

**UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO VALDIZAN”**



**ESCUELA DE POST GRADO**

**“EL PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA  
CALIDAD Y SU INFLUENCIA EN LA NORMALIZACIÓN  
DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA  
ELECTROCENTRO S.A.”**

**TESIS PARA OPTAR GRADO MAGÍSTER EN  
INGENIERÍA INDUSTRIAL  
MENCIÓN: GESTIÓN EMPRESARIAL**

*Froilán Fausto López Chacón*

**FEBRERO - 2005  
HUANUCO - PERU**

A la Memoria de mi Querida Madre Maximiliana  
y mi menor Hermano Oswaldo, quienes desde  
donde están me dan fuerzas para seguir adelante.

### **RECONOCIMIENTO:**

A mi Padre Urbano por haberme inculcado la ética del trabajo y la superación, y a mi Amor Edith por su apoyo invaluable e incondicional.

# INDICE

**DEDICATORIA**

**RECONOCIMIENTO**

**RESUMEN**

**SUMMARY**

**INTRODUCCIÓN**

<b>CAPITULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>1</b>
1.1. <b>FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	<b>1</b>
1.2. <b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	<b>2</b>
1.3. <b>OBJETIVOS</b> .....	<b>2</b>
1.4. <b>JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>2</b>
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>4</b>
<b>MARCO TEORICO</b> .....	<b>4</b>
2.1. <b>ANTECEDENTES DEL ESTUDIO</b> .....	<b>4</b>
2.2. <b>PLANTEAMIENTOS TEÓRICOS</b> .....	<b>5</b>
2.2.1. <b>PASOS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO</b> .....	<b>10</b>
2.2.2. <b>LOS CATORCE PUNTOS, A LAS SIETE ENFERMEDADES MORTALES             Y A ALGUNOS OBSTÁCULOS</b> .....	<b>26</b>

2.2.3.	<b>SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA NORMALIZACIÓN</b>	30
2.2.4.	<b>EL MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA: LA AUTOEVALUACION</b>	37
2.2.5.	<b>LA RUTA DE LA CALIDAD</b>	39
2.2.6.	<b>CALIDAD TOTAL - EFQM - ISO 9000 DIFERENCIAS Y SIMILITUDES</b>	45
<b>CAPITULO III</b>		<b>50</b>
<b>METODOLOGÍA Y TÉCNICAS UTILIZADAS</b>		<b>50</b>
3.1.	<b>NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	50
3.2.	<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	50
3.3.	<b>MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN</b>	51
3.4.	<b>HIPÓTESIS</b>	51
3.5.	<b>IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES</b>	52
3.6.	<b>OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES</b>	52
3.7.	<b>UNIDAD DE ANÁLISIS</b>	53
3.8.	<b>DESCRIPCION DE LA MUESTRA</b>	53
3.9.	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>	53
<b>CAPITULO IV</b>		<b>55</b>
<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>		<b>55</b>
4.1.	<b>APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA</b>	55
4.2.	<b>RESULTADOS E INTERPRETACIÓN RELEVANTES</b>	59

4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....	62
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>64</b>
<b>PROPUESTAS PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD.....</b>	<b>64</b>
<b>5.1. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD PARA LA NORMALIZACION DE LOS PROCESOS EN LAS ORGANIZACIONES .....</b>	<b>64</b>
<b>5.1.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.....</b>	<b>65</b>
<b>5.1.2. DEFINIR SUS INTERRELACIONES EXTERNAS E INTERNAS.....</b>	<b>69</b>
<b>5.1.3. DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS.....</b>	<b>72</b>
<b>5.1.4. CONTROL DE LOS PROCESOS.....</b>	<b>74</b>
<b>5.1.5. MEJORA DE PROCESOS.....</b>	<b>75</b>
<b>5.1.6. FUNCIONAMIENTO .....</b>	<b>77</b>
<b>5.2. ESTRATEGIAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL MODELO PROPUESTO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD PARA LA NORMALIZACION DE PROCESOS .....</b>	<b>78</b>
<b>CAPITULO VI.....</b>	<b>81</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>81</b>
6.1. CONCLUSIONES.....	81
6.2. RECOMENDACIONES .....	83
6.3. BIBLIOGRAFÍA.....	84
<b>ANEXOS .....</b>	<b>87</b>

## **ANEXOS**

- 01: MODELO DE UN PROCESO BASADO EN UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.
- 02: CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN: MODELO EFQM PARA GRANDES ORGANIZACIONES.
- 03: RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACION – EFQM.
- 04: PROCESAMIENTO DE DATOS DEL ANEXO 03 - EVALUACION EFQM.
- 05: RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACION – EFQM.
- 06: PROCESAMIENTO DE DATOS DEL ANEXO 05 - EVALUACION EFQM.
- 07: RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACION – EFQM.
- 08: PROCESAMIENTO DE DATOS DEL ANEXO 07 - EVALUACION EFQM.
- 09: RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACION – EFQM.
- 10: PROCESAMIENTO DE DATOS DEL ANEXO 09 - EVALUACION EFQM.

## RESUMEN

**El presente trabajo de investigación “EL PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD Y SU INFLUENCIA EN LA NORMALIZACION DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA ELECTROCENTRO S.A.”**

desarrollado siguiendo los criterios del método científico, tomando como base la experiencia en el entorno interno en cuatro Unidades de Negocio de la organización Electrocentro S.A., Empresa Regional de Servicio Público de Electricidad de Centro Sociedad Anónima, con la finalidad de tangibilizar los lineamientos del Proceso de Mejoramiento Continuo, mediante la autoevaluación empleando el Modelo Europeo de Excelencia EFQM y en base a los resultados obtenidos como mala, se propone un modelo de Mejoramiento Continuo para la Normalización de los Procesos.

Asimismo es importante mencionar que implementar el modelo propuesto de Mejoramiento Continuo es urgente, lo que permitirá orientar a Electrocentro S.A. revisar lo procesos existentes y mejorarlos continuamente mediante la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad y lograr su posterior certificación ISO 9000;2000.

## **SUMMARY**

The present investigation work "THE PROCESS OF CONTINUOUS IMPROVEMENT OF THE QUALITY AND THEIR INFLUENCE IN THE NORMALIZATION OF THE PROCESSES OF THE COMPANY ELECTROCENTRO S.A." developed following the approaches of the scientific method, taking like bases the experience in the internal environment in four Units of Business of the organization Electrocentro S.A., Regional Company of Public Service of Electricity of Center Anonymous Society, with the to guide purpose the limits of the Process of Continuous Improvement, by means of the car evaluation using the European Pattern of Excellency EFQM and based on the results obtained ace bad, to model of Continuous Improvement intends for the Normalization of the Processes.

Also it is important to mention that to implement the proposed pattern of Continuous Improvement is urgent, what will allow to guide Electrocentro S.A. to revise the existent processes and to improve them continually by means of the installation of a System of Administration of the Quality and to achieve their later certification ISO 9000;2000.

## INTRODUCCIÓN

A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un Proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos e involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe adquirir compromisos profundos, ya que es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa.

El presente trabajo de investigación **“EL PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD Y SU INFLUENCIA EN LA NORMALIZACION DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA ELECTROCENTRO S.A.”** toma en

consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado, en la organización.

La tesis viene desarrollada por capítulos, siguiendo los criterios del método científico:

El Capítulo I: Planteamiento del problema.

El Capítulo II: Marco teórico.

El Capítulo III: Metodología y técnicas utilizadas.

Capítulo IV: Análisis de los resultados.

Capítulo V: Propuestas para la mejora continua de la calidad.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA**

Electrocentro S. A. Empresa Regional de Servicio Público de Electricidad del Centro Sociedad Anónima, organización, es una organización cuyo objeto social es la prestación de servicio de energía eléctrica dentro del ámbito de su concesión, desarrollando actividades normadas por la Ley 25844 de Concesiones Eléctricas, su Reglamento y Normas Complementarias. Su ámbito de concesión abarca los departamentos de Ayacucho, Huancavelica, Junín, Pasco y Huánuco, brindando el servicios eléctrico a aproximadamente 316,000 clientes.

En nuestro medio, la organización empresarial Electrocentro S.A. como Concesionaria de Servicio Público de Electricidad, cumple con distribuir energía eléctrica a los usuarios mediante suministros en media tensión en niveles y baja tensión en sus niveles de tensión normalizados con sistemas de conexionado monofásico y trifásico.

El principal problema es el funcionamiento de la gestión de la calidad en la empresa Electrocentro S.A.; a pesar de existir una Oficina de Calidad y Fiscalización, el control de calidad, llega a ser un mero cumplimiento de la Norma Técnica de Calidad de los Servicios Eléctricos y sus Bases Metodológicas; desde su implementación a partir de 1997 en sus tres etapas, a la fecha la empresa distribuidora de electricidad sólo se limita a cumplir, remitir reportes y evitar penalidades (compensaciones y multas). Por lo tanto la gestión de la calidad es considerada como un gasto que no refleja beneficios.

En consecuencia surge la necesidad de controlar la calidad en todas sus manifestaciones y para ello es necesario proponer un modelo de gestión

de la calidad a fin de lograr beneficios económicos y reducir el desperdicio y mejorar continuamente la calidad en todas las actividades adquisiciones, transporte, ingeniería, métodos, mantenimiento, ubicación de actividades, instrumentos y medidas, ventas, métodos de distribución, contabilidad, base de datos y servicio al cliente.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿En que medida el proceso de mejoramiento continuo de la calidad influye en la normalización de los procesos de la empresa Electrocentro S.A.?

## **1.3. OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Conocer de que manera el proceso de mejora continua de la calidad coadyuva en la normalización de los procesos en la Empresa de Electrocentro S.A.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1) Determinar los criterios y métodos de gestión de la calidad y la normalización de procesos.
- 2) Realizar la auto evaluación de la calidad en 04 Unidades de Negocio de Electrocentro S.A., tomando como base el Modelo EFQM.
- 3) Proponer un modelo de mejoramiento continuo de la calidad, para la normalización de los procesos.

## **1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Todo proceso productivo es un sistema formado por personas, equipos y procedimientos de trabajo. El proceso genera una salida (output), que es el bien o servicio que se quiere vender. La calidad del producto esta determinado por sus características o atributos, es decir, por sus

propiedades que en conjunto determinan el aspecto y el comportamiento del mismo. El cliente quedará satisfecho con el producto si esas características se ajustan a lo que esperaba, es decir, a sus expectativas previas. Por lo general, existen algunas características que son críticas para establecer la calidad del producto. Normalmente se realizan mediciones de estas características y se obtienen datos numéricos. Si se mide cualquier característica de calidad de un producto, se observará que los valores numéricos presentan una fluctuación o variabilidad entre las distintas unidades del producto. El valor de una característica de calidad es un resultado que depende de una combinación de variables y factores que condicionan el proceso productivo. La variabilidad o fluctuación de las mediciones es una consecuencia de la fluctuación de todos los factores y variables que afectan el proceso. ¿Para qué se miden las características de calidad?. El análisis de los datos medidos permite obtener información sobre la calidad del producto, estudiar y corregir el funcionamiento del proceso y aceptar o rechazar el mismo. En todos estos casos es necesario tomar decisiones y estas decisiones dependen del análisis de los datos.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

En Electrocentro S. A., Empresa Regional de Servicio Público de Electricidad del Centro Sociedad Anónima, organización dedicada a la distribución de la energía eléctrica dentro de su ámbito de conseción; a partir de 1997, en cumplimiento de la norma técnica de calidad de servicios eléctricos y sus bases metodológicas, evita penalidades (compensaciones y multas), remitiendo informes y reportes al órgano supervisor, ello le permite a sus colaboradores cierta experiencia en el manejo de parámetros y criterios de calidad.

La Norma Técnica de Calidad de los Servicios Eléctricos (Decreto Supremo N° 020-97-EM y sus bases metodológicas) tiene por objetivo establecer los niveles mínimos de calidad de los servicios eléctricos, incluido el alumbrado público y las obligaciones de las empresas de electricidad y los clientes que operan bajo el régimen de la Ley de Concesiones Eléctricas, Decreto Ley N° 25844.

Sin embargo como organización, Electrocentro S.A, requiere de una gestión con miras a lograr mayor productividad y que garantice la satisfacción de los clientes, por cuanto existe todavía mayor descontento en la población usuaria del servicio público de electricidad.

Por lo tanto surge la necesidad de controlar la calidad en todas sus manifestaciones y para ello es necesario proponer la aplicación de un herramienta de gestión de la calidad a fin de lograr beneficios económicos y reducir siempre el desperdicio y mejorar continuamente la calidad en todas las actividades: adquisiciones, transporte, ingeniería, métodos,

mantenimiento, ubicación de actividades instrumentos y medidas, ventas métodos de distribución, contabilidad base de datos y servicio al cliente.

## 2.2. PLANTEAMIENTOS TEÓRICOS

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

*“El mejoramiento continuo es una filosofía que trasciende a todos los aspectos de la vida, no solo al plano empresarial, ya que de por sí, los hombres tienen una necesidad de evolucionar hacia el auto perfeccionamiento. Esta base filosófica hace que la mejora continua se convierta en una "cultura para ser mejores" que va más allá de lo económico y en este sentido es casi una cuestión ética que se entremezcla con las veteranas teorías de Maslow”<sup>1</sup>.*

James Harrington (1993), “mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso”.

Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo *“como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado”.*

Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo *“es una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado”<sup>2</sup>.*

---

1 Jesús Villegas, "CAMBIO Y MEJORAMIENTO CONTINUO". Ed. Diana, 1999

2 Tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul.

L.P. Sullivan (1994), define el Mejoramiento Continuo, *“como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organizaciones a lo que se entrega a clientes”*.

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, *“la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca”*.

El Mejoramiento Continuo se aplica regularmente, él permite que las organizaciones puedan integrar las nuevas tecnologías a los distintos procesos, lo cual es imprescindible para toda organización. Toda empresa debe aplicar las diferentes técnicas administrativas que existen, es muy importante que se incluya el mejoramiento continuo. Así pues, tenemos el Mejoramiento Continuo como una realidad en nuestros días y que es ya prácticamente imprescindible en cualquier tipo de organización, privada, pública, o sin ánimo de lucro, pues lo que está en juego es la calidad misma con miras a la máxima satisfacción del cliente quien es el que manda, pero en la empresa como tal el que manda es el gerente, y si este no lo hace teniendo en cuenta el ambiente competitivo en el que se encuentra en muy poco tiempo, sino al instante, se verá envuelto en un gran problema, que se degenerará en la muy posible extinción de su empresa, y en las manos de cada dirigente están las herramientas para evitar una calamidad y en cambio si, mantenerse en la lucha frente a las otras empresas que son conscientes de la competitividad global, del Benchmarking, de la Calidad Total, de la Reingeniería, del enfoque Justo a Tiempo y de Operaciones Sincronizadas, y de que estas se encaminan a un solo fin que a todos beneficia el Mejoramiento Continuo.

