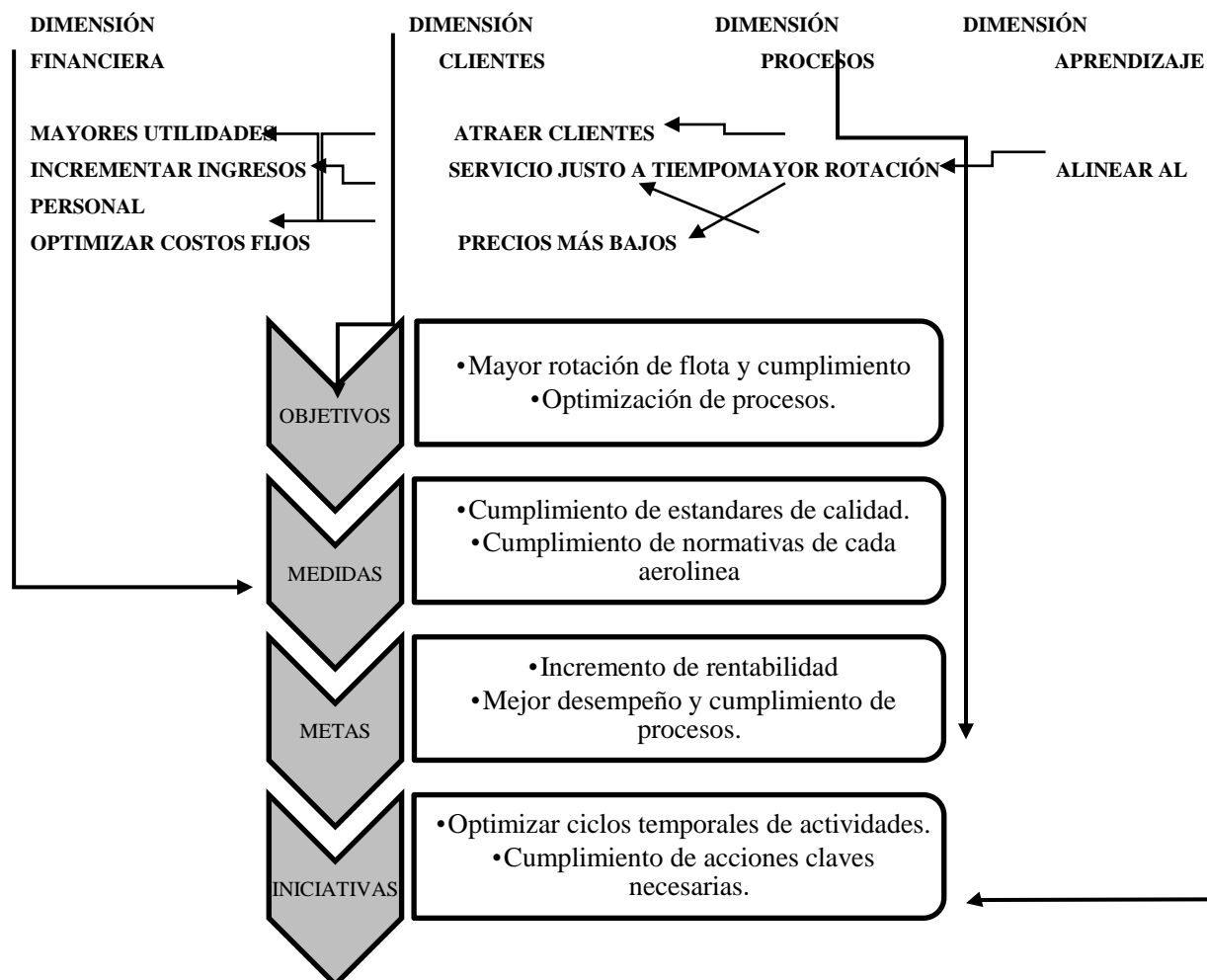
Perspectiva	Variable
Financiera	Aumentar la captación de clientes
	Máxima rentabilidad empresarial (expectativa de accionistas)
	Reducción de gastos
	Incremento de ingresos
	Optimizar el uso de los recursos económicos
	Reducir cuentas por cobrar
	Lograr una reducción de los costos de transacción
Clientes	Fidelidad de clientes actuales rentables
	Eliminar tiempos muertos
	Maximizar el nivel de servicio al cliente
	Detectar necesidades de los clientes
	Cumplimiento de los acuerdos de servicios
	Minimizar el tiempo de respuesta
	Precios competitivos
Proceso Interno	Establecer principios y niveles de calidad
	Establecer las características de los servicios
	Seleccionar estrategia de atención y venta
	Facturación y cobranza a tiempo
	Aumentar la utilización de la flota
	Reducir las fallas mecánicas en recorrido
	Optimizar servicio de mantenimiento
	Incrementar tiempo de disponibilidad de las unidades
	Mecanismo de recompensa a los empleados
	Sistema de información para apoyar consecución de metas
Aprendizaje y Crecimiento	Establecer un sistema de monitoreo
	Potenciar las habilidades del personal
	Fuerza de innovación
	Internalizar visión estratégica
	Tecnologías de información para apalancar el crecimiento
	Economizar en las actividades de la empresa