*“Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado”<sup>3</sup>.*

Por lo que se entiende que el mejoramiento continuo permite identificar problemas y trabajar en su resolución, por ello genera bienestar, no solo en la empresa sino en la vida personal ya que no reconocer las fallas propias es el primer paso para detener el crecimiento.

Según Harrington (1987), *"En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey"*, es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

La razón por la cual los clientes prefieren productos de los extranjeros, es la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se comentan: ellos aceptan sus errores como algo muy normal y se disculpan ante el cliente, para ellos el cliente siempre tiene la razón.

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

- 1. Compromiso de la Alta dirección:**

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

2. **Consejo Directivo del Mejoramiento:**

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

3. **Participación Total de la Administración:**

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

4. **Participación de los Empleados:**

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

5. **Participación Individual:**

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les

reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

6. **Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos):**

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

7. **Actividades con Participación de los Proveedores:**

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

8. **Aseguramiento de la Calidad:**

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas.

9. **Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo:**

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

## 10. Sistema de Reconocimientos:

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta o cuando realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

### 2.2.1. PASOS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO<sup>4</sup>

Según el Ing. Luis Gómez Bravo, los siete pasos del proceso de mejoramiento son:

1º Paso: Selección de los problemas, oportunidades de mejora

2º Paso: Cuantificación y subdivisión del problema

3º Paso: Análisis de las causas, raíces específicas.

4º Paso: Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento).

5º Paso: Definición y programación de soluciones

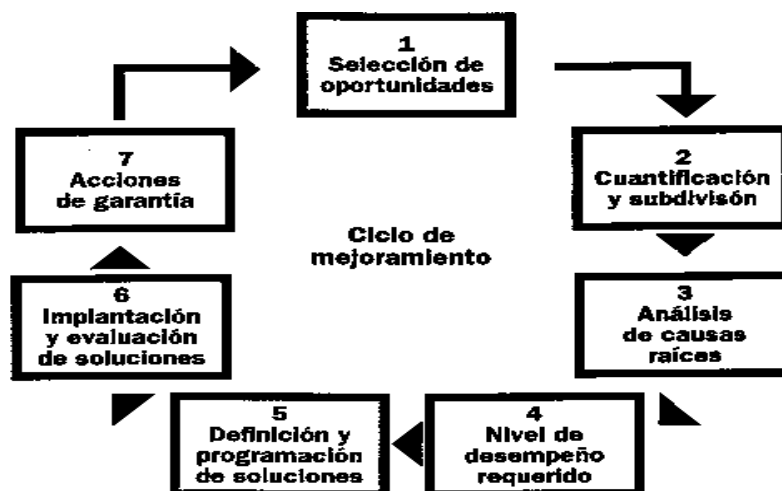
6º Paso: Implantación de soluciones

7º Paso: Acciones de Garantía

---

<sup>4</sup> GOMEZ BRAVO, Luis. (1992). Productividad: mejoramiento continuo de calidad y productividad. FIM, Segunda Edición.

GRAFICO N° 01  
PASOS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO



FUENTE: Luis Gómez Bravo, Productividad: mejoramiento continuo de calidad y productividad. FIM, Segunda Edición.

## **PRIMER PASO: SELECCIÓN DE LOS PROBLEMAS (OPORTUNIDADES DE MEJORA)**

Este paso tiene como objetivo la identificación y escogencia de los problemas de calidad y productividad del departamento o unidad bajo análisis.

A diferencia de otras metodologías que comienzan por una sesión de tormenta de ideas sobre problemas en general, mezclando niveles de problemas (síntomas con causas), en ésta buscamos desde el principio mayor coherencia y rigurosidad en la definición y escogencia de los problemas de calidad y productividad.

### Actividades:

Este primer paso consiste en las siguientes actividades:

- a) Aclarar los conceptos de calidad y productividad en el grupo.

- b) Elaborar el diagrama de caracterización de la Unidad, en términos generales: clientes, productos y servicios, atributos de los mismos, principales procesos e insumos utilizados.
- c) Definir en qué consiste un problema de calidad y productividad como desviación de una norma: deber ser, estado deseado, requerido o exigido.
- d) Listar en el grupo los problemas de calidad y productividad en la unidad de análisis (aplicar tormenta de ideas).
- e) Preseleccionar las oportunidades de mejora, priorizando gruesamente, aplicando técnica de grupo nominal o multivotación.
- f) Seleccionar de la lista anterior las oportunidades de mejora a abordar a través de la aplicación de una matriz de criterios múltiples, de acuerdo con la opinión del grupo o su superior.

Las tres primeras actividades (a, b y c), permiten lo siguiente:

- ✓ Concentrar la atención del grupo en problemas de calidad y productividad, y:
- ✓ Obtener mayor coherencia del grupo al momento de la tormenta de ideas para listar los problemas.
- ✓ Evitar incluir en la definición de los problemas su solución, disfrazando la misma con frases como: falta de..., carencia de..., insuficiencia, etc. lo cual tiende a ser usual en los grupos poco experimentados. La preselección (actividad “e”) se hace a través de una técnica de consenso rápido en grupo, que facilita

la identificación en corto tiempo de los problemas, para luego, sobre todo los 3 o 4 fundamentales, hacen la selección final (actividad "f") con criterios más analíticos y cuantitativos, esto evita la realización de esfuerzos y cálculos comparativos entre problemas que **obviamente** tienen diferentes impactos e importancia.

#### Observaciones y recomendaciones generales

- ✓ Este es un paso clave dentro del proceso, por lo que debe dedicarse el tiempo necesario evitando **quemar** actividades o **pasarlas** por alto, sin que el equipo de trabajo haya asimilado suficientemente el objetivo de las mismas.
- ✓ Conviene desarrollar este paso en tres sesiones y cuando mínimo dos (nunca en una sola sesión) y cada una de 1 ½ horas de duración. En la primera pueden cubrirse las tres primeras actividades, en la segunda las actividades «d» y «e» y en la última la «f»; esta actividad debe ser apoyada con datos según los criterios de la matriz, por tanto, esta actividad debe hacerse en una sesión aparte.
- ✓ La caracterización de la unidad debe hacerse gruesamente evitando detalles innecesarios. Debe considerarse que luego de cubiertos los siete pasos, (el primer ciclo), en los ciclos de mejoramiento posteriores se profundizará con mayor conocimiento, por la experiencia vivida. Esta recomendación es válida para todas las actividades y pasos, la exagerada rigurosidad no es recomendable en los primeros proyectos y debe dosificarse, teniendo presente que el equipo de mejora es

como una persona que primero debe gatear luego caminar, luego trotar, para finalmente correr a alta velocidad la carrera del mejoramiento continuo.

**Técnicas a utilizar:** Diagrama de caracterización del sistema, tormenta de ideas, técnicas de grupo nominal, matriz de selección de problemas.

## **SEGUNDO PASO: CUANTIFICACION Y SUBDIVISION DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA SELECCIONADA**

El objetivo de este paso es precisar mejor la definición del problema, su cuantificación y la posible subdivisión en subproblemas o causas síntomas.

Es usual que la gente ávida de resultados o que está acostumbrada a los *yo creo* y *yo pienso* no se detenga mucho a la precisión del problema, pasando de la definición gruesa resultante del primer paso a las causas raíces, en tales circunstancias los diagramas causales pierden especificidad y no facilitan el camino para identificar soluciones, con potencia suficiente para enfrentar el problema. Por ejemplo, los defectos en un producto se pueden asociar a la falta de equipos adecuados en general, pero al defecto específico, raya en la superficie, se asociará una deficiencia de un equipo en particular.

Debido a que tales desviaciones se han producido en varias aplicaciones de la metodología, hemos decidido crear este paso para profundizar el análisis del problema antes de entrar en las causas raíces.

### Actividades:

Se trata de afinar el análisis del problema realizando las siguientes actividades:

a) Establecer el o los tipos de indicadores que darán cuenta o reflejen el problema y, a través de ellos, verificar si la definición del problema guarda o no coherencia con los mismos, en caso negativo debe redefinirse el problema o los indicadores.

b) Estratificar y/o subdividir el problema en sus causas-síntomas.

Por ejemplo:

✓ El retraso en la colocación de solicitudes de compra, puede ser diferente según el tipo de solicitud.

✓ Los defectos de un producto pueden ser de varios tipos, con diferentes frecuencias.

✓ Los días de inventario de materiales pueden ser diferentes, según el tipo de material.

✓ El tiempo de prestación de los servicios puede variar según el tipo de cliente.

✓ Las demoras por fallas pueden provenir de secciones diferentes del proceso o de los equipos.

c) Cuantificar el impacto de cada subdivisión y darle prioridad utilizando la matriz de selección de causas y el gráfico de Pareto, para seleccionar el (los) estrato(s) o subproblema(s) a analizar.

### Observaciones y recomendaciones generales

- ✓ Debe hacerse énfasis en la cuantificación y sólo en casos extremos (o en los primeros proyectos) a falta de datos o medios ágiles para recogerlos se podrá utilizar, para avanzar, una técnica de jerarquización cualitativa como la técnica de grupo nominal, con un grupo conocedor del problema.

Sin embargo, se deberá planificar y ordenar la recolección de datos durante el proceso.

- ✓ Este paso conviene desarrollarlo en tres o, al menos, dos sesiones, dependiendo de la facilidad de recolección de datos y del tipo de problema.

En la primera sesión realizar las actividades «a» y «b», en la segunda analizar los datos recogidos (actividad «c») y hacer los reajustes requeridos y en la tercera sesión la actividad «d» priorización y selección de causas síntomas.

- ✓ Técnicas a utilizar: indicadores, muestreo, hoja de recolección de datos, gráficas de corrida, gráfico de Pareto, matriz de selección de causas, histogramas de frecuencia, diagrama de procesos.

### **TERCER PASO: ANÁLISIS DE CAUSAS RAICES ESPECÍFICAS**

El objetivo de este paso es identificar y verificar las causas raíces específicas del problema en cuestión, aquellas cuya eliminación garantizará la no recurrencia del mismo. Por supuesto, la

especificación de las causas raíces dependerá de lo bien que haya sido realizado el paso anterior.

Nuevamente en este paso se impone la necesidad de hacer medible el impacto o influencia de la causa a través de indicadores que den cuenta de la misma, de manera de ir extrayendo la causa más significativa y poder analizar cuánto del problema será superado al erradicar la misma.

### Actividades

- a) Para cada subdivisión del problema seleccionado, listar las causas de su ocurrencia aplicando la tormenta de ideas.
- b) Agrupar las causas listadas según su afinidad (dibujar diagrama causa-efecto). Si el problema ha sido suficientemente subdividido puede utilizarse la subagrupación en base de las **6M<sup>5</sup>**, ya que estas últimas serán lo suficientemente específicas. En caso contrario se pueden subagrupar según las etapas u operaciones del proceso al cual se refieren (en tal caso conviene construir el diagrama de proceso), definiéndose de esta manera una nueva subdivisión del subproblema bajo análisis.
- c) Cuantificar las causas (o nueva subdivisión) para verificar su impacto y relación con el problema y jerarquizar y seleccionar las causas raíces más relevantes. En esta actividad pueden ser utilizados los diagramas de dispersión, gráficos de Pareto, matriz de selección de causas.

- d) Repetir b y c hasta que se considere suficientemente analizado el problema.

### Observaciones y recomendaciones generales

- ✓ Durante el análisis surgirán los llamados problemas de solución obvia que no requieren mayor verificación y análisis para su solución, por lo que los mismos deben ser enfrentados sobre la marcha.

Esto ocurrirá con mayor frecuencia en los primeros ciclos, cuando usualmente la mayoría de los procesos está fuera de control.

- ✓ Este paso, dependiendo de la complejidad del problema, puede ser desarrollado en 3 o 4 sesiones de dos horas cada una.

En la primera sesión se realizarán las actividades a y b, dejando la actividad c para la segunda sesión, luego de recopilar y procesar la información requerida. En las situaciones donde la información esté disponible se requerirá al menos una nueva sesión de trabajo (tercera), luego de jerarquizar las causas, para profundizar el análisis. En caso contrario se necesita más tiempo para la recolección de datos y su análisis (sesiones cuarta y quinta).

- ✓ Técnicas a utilizar: tormenta de ideas, diagrama causa-efecto, diagrama de dispersión, diagrama de Pareto, matriz de selección de causas.

### **CUARTO PASO: ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE DESEMPEÑO EXIGIDO (METAS DE MEJORAMIENTO)**

El objetivo de este paso es establecer el nivel de desempeño exigido al sistema o unidad y las metas a alcanzar sucesivamente.

Este es un paso poco comprendido y ha tenido las siguientes objeciones:

- ✓ El establecimiento de metas se contradice con la filosofía de calidad total y con las críticas de W.E. Deming a la gerencia por objetivos.
- ✓ No es posible definir una meta sin conocer la solución.
- ✓ La idea es mejorar, no importa cuánto.
- ✓ La meta es poner bajo control al proceso por tanto está predeterminada e implícita.

A tales críticas, hacemos las siguientes observaciones:

- ✓ Cuando estamos fijando una meta estamos estableciendo el nivel de exigencia al proceso o sistema en cuestión, respecto a la variable analizada, en función o bien de las expectativas del cliente, cuando se trata de problemas de calidad o del nivel de desperdicio que es posible **aceptar** dentro del estado del arte tecnológico, lo cual se traduce en un costo competitivo. En ambas vertientes la meta fija indirectamente el error no en que operamos; es decir, el no importa cuánto, la idea es mejorar, o que la meta consiste sólo en poner bajo control el proceso, son frases publicitarias muy buenas para vender cursos, asesorías y hasta pescar incautos, pero no para ayudar a un gerente a

enfrentar los problemas de fondo: los de la falta de competitividad.

- ✓ La solución que debemos dar a nuestro problema tiene que estar condicionada por el nivel de desempeño en calidad y productividad que le es exigido al sistema. Bajar los defectuosos a menos de 1% tiene normalmente soluciones muy diferentes en costo y tiempo de ejecución a bajarlo a menos de 1 parte por mil o por 1 millón. El ritmo del mejoramiento lo fijan, por un lado, las exigencias del entorno, y por el otro, nuestra capacidad de respuesta, privando la primera. El enfrentamiento de las causas, el diseño de soluciones y su implantación debe seguir a ritmo que la meta exige.

En tal sentido, el establecimiento del nivel de desempeño exigido al sistema (meta) condicionará las soluciones y el ritmo de su implantación.

### Actividades

Las actividades a seguir en este paso son:

- a) Establecer los niveles de desempeño exigidos al sistema a partir de, según el caso, las expectativas del cliente, los requerimientos de orden superior (valores, políticas, objetivos de la empresa) fijados por la alta gerencia y la situación de los competidores.
- b) Graduar el logro del nivel de desempeño exigido bajo el supuesto de eliminar las causas raíces identificadas, esta

actividad tendrá mayor precisión en la medida que los dos pasos anteriores hayan tenido mayor rigurosidad en el análisis.

Algunos autores llaman a esta actividad «visualización del comportamiento, si las cosas ocurriesen sin contratiempos y deficiencias», es decir, la visualización de la situación deseada.

#### Observaciones y recomendaciones generales

- ✓ En los primeros ciclos de mejoramiento es preferible no establecer metas o niveles de desempeño demasiado ambiciosos para evitar desmotivación o frustración del equipo; más bien con niveles alcanzables, pero retadores, se fortalece la credibilidad y el aprendizaje.
- ✓ Este paso puede ser realizado en una o dos sesiones de trabajo.

Debido al proceso de consulta que media en las dos actividades, normalmente se requieren de dos sesiones.

- ✓ Cuando se carece de un buen análisis en los pasos 2 y 3, por falta de información, conviene no fijar metas al **boleo** y sólo cubrir la actividad “a” para luego fijar metas parciales, según el diseño de soluciones (paso 5) y la búsqueda de mayor información, lo cual puede ser, en la primera fase, parte de la solución.

#### **QUINTO PASO: DISEÑO Y PROGRAMACION DE SOLUCIONES**

El objetivo de este paso es identificar y programar las soluciones que incidirán significativamente en la eliminación de las causas

raíces. En una organización donde no ha habido un proceso de mejoramiento sistemático y donde las acciones de mantenimiento y control dejan mucho que desear, las soluciones tienden a ser obvias y a referirse al desarrollo de acciones de este tipo, sin embargo, en procesos más avanzados las soluciones no son tan obvias y requieren, según el nivel de complejidad, un enfoque creativo en su diseño. En todo caso, cuando la identificación de causas ha sido bien desarrollada, las soluciones hasta para los problemas inicialmente complejos aparecen como obvias.

### Actividades

- a) Para cada causa raíz seleccionada deben listarse las posibles soluciones excluyentes (tormenta de ideas). En caso de surgir muchas alternativas excluyentes antes de realizar comparaciones más rigurosas sobre la base de factibilidad, impacto, costo, etc., lo cual implica cierto nivel de estudio y diseño básico, la lista puede ser jerarquizada (para descartar algunas alternativas) a través de una técnica de consenso y votación como la Técnica de Grupo Nominal (TGN).
- b) Analizar, comparar y seleccionar las soluciones alternativas resultantes de la TGN, para ello conviene utilizar múltiples criterios como los señalados arriba: factibilidad, costo, impacto, responsabilidad, facilidad, etc.
- c) Programar la implantación de la solución definiendo con detalle

las **5W - H<sup>6</sup>** del plan, es decir, el qué, por qué, cuándo, dónde, quién y cómo, elaborando el cronograma respectivo.

### Observaciones y recomendaciones generales

- ✓ No debe descartarse a priori ninguna solución por descabellada o ingenua que parezca, a veces detrás de estas ideas se esconde una solución brillante o parte de la solución.
- ✓ Para que el proceso de implantación sea fluido es recomendable evitar implantarlo todo a la vez (a menos que sea obvia e inmediata la solución) y hacer énfasis en la programación, en el quién y cuándo.
- ✓ A veces, durante el diseño de soluciones, se encuentran nuevas causas o se verifica lo errático de algunos análisis. Esto no debe preocupar, ya que es parte del proceso aprender a conocer a fondo el sistema sobre o en el cual se trabaja.

En estos casos se debe regresar al 3er. paso para realizar los ajustes correspondientes:

- ✓ Técnicas a utilizar: tormenta de ideas, técnica de grupo nominal, matriz de selección de soluciones, 5W-H, diagramas de Gantt o Pert.

## **SEXTO PASO: IMPLANTACION DE SOLUCIONES**

Este paso tiene dos objetivos:

---

6 Who, quién es la persona responsable. What, qué es lo que se va a realizar. When, cuándo se va a realizar. Where, en qué departamento de la Empresa o en que lugar se llevara a cabo. Why, qué es lo que buscamos al realizar el proyecto o la actividad. How, cómo concretamente se realizara o que método se utilizara

- ✓ Probar la efectividad de la(s) solución(es) y hacer los ajustes necesarios para llegar a una definitiva.
- ✓ Asegurarse que las soluciones sean asimiladas e implementadas adecuadamente por la organización en el trabajo diario.

### Actividades

- a. Las actividades a realizar en esta etapa estarán determinadas por el programa de acciones, sin embargo, además de la implantación en sí misma, es clave durante este paso el seguimiento, por parte del equipo, de la ejecución y de los reajustes que se vaya determinando necesarios sobre la marcha.
- b. Verificar los valores que alcanzan los indicadores de desempeño seleccionados para evaluar el impacto, utilizando gráficas de corrida, histogramas y gráficas de Pareto.

### Observaciones y recomendaciones generales:

- ✓ Una vez establecido el programa de acciones de mejora con la identificación de responsabilidades y tiempos de ejecución, es recomendable presentar el mismo al nivel jerárquico superior de la unidad o grupo de mejora, a objeto de lograr su aprobación, colaboración e involucramiento.
- ✓ A veces es conveniente iniciar la implementación con una experiencia piloto que sirva como prueba de campo de la solución propuesta, ello nos permitirá hacer una evaluación inicial de la solución tanto a nivel de proceso (métodos,

secuencias, participantes) como de resultados. En esta experiencia será posible identificar resultados no esperados, factores no tomados en cuenta, efectos colaterales no deseados.

- ✓ A este nivel, el proceso de mejoramiento ya implementado comienza a recibir los beneficios de la retroalimentación de la información, la cual va a generar ajustes y replanteamientos de las primeras etapas del proceso de mejoramiento.

### **SEPTIMO PASO: ESTABLECIMIENTO DE ACCIONES DE GARANTIA**

El objetivo de este paso es asegurar el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado. Es este un paso fundamental al cual pocas veces se le presta la debida atención. De él dependerá la estabilidad en los resultados y la acumulación de aprendizaje para profundizar el proceso.

#### Actividades

En este paso deben quedar asignadas las responsabilidades de seguimiento permanente y determinarse la frecuencia y distribución de los reportes de desempeño. Es necesario diseñar acciones de garantía contra el retroceso, en los resultados, las cuales serán útiles para llevar adelante las acciones de mantenimiento. En términos generales éstas son:

- a) Normalización de procedimientos, métodos o prácticas operativas.

- b) Entrenamiento y desarrollo del personal en las normas y prácticas implantadas.
- c) Incorporación de los nuevos niveles de desempeño, al proceso de control de gestión de la unidad.
- d) Documentación y difusión de la historia del proceso de mejoramiento.

Esta última actividad es de gran importancia para reforzar y reconocer los esfuerzos y logros alcanzados e iniciar un nuevo ciclo de mejoramiento.

#### Observaciones y recomendaciones generales

- ✓ Puede ocurrir que el esfuerzo realizado para mejorar el nivel de desempeño en un aspecto parcial de la calidad y productividad afecte las causas raíces que también impactan en otros aspectos y se producen así efectos colaterales de mejora en los mismos, debido a una sinergia de causas y efectos que multiplican entonces los resultados del mejoramiento.
- ✓ Es en este paso donde se ve con más claridad la importancia en el uso de las gráficas de control, las nociones de variación y desviación y de proceso estable, ya que, para **garantizar** el desempeño, dichos conceptos y herramientas son de gran utilidad.

#### **2.2.2. LOS CATORCE PUNTOS, A LAS SIETE ENFERMEDADES MORTALES Y A ALGUNOS OBSTÁCULOS.**

Los puntos, las enfermedades y los obstáculos constituyen una receta comprensiva para el cambio. Elaborar su propia adaptación,

que sea adecuada para su cultura corporativa. El Dr. Deming dice que lo que la gerencia puede lograr aplicando los catorce puntos *"es descomunal en comparación con lo que se obtiene con otro modo"*.

## **LOS CATORCE PUNTOS**

Los puntos, las enfermedades y los obstáculos constituyen una receta comprensiva para el cambio. Elaborar su propia adaptación, que sea adecuada para su cultura corporativa. El Dr. Deming dice que lo que la gerencia puede lograr aplicando los catorce puntos *"es descomunal en comparación con lo que se obtiene con otro modo"*. Ellos son:

1. **Ser constante en el propósito de mejorar los productos y los servicios.** El Dr. Deming sugiere una nueva definición radical del papel que desempeña una compañía. En vez de hacer dinero, debe permanecer en el negocio y proporcionar empleo por medio de la innovación, la investigación, el constante mejoramiento y el mantenimiento.
2. **Adoptar la nueva filosofía.** Los norteamericanos son demasiado tolerantes frente a un trabajo deficiente y a un servicio hoso.
3. **No depender más de la inspección masiva.** Las firmas norteamericanas inspeccionan un producto de manera característica cuando sale de la línea de producción o en etapas importantes. Los productos defectuosos, o bien se desechan, o bien reprocessan; tanto lo uno como lo otro es innecesariamente costoso.

4. **Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.** Los departamentos de compras tiene la costumbre de actuar sobre los pedidos en busca del proveedor que ofrezca el precio más bajo. Con frecuencia, esto conduce a suministros de baja calidad.
5. **Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio.** El mejoramiento no se logra de buenas a primeras. La gerencia está obligada a buscar continuamente maneras de reducir el desperdicio y de mejorar la calidad.
6. **Instituir la capacitación en el trabajo.** Con mucha frecuencia los trabajadores han aprendido sus labores de otro trabajador que nunca fue entrenado apropiadamente. Se ven obligados a seguir instrucciones imposibles de entender. No pueden desempeñar su trabajo porque nadie les dice como hacerlo.
7. **Instituir el liderazgo.** El trabajo de un supervisor no es decirle a la gente qué hacer o castigarla, si no orientarla. Orientar es ayudarle a la gente a hacer mejor el trabajo y conocer por medio de métodos objetivos quién requiere ayuda individual.
8. **Desterrar el temor.** Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aun cuando no entiendan en que consiste el trabajo o que esta bien o mal.
9. **Derribar las barreras que haya entre áreas de staff.** Con frecuencia, las áreas de staff departamentos, secciones están compitiendo entre sí o tienen metas que chocan entre sí.

10. **Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral.** Estos nunca les sirvieron a nadie para hacer un buen trabajo.
11. **Eliminar las cuotas numéricas.** Las cuotas solo toman en cuenta los números, no la calidad o los métodos. Por lo general constituyen una garantía de ineficiencia y de altos costos.
12. **Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.** La gente esta ansiosa por hacer un buen trabajo y se siente angustiada cuando no puede hacerlo.
13. **Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento.** Tanto la gerencia como la fuerza laboral tendrán que ser entrenadas en el empleo de los nuevos métodos.
14. **Tomar medidas para lograr la transformación.** Se requerirá un equipo de altos ejecutivos con un plan de acción para llevar a cabo la misión que busca la calidad. Los trabajadores no están en condiciones de hacerlo por su propia cuenta.

### **LAS SIETE ENFERMEDADES MORTALES<sup>7</sup>**

1. **Falta de constancia de propósito.** Una compañía que carece de constancia en la búsqueda de su propósito no cuenta con planes a largo plazo para permanecer en el negocio.
2. **Énfasis en las utilidades a corto plazo.** Velar por aumentar los dividendos trimestrales socava la calidad y la productividad.
3. **Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito o análisis anual del desempeño.** Los efectos de estas prácticas

---

<sup>7</sup> Dr. Deming: (1989)

son devastadores se destruye el trabajo en equipo, se fomenta la rivalidad.

4. **La movilidad de la gerencia.** Los gerentes que cambian de un puesto a otro nunca entienden a las compañías para las cuales trabajan y nunca están ahí el tiempo suficiente para llevar a cabo los cambios a largo plazo que son necesarios para garantizar la calidad y la productividad.
5. **Manejar una compañía basándose únicamente en cifras visibles.** Las cifras más importantes son desconocidas e imposible de conocer.
6. **Costos médicos excesivos.**
7. **Costos excesivos de garantía,** fomentados por abogados que trabajan sobre una base de honorarios en caso de imprevistos.

### **2.2.3. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA NORMALIZACIÓN**

El Aseguramiento de la Calidad nace como una evolución natural del Control de Calidad, que resultaba limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos. Para ello, se hizo necesario crear sistemas de calidad que incorporasen la prevención como forma de vida y que, en todo caso, sirvieran para anticipar los errores antes de que estos se produjeran. Un Sistema de Calidad se centra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo. Las definiciones, según la Norma ISO, son:

**Aseguramiento de la Calidad:**

Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el Sistema de Calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfará los requisitos dados sobre la calidad.

**Sistema de Calidad:**

Conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de la organización de una empresa, que ésta establece para llevar a cabo la gestión de su calidad.

**Las Normas ISO 9000**

Con el fin de estandarizar los Sistemas de Calidad de distintas empresas y sectores, y con algunos antecedentes en los sectores nuclear, militar y de automoción, en 1987 se publican las Normas ISO 9000, un conjunto de normas editadas y revisadas periódicamente por la Organización Internacional de Normalización (ISO) sobre el Aseguramiento de la Calidad de los procesos. De este modo, se consolida a nivel internacional el marco normativo de la gestión y control de la calidad.

Estas normas aportan las reglas básicas para desarrollar un Sistema de Calidad siendo totalmente independientes del fin de la empresa o del producto o servicio que proporcione. Son aceptadas en todo el mundo como un lenguaje común que garantiza la calidad (continua) de todo aquello que una organización ofrece.

En los últimos años se está poniendo en evidencia que no basta con mejoras que se reduzcan, a través del concepto de Aseguramiento de la Calidad, al control de los procesos básicamente, sino que la concepción de la Calidad sigue

evolucionando, hasta llegar hoy en día a la llamada Gestión de la Calidad Total. Dentro de este marco, la Norma ISO 9000 es la base en la que se asientan los nuevos Sistemas de Gestión de la Calidad.

ISO (la Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). Los comités técnicos de ISO llevan a cabo el trabajo de elaboración de las Normas Internacionales. Todos los organismos miembros interesados en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tienen el derecho de estar representados en dicho comité. Las organizaciones Internacionales, gubernamentales y no gubernamentales, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrotécnica.