FUENTE: VARIABLES DEL MARCO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (GRAFICO 6), 2014

ELABORACIÓN: CARLOS TORO.

MARCO ESTRATÉGICO

CUADRO NO. 4



FUENTE: EFICIENCIA DE OPERACIONES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS, 2014.

ELABORADO POR: CARLOS TORO

ANÁLISIS F.O.D.A

- **Fortalezas:**

Flexibiliza otorgamiento derechos comerciales.

Aprovecha políticas de calidad para la relación de aéreas e innovación.

Aplicar correctamente convenios internacionales.

- **Oportunidades:**

Logro de objetivos a corto plazo a través del Sistema de Calidad.

Globalización del transporte aéreo.

Internacionalidad de la actividad aérea en el Ecuador.

Convenios Internacionales entre aerolíneas y ente regulador.

Disponibilidad de recursos en pro de la calidad.

Establecer una estructura organizacional de cumplimiento de procesos en las aerolíneas en el Ecuador.

Crear desarrollo sustentable de la aviación civil con el cumplimiento de normativas legales.

- **Debilidades:**

Falta de comunicación, capacitación y trabajo en equipo.

Falta de existencia de estructura orgánica, procesos y personal capacitado.

- **Amenazas:**

Influencia de sectores dominantes y políticas gubernamentales.

Personal con bajo conocimiento en gestión aeronáutica.

RELACIÓN DEL ENTORNO DE LA AVIACIÓN Y EL CICLO ECONÓMICO

El desempeño de la industria aeronáutica mundial depende en gran proporción del comportamiento de la economía.

Las variables que se involucran en la operación de la industria son altamente sensibles a cualquier coyuntura económica que involucre restricciones del consumo, incrementos en los

precios de los combustibles, altas tasas de interés, inflación, inestabilidad político-económica y variaciones en las regulaciones y prácticas administrativas, entre otras variables.

Por lo tanto, el desempeño futuro de las aerolíneas en el Ecuador dependerá altamente del comportamiento de la economía de la región. Una gran parte de sus ingresos proviene por viajes de negocios y turismo, los cuales tienen una gran sensibilidad frente a cualquier eventualidad en la economía, al ser una de las primeras restricciones en el presupuesto de los hogares. De igual forma, una afectación del sector empresarial de la región, limitará el transporte de carga y viajes de negocio, generando una menor demanda y por consiguiente, limitando la capacidad de la compañía para incrementar sus tarifas.

Los ingresos de la industria aeronáutica, son cíclicos y estacionales, ya que su mayor crecimiento se presenta en los períodos de julio – agosto y diciembre – enero; y en los meses de abril y mayo es cuando hay un nivel más bajo de tráfico.

Esta estacionalidad hace aun más sensible el comportamiento de los resultados de las compañías frente a cualquier variable económica en ciertos periodos del año.

En síntesis podemos señalar que la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad más que la generación de una ventaja comparativa en un momento determinado, constituye un elemento de vital importancia para la proyección de las organizaciones en el tiempo, siendo en consecuencia uno de los puntos que toda alta dirección debe tener entre sus prioridades de desarrollo.

CAPITULO V

CONCLUSIONES:

La implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, en las empresas de aviación en el Ecuador y que han incluido este sistema dentro de sus procesos, el cual está basado en los lineamientos de la norma ISO y apropiados a las características de la industria estudiada, que incluye la definición de políticas, parámetros, objetivos e indicadores de calidad, así como de los principales procedimientos de control y aseguramiento de la misma.