Los Proyectos de Normas Internacionales (DIS) adoptados por los comités técnicos son enviados a los organismos miembros para votación. La publicación como Norma Internacional requiere de la aprobación de por lo menos el 75% de los miembros que hayan votado.

Se debe considerar la posibilidad que algunos de los elementos de esta norma internacional puedan estar sujetos a derechos de patente. ISO no se hace responsable de identificar algún o todos los derechos de patente.

La Norma Internacional ISO 9001:2000, ha sido preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión de la Calidad y

Aseguramiento de la Calidad, Subcomité SC 2, Sistemas de la Calidad.

Cuando se publique, esta tercera edición de la norma ISO 9001 anulará y reemplazará la segunda edición (ISO 9001:1994), la cual ha sido revisada técnicamente.

Esta tercera edición de ISO 9001 anula y reemplaza la segunda edición (ISO 9001:1994) junto con ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994. Constituye una revisión técnica de estos documentos. Aquellas organizaciones que en el pasado hayan utilizado las Normas ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994 podrán utilizar esta Norma Internacional excluyendo ciertos requisitos de acuerdo con 1.2.

El título de ISO 9001 ha sido revisado en esta edición y no incluye más el término "Aseguramiento de la Calidad". Esto refleja el hecho que los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en esta edición de ISO 9001, además del aseguramiento de la calidad del producto, realiza la satisfacción del cliente.

La adopción de un sistema de gestión de calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización está influenciado por necesidades variables; los objetivos particulares, los productos entregados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización. No es el propósito de esta Norma Internacional dar uniformidad a la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o uniformidad de la documentación.

Los requisitos del sistema de gestión de calidad especificados en esta norma internacional son complementarios con los requisitos de los productos.

Esta Norma Internacional puede ser usada por las partes internas y externas, incluyendo los organismos de certificación, para evaluar las capacidades de la organización para cumplir los requisitos de los clientes, los reglamentarios y los propios de la organización.

Los principios de gestión de calidad establecidos en ISO 9004:2000 han sido tomados en consideración durante el desarrollo de esta norma internacional.

### **ENFOQUE AL PROCESO**

Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque al proceso cuando se desarrolla, implementa y mejora la efectividad de un sistema de gestión de calidad, para impulsar la satisfacción del cliente cumpliendo los requisitos del cliente.

Para que una organización funcione efectivamente, tiene que identificar y administrar numerosas actividades relacionadas. Una actividad que usa recursos y administrada para permitir la transformación de insumos en resultados, puede ser considerada como un proceso. A menudo los resultados de un proceso serán directamente el insumo del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de una organización, junto con las interacciones entre dichos procesos y su gestión, puede ser denominada como “enfoque al proceso”.

Cuando se usa dentro de un sistema de calidad, dicho enfoque enfatiza la importancia de: comprensión y cumplimiento de los

requisitos, la necesidad de considerar los procesos en términos de valor agregado; obtener resultados de comportamiento y efectividad del proceso; y mejoramiento continuo de los procesos basado en mediciones objetivas.

La Figura del Anexo N° 01 representa el concepto de las relaciones de proceso. Esta ilustración muestra que los clientes juegan un rol significativo para definir los requisitos como insumos. El monitoreo de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente respecto a si se han cumplido los requisitos del cliente. El modelo mostrado en la figura del Anexo N° 01 cubre todos los requisitos de esta norma internacional, pero no muestra los procesos a un nivel detallado.

La metodología conocida como Planificar – Ejecutar – Verificar - Actuar (PDCA/PEVA), puede ser aplicada a todos los procesos.

PDCA puede describirse brevemente como lo siguiente:

**Planificar:** establecer los objetivos y procesos necesarios para entregar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización;

**Ejecutar:** implementar los procesos;

**Verificar:** Monitorear y medir los procesos y productos contra las políticas, objetivos y requisitos del producto e informar los resultados;

**Actuar:** Tomar acciones para el mejoramiento continuo del comportamiento del proceso.

#### **RELACIONES CON ISO 9004**

Las presentes ediciones de ISO 9001 e ISO 9004 han sido desarrolladas como un par consistente de normas de sistemas de

gestión de calidad, las cuales han sido diseñadas para complementarse una con otra, pero también pueden ser usadas en forma independiente. A pesar que las dos normas internacionales tienen alcances diferentes, tienen estructuras similares para facilitar su aplicación como un par consistente.

ISO 9001 especifica requisitos para un sistema de gestión de calidad que puede ser usado para aplicación interna por las organizaciones, o para certificación, o para fines contractuales. Se enfoca en la efectividad del sistema de gestión de calidad para cumplir los requisitos del cliente.

ISO 9004 entrega directrices en un rango más amplio de objetivos de un sistema de gestión de calidad que ISO 9001, particularmente para el mejoramiento continuo del comportamiento y eficiencia global de una organización, así como su efectividad. Se recomienda ISO 9004 como guía para las organizaciones cuya dirección superior desea ir más allá de los requisitos de ISO 9001, persiguiendo el mejoramiento continuo de su comportamiento. Sin embargo, no está destinada a fines de certificación o a propósitos contractuales.

### **COMPATIBILIDAD CON OTROS SISTEMAS DE GESTIÓN**

Esta Norma Internacional ha sido alineada con ISO 14001:1996 para aumentar la compatibilidad de las dos normas para el beneficio de la comunidad de usuarios.

Esta Norma Internacional no incluye requisitos específicos de otros sistemas de gestión, tales como aquellos particulares de gestión ambiental, gestión de seguridad y salud ocupacional, gestión financiera o gestión de riesgos. Sin embargo, esta norma

internacional permite a una organización alinear o integrar su propio sistema de gestión de calidad con los requisitos de sistemas de gestión relacionados. Es posible para una organización adaptar sus sistemas de gestión existentes para establecer un sistema de gestión de calidad que cumpla con los requisitos de esta norma internacional.

#### **2.2.4. EL MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA: LA AUTOEVALUACION**

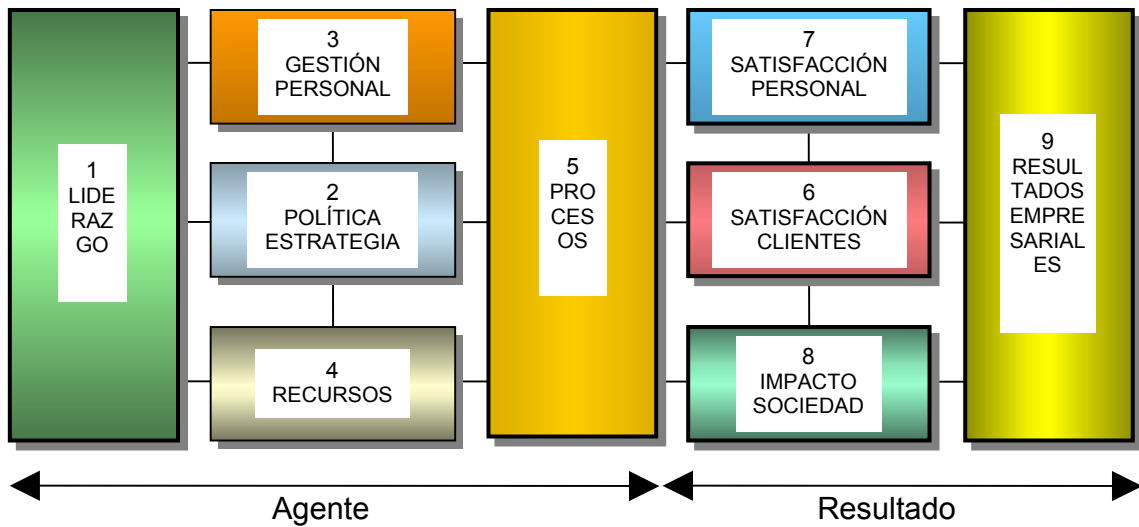
En la década de los 80, y ante el hecho de que la Calidad se convirtiese en el aspecto más competitivo en muchos mercados, se constituye (1988) la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (E.F.Q.M.), con el fin de reforzar la posición de las empresas europeas en el mercado mundial impulsando en ellas la Calidad como factor estratégico clave para lograr una ventaja competitiva global.

Siendo el reconocimiento de los logros uno de los rasgos de la política desarrollada por la E.F.Q.M., en 1992 se presenta el Premio Europeo a la Calidad para empresas europeas. Para otorgar este premio, se utilizan los criterios del Modelo de Excelencia Empresarial, o Modelo Europeo para la Gestión de Calidad Total, divididos en dos grupos: los cinco primeros son los Criterios Agentes, que describen cómo se consiguen los resultados (debe ser probada su evidencia); los cuatro últimos son los Criterios de Resultados, que describen qué ha conseguido la organización (deben ser medibles). Los nueve criterios son los siguientes:

1. **Liderazgo.-** Cómo se gestiona la Calidad Total para llevar a la empresa hacia la mejora continua.
2. **Estrategia y planificación.-** Cómo se refleja la Calidad Total en la estrategia y objetivos de la compañía.
3. **Gestión del personal.-** Cómo se libera todo el potencial de los empleados en la organización.
4. **Recursos.-** Cómo se gestionan eficazmente los recursos de la compañía en apoyo de la estrategia.
5. **Sistema de calidad y procesos.-** Cómo se adecuan los procesos para garantizar la mejora permanente de la empresa.
6. **Satisfacción del cliente.-** Cómo perciben los clientes externos de la empresa sus productos y servicios.
7. **Satisfacción del personal.-** Cómo percibe el personal la organización a la que pertenece.
8. **Impacto de la sociedad.-** Cómo percibe la comunidad el papel de la organización dentro de ella.
9. **Resultados del negocio.-** Cómo la empresa alcanza los objetivos en cuanto al rendimiento económico previsto.

Una de las grandes ventajas de la definición del modelo europeo de excelencia es su utilización como referencia para una Autoevaluación, proceso en virtud del cual una empresa se compara con los criterios del modelo para establecer su situación actual y definir objetivos de mejora.

**Grafico N° 02**  
**El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial**



FUENTE:  ©

### 2.2.5. LA RUTA DE LA CALIDAD

El Dr. Deming manifiesta que la “Ruta de la Calidad” es: *“procedimiento estándar de solución de problemas”*. Se trata de una especie de recuento o representación de las actividades relacionadas con el Ciclo de Control de Calidad: **Planear, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA)**. Consiste de los siete pasos siguientes:

- a) Definición del Problema.
- b) Reconocimiento de las Características del Problema (Observación).
- c) Búsqueda de las principales causas (Análisis).
- d) Acciones para eliminar las causas (Acción).
- e) Confirmación de la eficacia de la acción (Verificación).

- f) Eliminación permanente de las causas (Estandarización).
- g) Revisión de las actividades y planeación del trabajo futuro (Conclusiones).

Los tres primeros pasos corresponden a la acción de Planear, el cuarto paso a la acción de Hacer, el quinto paso a la acción de Verificar y el sexto paso a la acción de Actuar, del Círculo de Control de Calidad. Con el paso siete se inicia nuevamente este Círculo de Control.

### **PRIMER PASO: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.**

Este es el primer paso del procedimiento estandarizado de solución de problemas o Ruta de la Calidad. Debemos comenzar definiendo lo que entendemos por problema.

Para nuestro propósito el problema se define como el resultado no deseado de un trabajo, la desviación con respecto a un estándar o a una norma de funcionamiento, o la desviación con respecto al deber ser.

En este sentido: la no satisfacción del Cliente, los resultados que no concuerdan con los objetivos o metas o todo aquello que se desvíe de las políticas, representa problemas para una organización.

Analizando esta definición podemos ver que para definir un problema se necesita en primer lugar conocer lo deseable, lo que quiere el Cliente, en dos palabras el "debe ser".

Esto nos lleva a reconocer la importancia de los objetivos y el compromiso de los directivos o de la Alta Gerencia para definir los objetivos.

Permitirá a ellos mismos, a los Mandos Medios, a los Supervisores y a los Operativos, saber la dirección de la empresa y de esa manera definir sus problemas.

Las actividades que deben realizarse en este primer paso son:

- a) Toma de conocimiento de los lineamientos, los objetivos y las metas de la organización o área de estudio.
- b) Identificación de los problemas prioritarios, comparando los resultados obtenidos con lo previsto. Para ello puede utilizarse histogramas, gráficos de control o gráficos varios, así como el Diagrama de Pareto. Es recomendable usar una Matriz de Selección de Problemas, técnica que actualmente es muy utilizada para valorar y priorizar los problemas en función a factores tales como: importancia, frecuencia, costo, accesibilidad, entre otros.
- c) Selección de un problema de entre todos los muchos problemas que se hayan identificado. La elección de este problema debe estar en función de su importancia (debe ser mucho mas importante que cualquier otro) y del objetivo de mejora que se tenga: la calidad, la disponibilidad, la seguridad, el ambiente de trabajo, del servicio, etc.

- d) Definición de los responsables de solucionar el problema. Puede ser una persona, un equipo de personas como por ejemplo un Equipo de Mejora o un Círculo de Calidad.
- e) Elaboración de un presupuesto para la mejora y un cronograma de actividades (Diagrama de Gant) que nos permita planear lo que queremos o necesitamos en función del tiempo.

**SEGUNDO PASO: RECONOCIMIENTO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA (OBSERVACIÓN) ACTIVIDADES**

- a) Análisis y comprensión del problema. Debe investigarse el tiempo, lugar y el contexto donde se presenta el problema así como los muchos puntos de vista para descubrir la variación del resultado. En este punto se requiere la determinación de ciertos indicadores de medición del problema a fin de tener una explicación o evidencia mas objetiva.
- b) Fijación de una meta cuantitativa de lo que se desea, a partir del punto anterior.

Las herramientas típicamente utilizadas en este paso son el Diagrama de Pareto y el Gráfico de Control.

**TERCER PASO: BÚSQUEDA DE LAS PRINCIPALES CAUSAS (ANÁLISIS) ACTIVIDADES**

- a) Análisis minucioso de todas las posibles causas que pueden originar el problema, con la participación de todas las

personas que intervienen en el problema. Es decir se plantea lo que se denomina las hipótesis de causas.

Para ello se debe efectuar un diagrama de causa-efecto, utilizando la información obtenida en la observación. A partir de este Diagrama determinar las causas que parecen tener una alta prioridad de ser las principales.

- b) Someter a prueba las causas más probables (hipótesis de causas), a fin de verificar y concluir con la determinación de las causas que realmente tienen incidencia en el problema. Esto exige a veces nueva información o nuevos experimentos. La herramienta utilizada para verificar las causas es básicamente la Hoja de Recogida de Datos. También se recomienda aplicar encuestas u otra herramienta dentro de un plan cuidadosamente diseñado.

#### **CUARTO PASO: ACCIONES PARA ELIMINAR LAS CAUSAS (ACCIÓN) ACTIVIDADES**

- a) Planteamiento de las alternativas de solución para eliminar las causas del problema. Es preciso distinguir aquí las soluciones que solamente constituyen remedios inmediatos de las que realmente eliminan los factores causales. Debe examinarse las ventajas y desventajas de cada alternativa diseñada, seleccionando aquella que sea más conveniente.
- b) Diseño de medidas para los efectos secundarios, en caso necesario.

Complementariamente a las herramientas expuestas en este paso se suele hacer uso del Diagrama denominado "COMO" para la formulación de las alternativas de solución, luego en el Diagrama Gant programar la implantación.

### **QUINTO PASO: CONFIRMACIÓN DE LA EFICACIA DE LA ACCIÓN (VERIFICACIÓN).**

#### Actividades

- a) Comparación de los resultados obtenidos con la solución implantada con los obtenidos anteriormente, haciendo uso de histogramas, gráficos lineales gráficos de control o cualquier otra gráfica que resulte útil para este fin.
- b) Medición del efecto en términos monetarios y comparar con el objetivo deseado.

Esta es una fase típica de monitoreo de las mejoras implantadas.

### **SEXTO PASO: ELIMINACIÓN PERMANENTE DE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA (ESTANDARIZACIÓN)**

#### Actividades

- a) Formalización de los nuevos estándares que reflejan la mejora en manuales de: operación, procedimientos, especificaciones de nuevos límites de control, etc.
- b) Comunicación de los nuevos estándares a todos los que resulten involucrados.
- c) Capacitación y entrenamiento al personal.

- d) Diseño de un sistema de monitoreo para verificar la aplicación de los nuevos estándares.

### **SÉTIMO PASO: REVISIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y PLANEACIÓN DEL TRABAJO FUTURO (CONCLUSIONES).**

#### Actividades

- a) Revisión de todo lo actuado, beneficios obtenidos, experimentos realizados, dificultades obtenidas, grado de participación de las personas involucradas, costos incurridos, herramientas utilizadas, etc.
- b) Preparación de una lista de los problemas no resueltos, incluyendo los nuevos problemas que hayan surgido.
- c) Definición del nuevo problema a resolver, y continuar en forma indefinida con el proceso de mejora de la calidad.

### **2.2.6. CALIDAD TOTAL - EFQM - ISO 9000 DIFERENCIAS Y SIMILITUDES**

*“En muchas ocasiones, los empresarios y directivos se encuentran con la importante confusión que existe en relación con los términos de Calidad Total, EFQM e ISO 9000”<sup>8</sup>.*

Básicamente, y a modo introductorio, resumimos la definición de cada uno de estos conceptos es:

- ✓ **CALIDAD TOTAL:** Una filosofía en la que se busca la excelencia en los resultados de las organizaciones

- ✓ **EFQM:** (European Foundation for Quality Model) es una organización que se ha dedicado a "tangibilizar" los principios de la calidad total para que sean aplicables a las organizaciones. Para ello ha desarrollado un modelo de gestión de la Calidad Total o Excelencia.
  
- ✓ **ISO 9000:** Es una normativa desarrollada por la ISO (International Standard Organization) para el aseguramiento de los sistemas de calidad de las organizaciones

Tras estas definiciones, pasemos a desarrollar qué similitudes y diferencias tienen estos conceptos. Las similitudes entre todos estos conceptos son:

- 1) Todos han sido creados para la mejora de resultados empresariales.
  
- 2) Todos están relacionados con la calidad, aunque a distintos niveles y con distintos significados del concepto.

Y, ¿cuáles son las diferencias?

La diferencia más importante es que la calidad total es una filosofía, el modelo EFQM es un modelo de Calidad Total y la ISO 9000 es una norma que pretende gestionar/asegurar la calidad de los sistemas.

Si se quieren definir las relaciones entre los distintos conceptos, la relación entre EFQM y la Calidad Total es que el modelo de la EFQM es un modelo desarrollado para "tangibilizar" los principios de la calidad total. Ésto es necesario ya que la Calidad Total es

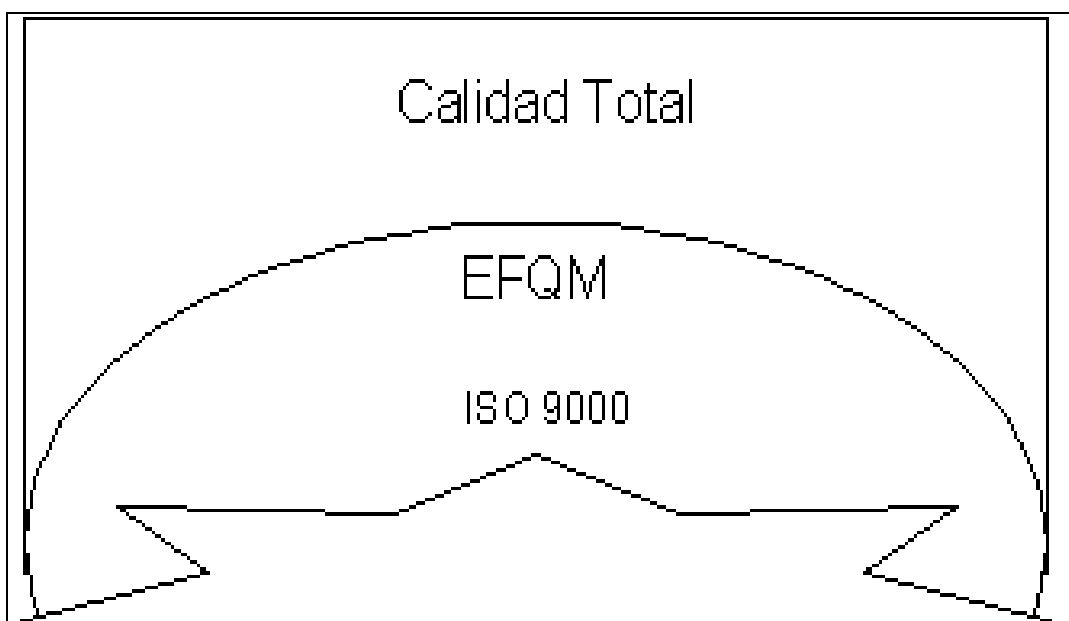
una filosofía y el modelo desarrollado por la EFQM ayuda a desarrollar y tangibilizar los conceptos de la Calidad Total.

En la relación entre la ISO 9000 y EFQM, la ISO 9000 puede, y suele ser una parte del Modelo de Excelencia Empresarial de la EFQM. En la versión de la ISO 9000 del año 94, la norma estaba básicamente enfocada a determinados procesos mientras que el enfoque de la EFQM es mucho más amplio contemplando las organizaciones desde un enfoque mucho más global y completo.

Sin embargo, en la revisión de la ISO 9000 del año 2000, ésta tiende mucho más hacia el concepto de Calidad Total ahondando más en los conceptos de procesos, en el enfoque al cliente, la gestión de recursos, etc. con lo que se acerca mucho más al modelo de la EFQM.

En el siguiente gráfico se puede ver de una manera clara:

GRAFICO N° 03:  
ESQUEMA GENERAL DE LA AUTOEVALUACION DE LA CALIDAD



FUENTE: La Investigación

Profundizando en estos conceptos, tenemos:

La calidad total es una filosofía empresarial nacida en Japón y que parte del concepto de "calidad de producto", entendiendo como tal el cumplimiento de especificaciones. Este concepto ha ido evolucionando hacia el concepto de Calidad Total que es mucho más amplio y no está enfocado en el producto sino en la calidad de toda la organización.

Sin embargo, esta filosofía necesitaba ser "tangibilizada" de alguna manera y por ello surgieron distintos modelos de calidad total como el de la EFQM a nivel europeo, el Malcolm Baldrige en EEUU y el "Premio Deming" en Japón aunque los tres modelos tienen muchos elementos similares.

Siguiendo con el concepto de EFQM, hay que dejar claro que este Modelo no es una norma y no se obtiene ningún certificado por tercera parte. El modelo de la EFQM es un modelo compuesto de criterios y subcriterios que son evaluados en la organización para obtener sus puntos fuertes y débiles y definir planes de acción consecuentes.

El modelo de la EFQM, básicamente se emplea para la evaluación de las organizaciones, bien por personal interno o externo, llegando a conocer cual es su estado respecto al ideal de Excelencia así como las oportunidades de mejora.

Posiblemente la problemática más importante de este modelo es que, aunque existen distintas metodologías para el desarrollo de la evaluación, ésta es tan buena como lo son los evaluadores.

Sin embargo, los sistemas de la calidad según norma ISO 9000 se desarrollan empleando la norma ISO 9000 y su familia. En esta

norma, se especifican una serie de requisitos que debe cumplir una organización.

Tras la adecuación de la organización a la normativa y el desarrollo de su correspondiente documentación que refleja el "modus operandi" de la organización (manuales de calidad y de procedimientos), una organización certificadora neutral analiza si realmente la organización cumple con los requisitos de la normativa. Si el sistema está correctamente desarrollado, la entidad certificadora emitirá el correspondiente certificado indicando la conformidad del sistema.

La principal característica (y ventaja) de los sistemas de gestión (antes aseguramiento) de la calidad según norma ISO 9000 es que sirve para demostrar a terceros la calidad del sistema con las correspondientes ventajas comerciales que ello conlleva.

El problema viene por la importancia comercial que supone el obtener la certificación del sistema, ya que hay muchas organizaciones que se vuelcan para conseguir este certificado sin pensar en los conceptos de la calidad. Acabando en muchas ocasiones con organizaciones con menos calidad que la inicial, aunque eso sí, certificadas.

Por lo que las organizaciones deberían introducir el Modelo de Excelencia de la EFQM ya que realmente mejora los resultados empresariales y dentro de él, por su repercusión en varios criterios, el desarrollo de la norma ISO 9000 del año 2000.

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA Y TÉCNICAS UTILIZADAS

#### 3.1. NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

##### TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es **aplicada**, por que se utilizaron conocimientos ya existentes con la finalidad de analizar el problema.

##### NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación exploratoria es la etapa inicial o preliminar del proceso de investigación. “En la investigación exploratoria, la información se recolecta de fuentes primarias y secundarias con el fin de suministrar información sobre el problema e identificar cursos de acción”.<sup>9</sup>

Posteriormente se elaboró una investigación descriptiva, la cual busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.<sup>10</sup>

Esta investigación descriptiva nos ayudó a recolectar los datos necesarios de hechos, eventos y situaciones que ocurrieron y se tuvo que medir estos eventos con la máxima precisión.

#### 3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

*“Un diseño de investigación es el plan básico que guía las fases de recolección de datos del proyecto de investigación. Especifica el tipo de información que se recolectará, las fuentes de datos y el procedimiento de recolección de datos”*<sup>11</sup>

El diseño de investigación es del **tipo no experimental – transversal** ya que se realizó una sola vez dentro de un tiempo determinado, en cada

---

9 Kinnear y Taylor, 1998, p. 300

10 Danhke, 1989

11 Kinnear y Taylor, 1998, 9.127.

una de las cuatro Unidades de Negocios de la Empresa Electrocentro S.A.. Así mismo, se ejecutó un cuestionario que sirvió como instrumento para la recolección de datos. Para esta investigación se utilizaron la comunicación por encuestas (la autoevaluación prediseñada por la metodología E.F.Q.M) con las cuales se recolectó información por medio de preguntas a especialistas que consideramos bien informadas.

### 3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos empleados en la presente investigación fueron:

- **Método Analítico - Sintético:** Permitted precisar las posibles causas y soluciones de la problemática planteada.
- **Método Comparativo:** Permitted establecer semejanzas y diferencias de las metodologías utilizadas para el Mejoramiento Continuo de la Calidad.
- **Método Descriptivo - Explicativo:** Permitted lograr una mejor comprensión de la realidad.
- **Método Inductivo - Deductivo:** Permitted determinar la particularidad de la problemática a través del razonamiento mental; así mismo de analizar la particularidad, a todos los problemas que se presentaron en el estudio.

### 3.4. HIPÓTESIS

“El uso adecuado de un proceso de mejoramiento continuo de la calidad mejorará la normalización de los procesos en la empresa Electrocentro S.A.”.

#### **Hipótesis Operativa:**

Ho: “No existe influencia entre el mejoramiento continuo de la calidad y la normalización de los procesos en la empresa Electrocentro S.A.”

Ha: “Existe influencia entre el mejoramiento continuo de la calidad y la normalización de los procesos en la empresa Electrocentro S.A.”.

### **3.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES**

#### **Variable Independiente**

Mejoramiento continuo de la calidad

#### **Variable Dependiente**

Normalización de los procesos

#### **Variable Interviniente**

Empresa Electrocentro S.A

### **3.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

#### **Indicadores de la Variable Independiente**

- Liderazgo en la dirección
- Planificación estratégica
- Gestión personal
- Gestión de alianzas y recursos
- Gestión de los procesos
- Personal Interno
- Usuario externo
- Impacto en la sociedad
- Resultado clave de desempeño

#### **Indicadores de la Variable Dependiente**

- Adecuada

- No adecuada

### **Variable Interviniente**

Empresa Electrocentro S.A

### **3.7. UNIDAD DE ANÁLISIS**

La unidad de análisis es la empresa de Electrocentro S.A.

### **3.8. DESCRIPCION DE LA MUESTRA**

#### **UNIVERSO**

Esta investigación se ejecuta geográficamente en la jurisdicción de las organizaciones de distribuciones eléctricas peruanas.

#### **POBLACIÓN**

La población es Electrocentro S.A.

#### **MUESTRA**

Corresponde a una muestra no aleatoria y por conveniencia, tomándose a cuatro (04) Unidad de Negocios de Electrocentro S.A., de la siguiente manera:

- Encuesta 01: Unidad de Negocios Huánuco.
- Encuesta 02: Unidad de Negocios Selva Central.
- Encuesta 03: Unidad de Negocios Huancayo.
- Encuesta 04: Unidad de Negocios Tarma.

### **3.9. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

Para esta investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

- **La Encuesta.** Técnica que permitió elaborar en función del problema planteado, la hipótesis y las variables identificadas, la

información necesaria para validar el presente trabajo de investigación

- **Observación.** Observaremos en la realidad práctica que hechos científicos son relevantes para esta investigación.
- **Búsqueda en Internet.** A través de este servicio permitió recopilar información de las teorías existentes relacionadas al tema de investigación y afianzar los resultados obtenidos.