Es importante destacar, los siguientes factores:

1. El compromiso por parte de la Dirección de Aviación Civil al asumir el liderazgo del Sistema de Gestión de Calidad, dará como señal para abrir el camino a la implementación general de la Política de Calidad, y así considerar su eficiente difusión, al motivar y orientar la cultura de calidad en cada una de las empresas.
2. Conociendo los procesos que agregan de valor y sus correspondientes flujos; se viabilizará la oportunidad de que los colaboradores internos, en este caso cada uno de los empleados de cada una de las empresas que forman parte de la Aviación, y los usuarios aporten al mejoramiento progresivo, y que con el sistema de evaluación, tanto los aportes como las mejoras pueden ser continuas.
3. Se han identificado los parámetros de calidad, en los procesos claves de las distintas empresas y se han definido objetivos claros en torno a ellos. Dotando a cada una de ellas de herramientas para medir el cumplimiento de esos objetivos y tener la capacidad de actuar cuando se lo considere necesario. Ahora se tiene luz en el camino de mejora, y las empresas saben hacia donde mejorar.
4. El Talento Humano de cada una de las empresas es el elemento que debe referir de mayor valor por la Dirección de Aviación Civil. Deberá dedicarse fundamentalmente a su desarrollo, tanto individual como colectivo; así como su involucramiento con la organización. El trabajar en su motivación de manera constante y en el aprovechamiento óptimo de cada una de las capacidades de este, dará como resultado un equipo sólido, altamente cohesionado, pujante y deseoso de más y mayores desafíos.

Se concluye que varias de las aerolíneas, que forman parte de la Aviación en el Ecuador, se encuentran en un momento oportuno para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Son propicias las condiciones internas y externas en las que se encuentran cada una de ellas; y es fundamental considerar un factor importante que ayudará a potenciar el Talento Humano, y como principal recomendación, es el desarrollar y aprovechar las capacidades y la propia voluntad del personal, dentro de cada área o departamento que forman parte de cada una de las empresas, para así formar equipos de trabajo, coordinación y de Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Las consideraciones de la Política de Calidad son las siguientes:

La Política de Calidad es comprendida en la Dirección General de Aviación Civil como la manera en que se propone liderar y promover la gestión más eficaz posible de todos los procesos institucionales, a fin de alcanzar de manera progresiva y continua mayores niveles de calidad que sean objetivamente medibles, constatables y revisables.

La Dirección General de Aviación Civil requiere implantar un Sistema de Gestión de la Calidad en todos sus procesos organizacionales, enfocado en la búsqueda progresiva de la excelencia y satisfacción del cliente.

La Dirección General de Aviación Civil como ente que administra, regula, vigila y controla la actividad aeronáutica en el Ecuador asume como uno de sus objetivos primordiales desarrollar y entregar productos que cumplan altos niveles de calidad siguiendo los lineamientos establecidos en la norma ISO y cumpliendo los objetivos de calidad, consecuente con el principio que todo proceso y producto es susceptible de mejora continua, con la finalidad de satisfacer plenamente los requerimientos y expectativas de los clientes.(DAC, 2011)

Todos los niveles de administración de la Dirección General de Aviación Civil empezando por el Director General, deben estar comprometidos para lograr el más alto nivel posible de calidad en cada uno de sus procesos y productos.

Por lo expuesto la Dirección General de Aviación Civil se compromete a:

Implementar un Sistema de Gestión de Calidad en la Dirección General de Aviación Civil, tomando en cuenta lo siguiente:

- a) El entorno de la institución, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno.
- b) Las necesidades cambiantes dentro de la actividad aeronáutica.
- c) Los objetivos estratégicos de la Dirección General de Aviación Civil
- d) Los productos que proporciona
- e) Los procesos empleados
- f) El tamaño y estructura organizacional

Gestionar la Calidad mediante la comprensión y el cumplimiento de los requisitos establecidos, considerando los procesos en términos que aporten valor y obteniendo los resultados de desempeño y eficacia del proceso basado en la mejora continua de procesos y productos de acuerdo a los resultados de seguimiento y medición.