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

#### 4.1. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA

Se realizó la autoevaluación de la Calidad en la Unidad de Negocios Electrocentro S.A., tomando como base el Modelo EFQM.

Con la finalidad de tener una consistencia en los resultados, se realizó cuatro autoevaluaciones y al mismo número de Unidades de Negocio de Electrocentro S.A., como son:

- Encuesta 01: Unidad de Negocios Huánuco.
- Encuesta 02: Unidad de Negocios Selva Central.
- Encuesta 03: Unidad de Negocios Huancayo.
- Encuesta 04: Unidad de Negocios Tarma.

Cuyo método tiene las siguientes características:

- Proporciona una base conceptual compartida.
- Usa un lenguaje común.
- Tiene una base común para iniciativas dispersas.
- Cubre toda la Institución.
- Está bien estructurado, pero no prescriptivo.
- Está enfocado a las personas, los procesos y los resultados.
- Aplicable a cualquier Institución.

- Construido pensado para la autoevaluación.

Con este método la ORGANIZACION, realiza una revisión organizada, exhaustiva y sistemática de las actividades y resultados de la Institución con respecto a un modelo de excelencia utilizado como referencia.

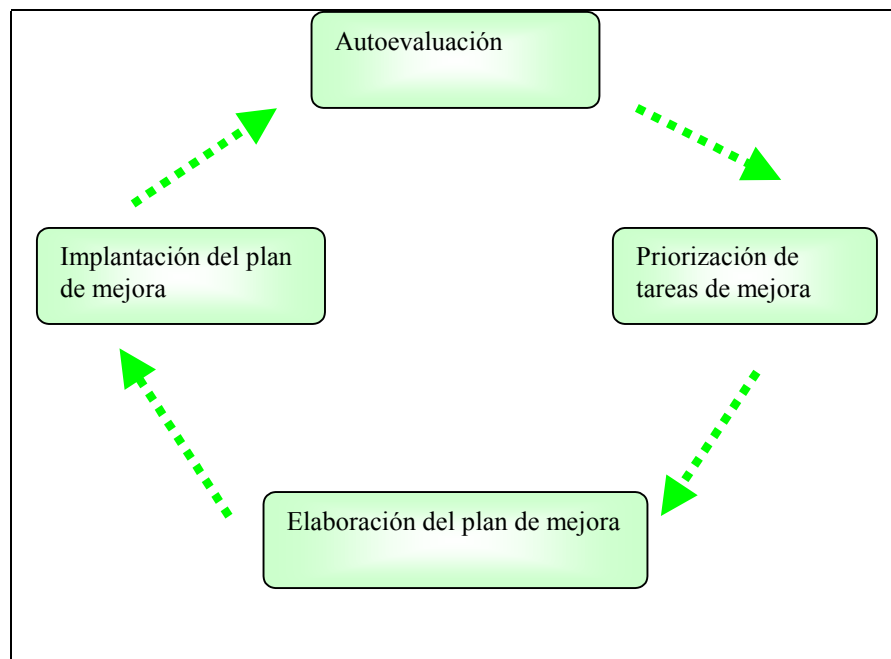
Permite a la Institución identificar sus:

- Puntos fuertes.
- Áreas de mejora.

Y finaliza con la programación de actividades de mejora, cuyo progreso es monitorizado. Muchas aproximaciones (sistemas), no prescriptivo.

GRAFICO N° 04

ESQUEMA GENERAL DE LA AUTOEVALUACION DE LA CALIDAD



FUENTE: La Investigación

El método de Autoevaluación de la Calidad, toma en cuenta los siguientes factores:

- **FACTOR I: LIDERAZGO DE LA DIRECCION**

La ORGANIZACION cómo los líderes desarrollan y facilita la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la ORGANIZACION, mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.

- **FACTOR II: PLANIFICACION Y ESTRATEGICA**

La ORGANIZACION, cómo implanta su misión y su visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.

- **FACTOR III: GESTION PERSONAL**

La ORGANIZACION, cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

- **FACTOR IV: GESTION DE ALIANZAS Y RECURSOS**

La ORGANIZACION, planifica y gestiona sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

- **FACTOR V: GESTION DE LOS PROCESOS**

La ORGANIZACION, diseña, gestiona y mejora la Institución sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor, a sus usuarios y otros grupos de interés.

- **FACTOR VI: PERSONAL INTERNO**

La ORGANIZACION, evalúa qué logros está alcanzando en relación con las personas que la integran.

7a Medidas de percepción (directas)

7b Indicadores de rendimiento (internos)

- **FACTOR VII: USUARIO EXTERNO**

La ORGANIZACION, evalúa la imagen externa: número de premios, cobertura en prensa Servicios: competitividad, índice de errores, quejas, innovaciones, servicio, tratamiento de quejas, índices de respuesta Fidelidad: Recomendaciones, retornos (por otros temas).

- **FACTOR VIII: IMPACTO EN LA SOCIEDAD**

La ORGANIZACION, como miembro responsable de la sociedad Implicación en la comunidad: formación, salud, Reducir molestias y daños Mantenimiento de recursos.

8a Medidas de percepción (externas):

- **FACTOR IX: RESULTADOS CLAVE DEL DESEMPEÑO**

La ORGANIZACION, evalúa qué logros está alcanzando con relación al rendimiento planificado.

9a Resultados clave del rendimiento

9b Indicadores clave del rendimiento

#### 4.2. RESULTADOS E INTERPRETACIÓN RELEVANTES

Los Cuadro N° 01, 02, 03 y 04, nos muestra los valores obtenidos, de la Autoevaluación EFQM, realizados en cada una de las unidades de Negocios de Electrocentro S.A. elegidas para el estudio.

El procesamiento de los resultados, de acuerdo a la metodología EFQM, se puede apreciar en los Anexos 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10 para la obtención de la Puntuación Porcentual, que multiplicado por el factor (predeterminado por EFQM), obtenemos los puntos para cada uno de los criterios.

CUADRO N° 01  
INSTRUMENTO DE MEDIDA (ANEXO N° 02):  
UNIDAD DE NEGOCIOS HUÁNUCO – ELECTROCENTRO S.A.

Criterio	Puntuación %	Factor	Puntos
1. Liderazgo	40	x 1.0	40
2. Política y estrategia	44	x 0.8	35
3. Personas	18	x 0.9	16
4. Alianzas y Recursos	29	x 0.9	26
5. Procesos	32	x 1.4	45
6. Resultados en los clientes	48	x 2.0	96
7. Resultados en las personas	22	x 0.9	20
8. Resultados en la sociedad	33	x 0.6	20
9. Resultados clave	63	x 1.5	94
<b>PUNTUACION TOTAL</b>			<b>392</b>
<b>%</b>			<b>39,23%</b>

FUENTE: La Investigación  
ELABORACION: Propia

El Cuadro N° 01, aplicado en la Unidad de Negocios Huánuco – Electrocentro S.A., muestra un porcentaje del 39,23% promedio de los criterios evaluados de: No adecuada.

**CUADRO N° 02**  
**INSTRUMENTO DE MEDIDA (ANEXO N° 02):**  
**UNIDAD DE NEGOCIOS SELVA CENTRAL – ELECTROCENTRO S.A.**

<b>Criterio</b>	<b>Puntuación %</b>	<b>Factor</b>	<b>Puntos</b>
1. Liderazgo	33	x 1.0	33
2. Política y estrategia	30	x 0.8	24
3. Personas	23	x 0.9	21
4. Alianzas y Recursos	35	x 0.9	32
5. Procesos	34	x 1.4	48
6. Resultados en los clientes	34	x 2.0	69
7. Resultados en las personas	-	x 0.9	-
8. Resultados en la sociedad	26	x 0.6	16
9. Resultados clave	50	x 1.5	75
<b>PUNTUACION TOTAL</b>			<b>317</b>
%			<b>31,68%</b>

FUENTE: La Investigación  
 ELABORACION: Propia

El Cuadro N° 02, aplicado en la Unidad de Negocios Selva Central – Electrocentro S.A., muestra un porcentaje del 31,68% promedio de los criterios evaluados de: No adecuada.

**CUADRO N° 03**  
**INSTRUMENTO DE MEDIDA (ANEXO N° 02):**  
**UNIDAD DE NEGOCIOS HUANCAYO – ELECTROCENTRO S.A.**

<b>Criterio</b>	<b>Puntuación %</b>	<b>Factor</b>	<b>Puntos</b>
1. Liderazgo	46	x 1.0	46
2. Política y estrategia	38	x 0.8	31
3. Personas	30	x 0.9	27
4. Alianzas y Recursos	49	x 0.9	44
5. Procesos	46	x 1.4	64
6. Resultados en los clientes	56	x 2.0	113
7. Resultados en las personas	43	x 0.9	38
8. Resultados en la sociedad	50	x 0.6	30
9. Resultados clave	55	x 1.5	83
<b>PUNTUACION TOTAL</b>			<b>475</b>
%			<b>47,53%</b>

FUENTE: La Investigación  
 ELABORACION: Propia

El Cuadro N° 03, aplicado en la Unidad de Negocios Huancayo – Electrocentro S.A., muestra un porcentaje del 47,53% promedio de los criterios evaluados de: No adecuada.

CUADRO N° 04  
 INSTRUMENTO DE MEDIDA (ANEXO N° 02):  
 UNIDAD DE NEGOCIOS TARMA – ELECTROCENTRO S.A.

Criterio	Puntuación %	Factor	Puntos
1. Liderazgo	14	x 1.0	14
2. Política y estrategia	20	x 0.8	16
3. Personas	14	x 0.9	13
4. Alianzas y Recursos	18	x 0.9	16
5. Procesos	15	x 1.4	21
6. Resultados en los clientes	6	x 2.0	13
7. Resultados en las personas	3	x 0.9	3
8. Resultados en la sociedad	14	x 0.6	8
9. Resultados clave	25	x 1.5	38
<b>PUNTUACION TOTAL</b>			<b>141</b>
			<b>14,14%</b>

FUENTE: La Investigación  
 ELABORACION: Propia

El Cuadro N° 04, aplicado en la Unidad de Negocios Tarma – Electrocentro S.A., muestra un porcentaje del 14,14% promedio de los criterios evaluados de: No adecuada.

CUADRO N° 05  
 RESULTADO DE LAS CUATRO ENCUESTAS DEL INSTRUMENTO DE MEDIDA

Criterio	ENCUESTAS				PROMEDIO
	1	2	3	4	
1. Liderazgo	40	33	46	14	33
2. Política y estrategia	35	24	31	16	27
3. Personas	16	21	27	13	19
4. Alianzas y Recursos	26	32	44	16	30
5. Procesos	45	48	64	21	45
6. Resultados en los clientes	96	69	113	13	72
7. Resultados en las personas	20	-	38	3	15
8. Resultados en la sociedad	20	16	30	8	19
9. Resultados clave	94	75	83	38	72
<b>PUNTUACION TOTAL</b>	<b>392</b>	<b>317</b>	<b>475</b>	<b>141</b>	<b>331</b>
<b>PROMEDIO TOTAL</b>	<b>39,23%</b>	<b>31,68%</b>	<b>47,53%</b>	<b>14,14%</b>	<b>33,15%</b>

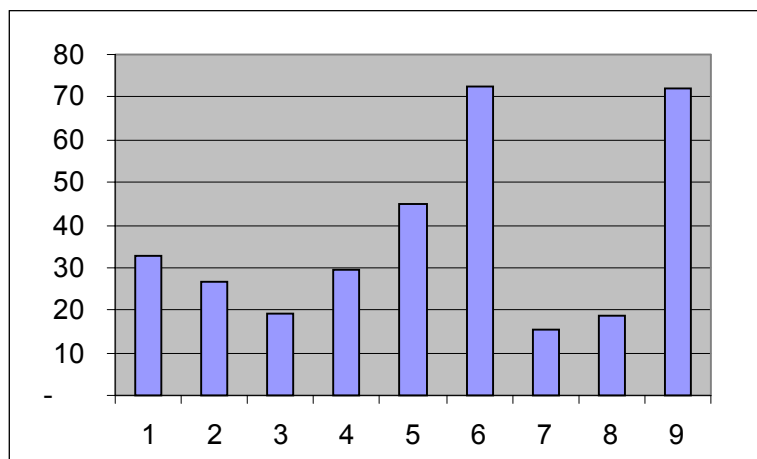
FUENTE: La Investigación  
 ELABORACION: Propia

De acuerdo al resumen de puntuaciones (Cuadro N° 05) la organización enfoca prioritariamente sus esfuerzos a los Resultados e los Clientes y los Resultados Claves de Desempeño. La forma de gestionar, la organización esta basada en la participación de todos sus miembros en el cual se pretende el éxito a largo plazo mediante la satisfacción de los usuarios.

La empresa Electrocentro S.A. no identifica aceptar, satisfacer y superar constantemente las expectativas y necesidades de todos los agentes relacionados con la organización, con respecto a los servicios que esta proporciona, notándose claramente en el Resultados de las Personas y Resultados en la Sociedad, orientando sus esfuerzos a los Resultados con los clientes.

En términos generales, el promedio de los cumplimientos de calidad de la organización, es del 33,15%, y que según los niveles calificativos de la Autoevaluación del Modelo Excelencia de la Gestión de Calidad (EFQM), el nivel de normalización de los procesos es considerada como: **No adecuada**.

GRAFICO N° 05  
COMPENDIO 09 CRITERIOS DE LOS RESULTADOS DEL INSTRUMENTO DE  
MEDIDA: ANEXO N° 02



FUENTE: La Investigación  
ELABORACION: Propia

#### 4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

A efectos de verificar la Hipótesis de la Investigación:

“El uso adecuado de un proceso de mejoramiento continuo de la calidad mejorará la normalización de los procesos en la empresa Electrocentro S.A.”.

Nos hemos planteado la siguiente Hipótesis Operativa:

Ho: “No existe influencia entre el mejoramiento continuo de la calidad y la normalización de los procesos en la empresa Electrocentro S.A.”

Ha: “Existe influencia entre el mejoramiento continuo de la calidad y la normalización de los procesos en la empresa Electrocentro S.A.”.

De los Resultados de la Autoevaluación de la Calidad, mediante el Método EFQM, se pudo advertir que:

Existe una orientación de la ORGANIZACIÓN básicamente a los Resultados en los clientes, por ser una empresa de prestación de servicios públicos, por lo que lo realiza apoyada en la labor expertis del personal que labora en la organización, descuidando el diseño, gestión y mejora sus procesos, desvinculada de su apoyar su política y estrategia organizacional.

La falta de sistematización en los diseños, ejecuciones y evaluaciones de acuerdo a estándares mínimos y rediseñados en forma continua, conlleva a obtener resultados de la autoevaluación poco consistentes y por debajo de los niveles adecuados de calidad en forma orgánica.

Por lo que, existe influencia entre el mejoramiento continuo de la calidad y la normalización de los procesos en la empresa Electrocentro S.A., probándose la hipótesis alterna planteada.

## CAPITULO V

### PROPUESTAS PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD

Bajo el enfoque tradicional de la calidad, basado en el producto, se considera que un proceso se gestiona con calidad cuando está bajo control, es decir cuando reúne las condiciones de eficacia:

- **Es identificado.** Es comprendido por los afectados en cuanto a su propósito, descripción, instrucciones, responsabilidades y prestaciones.
- **Tiene definidas sus interrelaciones externas e internas,** así como su despliegue,
- **Está documentado,** es decir que las actividades se desarrollan de acuerdo con unas instrucciones formalizadas.
- **Se sigue su rendimiento** (se controla) a través de indicadores de desempeño y límites de control, especificaciones, requisitos, etc. Esto quiere decir estar estabilizado y ser predecible.

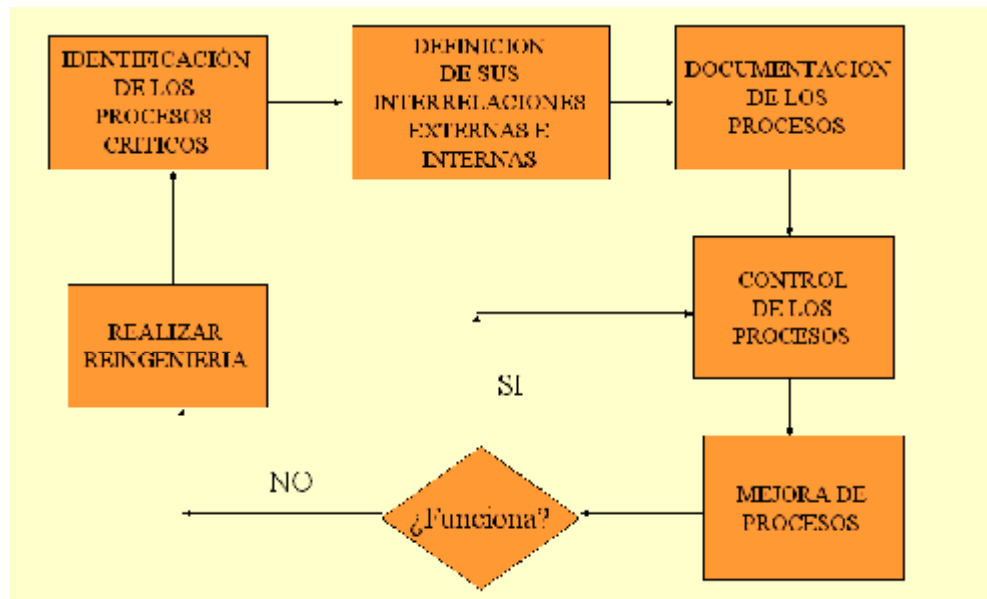
Bajo el enfoque de Calidad Total un proceso se considera con calidad cuando además de reunir las condiciones de eficacia anteriores, es eficiente en cuanto a la utilización óptima de recursos, y es adaptable, capaz de autorregularse para, mejorando sus prestaciones, satisfacer unos requisitos cambiantes.

Además de lo anterior: Se mejora.

#### 5.1. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD PARA LA NORMALIZACION DE LOS PROCESOS EN LAS ORGANIZACIONES

Con la finalidad de contribuir el siguiente gráfico resume la propuesta de mejoramiento continuo de la calidad, orientada hacia los procesos, en organizaciones, como es el caso de la investigación:

GRAFICO N° 06  
MODELO PROPUESTO PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD EN LA NORMALIZACION DE LOS PROCESOS



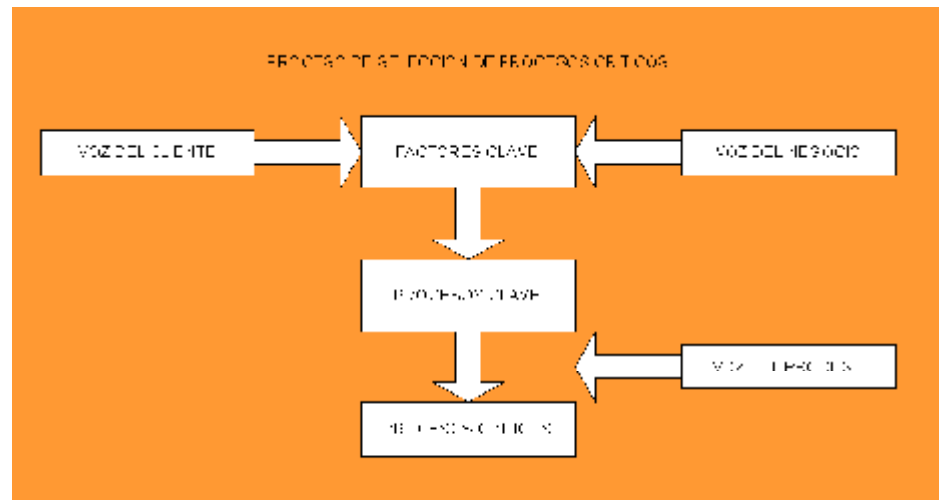
ELABORACION: Propia

### 5.1.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Para la identificación de los procesos es necesario determinar cuáles son los que deben tomarse en cuenta de acuerdo al objeto social definido para la organización y los que se definen como parte del sistema de gestión de la calidad a aplicar. Teniendo en cuenta lo anterior y los aspectos relativos a la calidad de los procesos, combinados con su importancia (o carácter de clave) se llega a determinar qué procesos son críticos y han de ser priorizados a la hora de abordar su gestión diferenciada y su mejora. Procesos críticos son aquellos que, teniendo un impacto significativo en el cliente o en el negocio (claves) su calidad o funcionamiento no se ajusta a los criterios de eficacia, eficiencia o flexibilidad antes indicados.

En el Gráfico se visualiza esquemáticamente el proceso de selección de los procesos críticos y las tres "voces" que son necesarias escuchar para ello. Esta selección es el primer paso que se ha de dar para mejorar los procesos.

GRAFICO N° 07



ELABORACION: Propia

En relación con los equipos de mejora de la calidad, los procesos a mejorar suelen seleccionarse atendiendo a su grado de criticidad, De lo anterior, se podría deducir que los procesos no clave no necesitan ser mejorados aunque su nivel de calidad sea insuficiente. La idea que pretende transmitir la Gestión por Procesos cara a su mejora es que los procesos críticos necesitan una gestión "diferenciada" dada su importancia, han de ser mejorados con carácter prioritario y urgente ya que condicionan los resultados de la empresa. Los procesos no clave (necesarios) pero cuyo funcionamiento o nivel de la calidad no se considera suficiente han de ser mejorados, pero esta mejora no tiene carácter prioritario como la anterior.

Del análisis anterior, se desprende que hay que definir los procesos de la organización en cuanto a:

- La actividad principal de la organización.
- El sistema de gestión de la calidad.

En primera instancia una identificación de los procesos que se desarrollan en el nivel global de la organización se realiza utilizando los siguientes criterios.

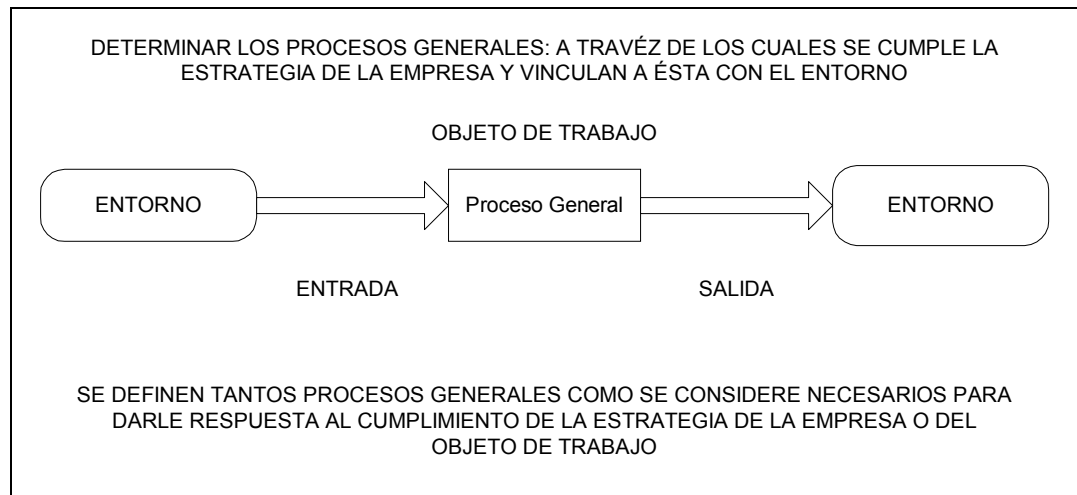
Los procesos que rigen la actividad de la organización se definirán de acuerdo a la Metodología de Análisis de Empresa los cuales se describen de la siguiente forma:

- Procesos generales.
- Procesos específicos.
- Procesos unitarios.

La definición o identificación de los procesos, teniendo en cuenta la metodología mencionada, se realiza a partir de los siguientes principios:

Como Procesos Generales se definen aquellos que van a dar cumplimiento a las estrategias y objetivos empresariales por lo que se podrán definir tantos como sean necesarios para cumplir con el cuadro estratégico que se ha trazado la organización. Además una condición necesaria para la identificación de los Procesos Generales es que estos deben estar directamente relacionados con el ambiente externo de la organización (clientes, competencia, mercados, proveedores, regulaciones y otros) (Gráfico 8).

GRAFICO N° 08  
 PROCESOS GENERALES



ELABORACION: Propia

Los procesos generales tienen un primer nivel de desagregación en procesos específicos y en procesos unitarios

Los procesos del sistema de gestión de la calidad se definen de acuerdo a los requisitos de la familia de norma ISO 9000:2000 los cuales son:

- Procesos estratégicos.
- Procesos de gestión de recursos.
- Procesos de realización del producto.
- Procesos de medición, análisis y mejora.

Estos tipos de procesos se corresponden con los requisitos planteados por las normas.

CUADRO N° 06  
TIPOS DE PROCESOS Y PROCESOS SELECCIONADOS

TIPO DE PROCESO	PROCESOS SELECCIONADOS
Procesos estratégicos	Definición y despliegue de los objetivos de la calidad
	Gestión de las operaciones
Procesos de gestión de recursos	Preparación del personal
	Evaluación del desempeño de trabajadores y empleados.
	Establecimiento de las condiciones de Trabajo.
Procesos de realización de productos	Compra de materias primas y materiales
	Diseño de productos
	Validación del proceso
Procesos de medición, análisis y mejora	Procesamiento y análisis de datos
	Mejora de la calidad
	Diseño y seguimiento de acciones correctivas y preventivas
	Auditorias de la calidad.

ELABORACION: Propia

### 5.1.2. DEFINIR SUS INTERRELACIONES EXTERNAS E INTERNAS.

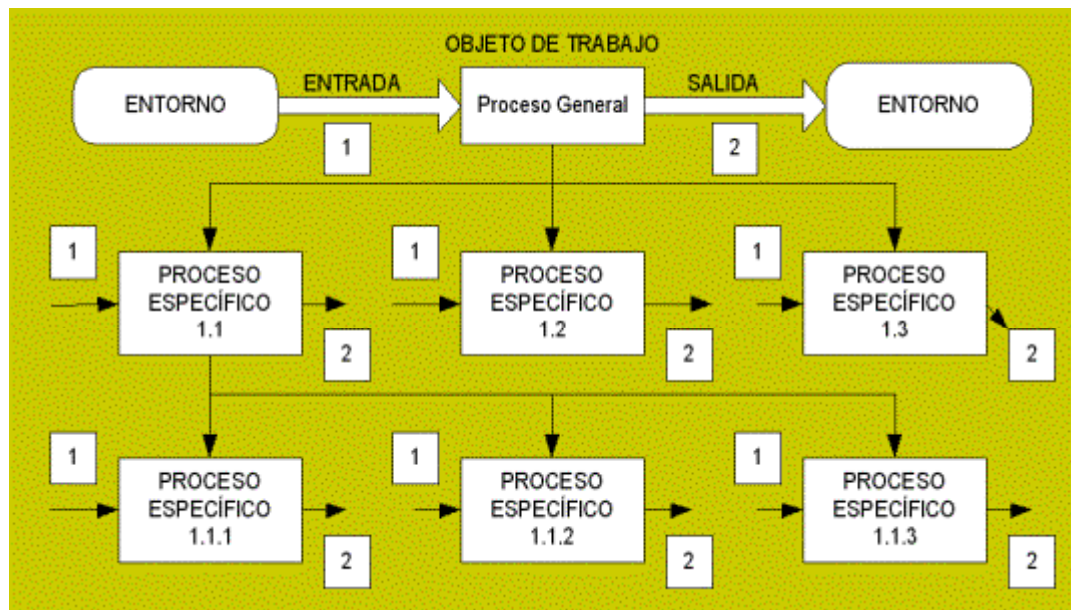
Para definir las interrelaciones externas se debe caracterizar para cada uno de los Procesos Generales que se identificaron en el paso anterior los elementos del entorno que forman parte del ambiente externo de la organización y que influyen en sus resultados, así mismo, los resultados del procesos General provocan determinado impacto en el entorno. Los elementos que componen el entorno se establecieron como: clientes, proveedores, mercados competidores y las regulaciones entre otros que para casos específicos se pueden incluir.

Las interrelaciones internas establecerán la desagregación de los Procesos Generales en específicos y unitarios que determinaran las conexiones que tiene cada proceso de acuerdo a las actividades que comprende y con otros procesos de la

organización. Esto permite tener en cuenta de forma particular aquellas actividades que aportan valor a los resultados de cada proceso.

En el gráfico 09 se describe como se puede llevar a cabo la desagregación de los procesos.