Establecer, documentar, implementar, mantener y mejorar un Sistema de Gestión de la Calidad, que le permita:

- a) Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos
- c) Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurar que tanto la operación como el control de estos procesos eficaces.

Adicionalmente, se puede identificar que la variabilidad que existe dentro del mercado identifica ventajas y desventajas que afectan al buen desarrollo del sistema de gestión de calidad, las cuales son:

VENTAJAS

Nuevas rutas

El plan de crecimiento de la aviación en el Ecuador, según la DGAC, es del 4.5% anual, lo cual implica el tener nuevas rutas enfocándose en garantizar la sostenibilidad de la misma a largo plazo.

Sin embargo, dentro de este plan se debe tener en cuenta que los factores de ocupación de las nuevas rutas tiende a estar por debajo del promedio mientras se alcanza su posicionamiento, y los costos de publicidad y gastos adicionales de operación y promoción son normalmente más elevados; lo que puede llevar a que mientras las nuevas rutas superan su periodo de maduración, podrían no ser rentables.

Además, podrían necesitar de una mayor inversión para impulsar las operaciones y apoyar las promociones de lanzamiento, factores que afectarían los márgenes de rentabilidad y la posición de caja de la compañía.

DESVENTAJAS

Incumplimientos en la renovación de la flota aeronáutica:

El plan de renovación de la flota, comprende la adquisición de nuevas aeronaves, pero este podría verse afectado si los fabricantes tienen retrasos en sus programas de producción, o por factores externos que conlleven a incumplimientos en el cronograma de entregas.

Las proyecciones de crecimiento involucran nuevos servicios, nuevas rutas y destinos, ahorros por la homologación de la flota y sinergias en todas las aéreas de operación, podrían verse afectados si los tiempos pactados en la entrega de las aeronaves no se cumplen según los plazos acordados.

Adicionalmente, existen otras variables que pueden retrasar los procesos de entrega, como son las certificaciones requeridas para cumplir con los estándares de desempeño, la obtención de partes y otros equipos para soportar la operación y las aprobaciones por parte de las entidades reguladoras.

Es importante destacar que las aerolíneas realizan la adquisición considerando, un tiempo de entrega aproximado de dos años, pero por motivos de la amplia demanda a nivel mundial, la limitada capacidad de producción y la incorporación de nuevas tecnologías en la aeronave, los pedidos se podrían ver retrasados.

Este hecho demuestra que los retrasos en la industria son significativos (más de un año) teniendo en cuenta la dimensión y estructura del negocio, por lo que si hay nuevos cambios en los planes de entrada de la flota, se vería afectado el plan de renovación de la flota y, por ende, los ahorros y eficiencias esperados por este plan.

Incrementos en los precios de los combustibles

En la estructura de costos que manejan las aerolíneas en el Ecuador, el costo del combustible representa un 35% sobre el total a diciembre de 2011, por lo que un incremento en los precios del petróleo podrá tener efectos directos en la rentabilidad de la compañía.

La cotización del petróleo históricamente incorpora una alta volatilidad al estar muy ligada al comportamiento económico mundial, a los desastres naturales y a conflictos e inestabilidad política por parte de las naciones productoras.

Estos factores no permiten tener un claro horizonte de su comportamiento en el mediano y largo plazo.

Aunque varias aerolíneas realizan coberturas en el costo del combustible sobre el 30% y 35% de su consumo mensual a través del mercado de futuros y opciones, y en cierta medida puede transferir el sobre costo del combustible a los viajeros, estas medidas no logran ser suficientes para compensar los incrementos en los combustibles, ya que existen limitantes entre los efectos en la disminución de la demanda por las altas tarifas y la estructura de costos fijos de la operación.

Limitantes en la infraestructura aeroportuaria

En el país existen aeropuertos que requieren de un proceso de remodelación y otros de un proceso de extender su área.

Estas remodelaciones conllevan a cambios en la estructura inicial del aeropuerto, implicando inconvenientes operativos, mayores tiempos de espera y disminución en la calidad del servicio.

Posibles accidentes

Aunque, la probabilidad de que un accidente aéreo ocurra es una de las más bajas junto con las de accidentes en tren, el hecho que alguno de los aviones de las distintas aerolíneas en el Ecuador tenga un accidente, podría generar múltiples efectos en el buen desempeño de la compañía.

Por un lado, los costos por reclamos y perjuicios causados a los viajeros, costos asociados a la reparación o cambio de la aeronave, costos anexos en cubrir las otras rutas que cubría la aeronave, los gastos por pagos de deducibles en los seguros y los futuros incrementos en las primas. Por otro, al estar listada en bolsa, los efectos en la cotización de la acción serían inmediatos, junto con una mala percepción de los futuros viajeros frente a su seguridad y confiabilidad al viajar en la aerolínea.

BIBLIOGRAFÍA

Aspecto digno de presentar, la cual fue ubicada y seleccionada como un cúmulo de diferentes y diversos tipos de documentaciones que fueron analizados en el transcurso de la investigación, a fin de presentar unas series de informaciones que permitieron tener el basamento teórico de la utilización del Sistema de Gestión de Calidad en las empresas de aviación en el Ecuador.

- (2000), I. *Norma Internacional ISO 9001:2000: Sistemas de Gestión de la Calidad*. México: SN.
- Bravo, R. V. (2013). Conferencia. *Programa Estrategia Regional 2002-2003*. México, D. F.
- Camisón, C. (2009). Calidad y enfoques de gestión. *emagister* .
- Cantú, H. (2008). *Desarrollo de una cultura de calidad*. Ed. McGrawHill: México.
- Claret, A. (2012). *Tesis, un reto alcanzable*.
- Coello, A. A. (2011). Control de los procesos; Aplicación al sector de los servicios. En A. A. Coello, *Control de los procesos; Aplicación al sector de los servicios*.
- DAC. (2011). *Plan Estratégico DGAC*. Quito: Página 35.
- Deming, E. (2008). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis.
- Deming, W. E. (2012). *The Economist*.
- Dourojeanni. (2008). Gestión Integral Aplicada: teoría y práctica. *Comisión Económica para América Latina (CEPAL)*. Chile.
- Esponda, A. (2011). *Hacia una calidad más robusta con ISO*. Mexico: Panorama.
- Evans, J. (2008). *Administración y control de la calidad*. México: Ed. International Thomson.
- Feigembaun, A. V. ((1991)). Key Systems Activities for Total Quality Control . En A. V. Feigembaun, *Total Quality Control* (pág. (pág. 94)). Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Feigenbaum, A. V. (2011). *Defining the Total Quality System*. McGraw-Hill.
- GONZÁLEZ, A. (2008). *Folleto Módulo Calidad Total en Maestría Calidad Total*. FORDES-CUJAE.
- Gutiérrez, H. (2009). *Calidad Total y Productividad*. México: Ed. McGrawHill.
- IATA, A. I. (2011). *Informe*. EEUU: SN.
- INLAC. (2008). *Calidad y procesos*. Mexico.

- INLAC. (2009). *Sistemas de Gestión de la Calidad - Mejoramiento continuo hacia la excelencia*. México.
- Instituto Andaluz. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. España: SN.
- ISO. (2010). *Norma Internacional*. Mexico: SN.
- ISO. (2010). Normas., (pág. 1.2 Aplicación).
- ISO. (2011). Sistemas de Gestión de la Calidad. *Sistemas y Calidad Total*.
- Ivancevich, J. (2009). *Gestión, Calidad y Competitividad*. España: McGrawHill.
- María, M. (2011). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones*. España: Ed. Pearson.
- Meriño, G. (2009). Sobre el estado del arte de Gestión de la Calidad. En *Sociedad y Economía*. Santiago de Cuba.
- México., I. I. (2000).).
- Moreno, M. (2010). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones*. España: Ed. Pearson.
- Norma Internacional ISO. (2010). *Sistemas de Gestión de la Calidad*. México: SN.
- Ruiz-Canela, J. (2008). Inspección de la Calidad. En J. Ruiz-Canela, *La gestión por calidad total en la empresa moderna*. México: Alfaomega.
- Ruiz-Canela, J. (2009). *La gestión por calidad*. México: Ed. Alfaomega.
- Russel, J. (2008). *El Plan Maestro de Calidad*. Mexico: Panorama.
- Shewhart. (2012). *Control Económico de la Calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Valdez, L. (2009). Conocimiento es futuro. *Hacia una sexta generación de los procesos de calidad*. Puebla, Mexico: Calzada, E. y López.
- Zeithaml, V. (2010). *Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid, Díaz de Santos.