GRAFICO N° 09: DESAGREGACIÓN DE PROCESOS



ELABORACION: Propia

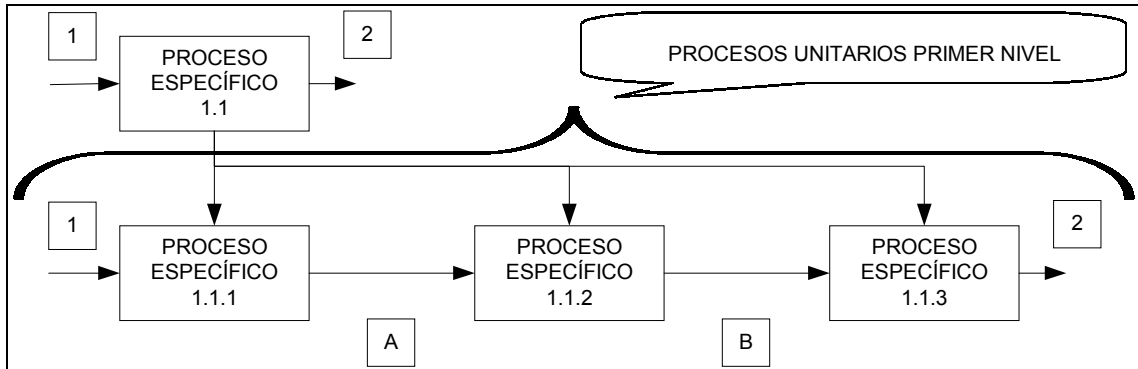
Los procesos generales se desagregan en procesos específicos hasta llegar al último nivel. En este nivel el proceso específico representa las actividades mediante las cuales se obtiene un solo producto o servicio.

Los procesos específicos al igual que los procesos generales comunican al objeto de trabajo con el medio ambiente.

Cada proceso específico se desagrega en procesos unitarios a diferentes niveles, mediante los cuales se busca la relación cliente suministrador. (Gráfico 10).

GRAFICO N° 10

CADA PROCESO ESPECIFICO SE DESCARGA EN PROCESOS UNITARIOS A DIFERENTES NIVELES MEDIANTE LOS CUALES SE BUSCA LA RELACION CLIENTE SUMINISTRADOR



ELABORACION: Propia

Los procesos unitarios del primer nivel se desagregan en procesos unitarios a los diferentes niveles de tal forma que en el último nivel se refleje la cadena de procesos que permite obtener un producto o servicio partiendo de decepcionar las necesidades del mismo en el mercado hasta que llega al cliente.

GRAFICO N° 11

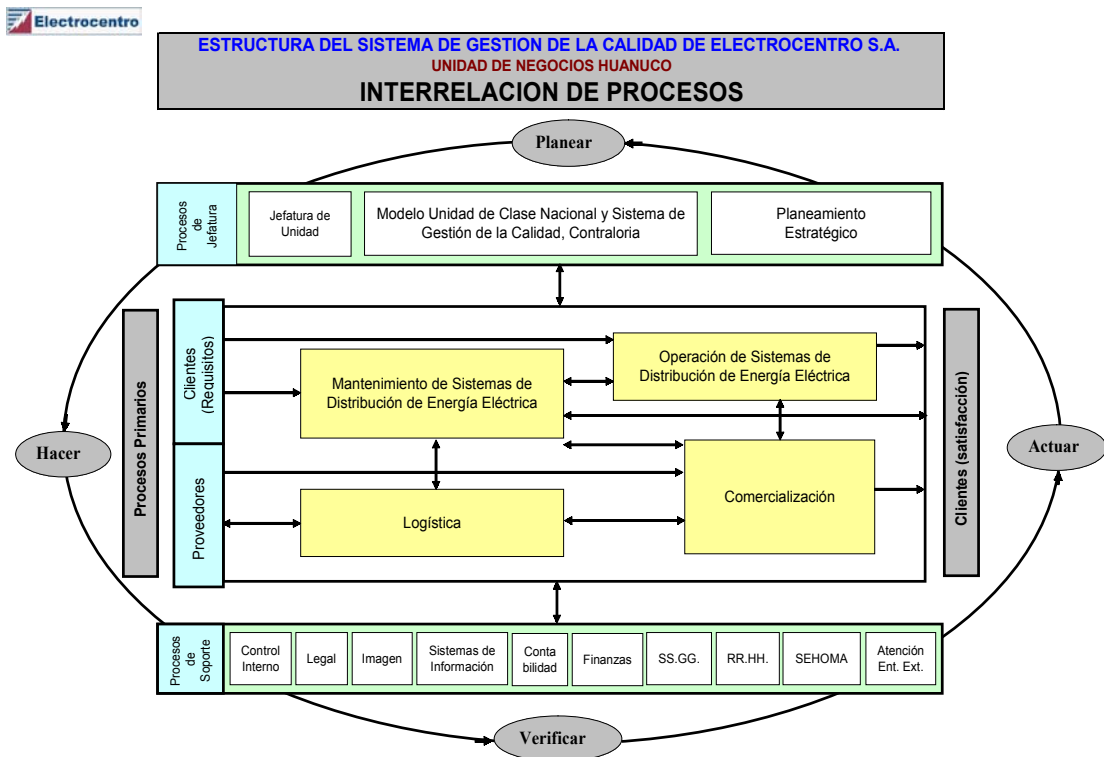
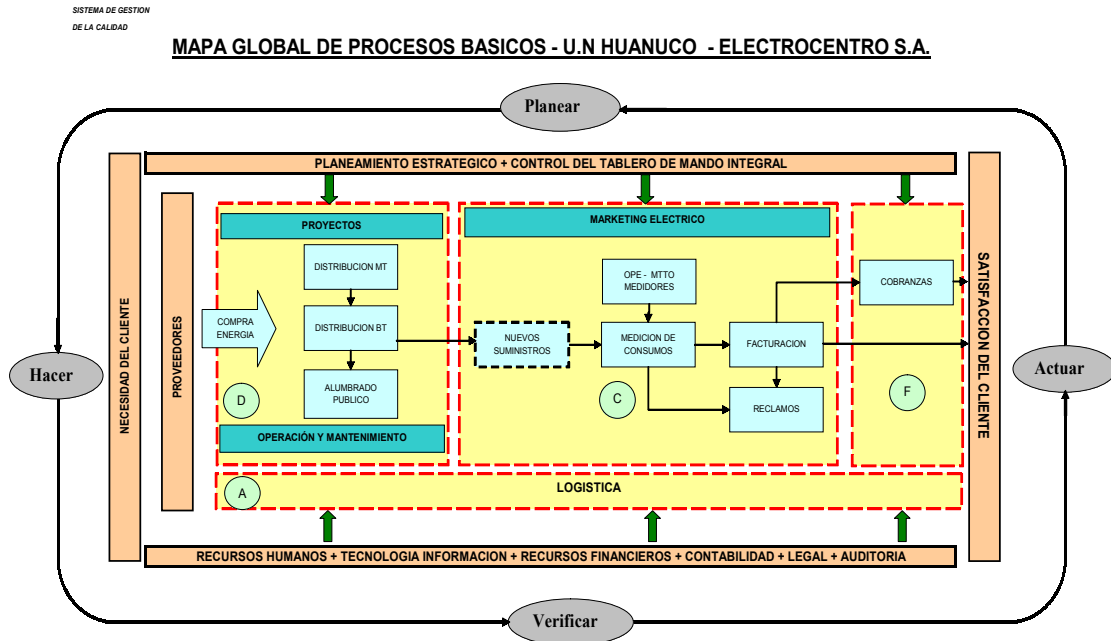


GRAFICO N° 12



### 5.1.3. DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS.

Se institucionaliza un proceso cuando aparecen documentadas todas sus interrelaciones externas e internas, así como otros elementos que tienen influencia sobre él, a través de diagramas funcionales, procedimientos, registros y otros. Es necesario documentar porque:

- Las salidas tienen mayor consistencia.
- El conocimiento no depende de las personas.
- Ahorra tiempo la "próxima vez".
- Facilita el traspaso de tareas Identifica puntos débiles del proceso.
- Permite hacer rotaciones y/o promoción.

Los beneficios que se obtienen a partir de la documentación de los procesos son los siguientes:

- a) Reducción de costos por trabajo mal hecho, debido a un mejor conocimiento y comprensión, aportado por la documentación.
- b) Ayuda a los trabajadores e inspectores a clarificar el trabajo a realizar y el rendimiento esperado de sus actividades.
- c) Hace más fácil el entrenamiento y agiliza la integración de nuevas incorporaciones.
- d) Reduce los "imprescindibles", nadie es la única fuente de "know - how"
- e) Facilita la comunicación o interacción entre todos los involucrados en el proceso (proveedor- propietario- cliente)
- f) Al estar los indicadores documentados, facilita el seguimiento consistente del rendimiento de los procesos.
- g) Garantiza la trazabilidad en el marco global de la gestión de los procesos, a fin de optimizar las actividades transversales de la organización.
- h) Mayor satisfacción del cliente final como resultado de un mejor encadenamiento a través de la organización de los distintos procesos interrelacionados que afectan el servicio o producto ofrecido.

#### 5.1.4. CONTROL DE LOS PROCESOS.

El seguimiento y control de los procesos es indispensable para garantizar que sus resultados se correspondan con los requisitos ya sean del cliente, legales o de cualquiera de las partes interesadas y para ello es necesario tener un conjunto de medidas de rendimiento claves, que pueden ser evaluadas sistemáticamente y que son parte del éxito del negocio.

Para controlar los procesos es necesario definir las variables de control de los procesos, establecer los registros necesarios que permitan obtener los datos primarios para evaluar las variables de control o medidas de rendimiento de los procesos.

En el gráfico N° 13 se puede ver cómo se definen las medidas de rendimiento de los procesos y cómo se estructura su formalización.

GRAFICO N° 13

**MEDIDAS DE RENDIMIENTO:** Son las medidas de la calidad del proceso. Se componen de un indicador de la calidad y una unidad de medida. Deben reflejar el cumplimiento de los requisitos de los clientes y de los objetivos de la empresa

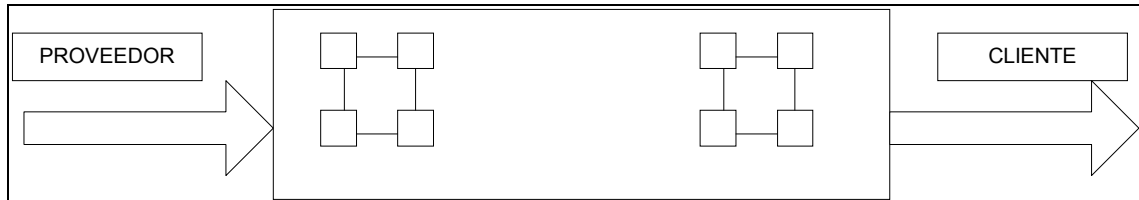
Indicador de la Calidad	Indicador de medida	Meta Objetivo	Cómo se va a controlar	Quién va a controlar
-------------------------	---------------------	---------------	------------------------	----------------------

ELABORACION: Propia

Las medidas de rendimiento deben servir para evaluar los resultados de los procesos globales de la organización por lo que estos indicadores necesitan ser desplegado a los procesos más simple de actividad de la organización (Ver Gráfico N° 14)

GRAFICO N° 14

**JERARQUIA DE LAS MEDIDAS DE RENDIMIENTO:** Es necesario realizar el escalado de las métricas a lo largo de todo el proceso que permiten asegurar la coherencia en cuanto al valor añadido de éste para conseguir satisfacer los requerimientos del cliente.



ELABORACION: Propia

### 5.1.5. MEJORA DE PROCESOS.

La estrategia de la mejora de los procesos vista desde una óptica global, integra una serie de conceptos y acciones que se inician con el establecimiento de metas y objetivos, así como la traducción de planes en programas y el monitoreo para asegurar el cumplimiento de los objetivos, además implica la tarea de comunicar y de mostrar una línea para el empleo general de los recursos.

El cliente sus necesidades, **requisitos y expectativas son el medio para** conectar el ambiente externo con el ambiente interno de la organización, de esta forma se fija las metas de mejoramiento a lograr para la satisfacción plena de los clientes actuales y potenciales. (Ver Gráfico N° 15)

## GRAFICO N° 15

## ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DE PROCESOS



ELABORACION: Propia

La norma ISO 9000:2000 plantea nuevas exigencias para la gestión de los procesos de las cuales la que marca la mayor diferencia con respecto a etapas anteriores es lo referido a lo que plantea el punto 7.1 de la norma ISO 9001:2000 con respecto a que la entidad debe tener identificados todos los procesos y definidas sus interrelaciones tanto externas como internas.

De acuerdo al cumplimiento de este aspecto para diseñar el Sistema de Gestión de la Calidad según el modelo ISO 9000:2000 el apartado 7.1 plantea que cada proceso de la organización debe tener establecido su ficha de proceso cuyo contenido se puede ajustar al siguiente formato.

El contenido de la ficha de proceso puede ser los siguientes:

Objetivos. (Alcance)

- Descripción (Procedimiento)
- Responsable
- Entradas y Proveedores
- Salidas y Clientes
- Inspecciones
- Variables de control
- Indicadores
- Registros

#### **5.1.6. FUNCIONAMIENTO**

Se ha llegado al paso final del sistema de Mejoramiento Continuo de la Calidad, planteada para la Normalización de los Procesos, como es el caso de la Unidad de Negocios Electrocentro S.A.. Si existe una mejora de los procesos controlando los indicadores de eficiencia como de eficacia, se alcanza la estandarización de ellos, caso de no alcanzar el propósito, los responsables de la gestión administrativa, buscarán mediante la aplicación de la reingeniería mejorar los sistemas y volver al primer paso, e identificando los procesos críticos en ello y continuar consiguientemente, concibiendo así un modelo de gestión de la calidad recursiva.

## **5.2. ESTRATEGIAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL MODELO PROPUESTO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD PARA LA NORMALIZACION DE PROCESOS**

La gestión administrativa del mejoramiento continuo de la calidad incluye establecer el funcionamiento del modelo creado en la organización y definir los responsables y ejecutores de desarrollar las tareas relacionadas con este proceso, así como describir las funciones y tareas que le corresponden desarrollar a cada uno de los participantes de la entidad.

El funcionamiento del modelo se logra mediante la conexión de la interfase con el entorno, con la gestión de los procesos y el mejoramiento continuo.

El proceso de mejoramiento continuo, como parte de la gestión de la organización responde de forma directa al directivo de máxima jerarquía y este sucesivamente delega responsabilidades y funciones en los directivos de los procesos en los que la organización se va desagregando, estos procesos pueden responder a la estructura jerárquica funcional o a los procesos donde se la añade valor a los productos o servicios que brinda la organización. Por lo tanto para llevar a cabo el proceso de mejora continua el máximo responsable utiliza a todo su staff en las tareas de mejoramiento como parte de sus labores habituales y designa un grupo coordinador entre ellos de las mismas, el que se ha denominado Grupo de Gestión de Mejora (GGM). Las principales funciones del GGM formado por directivos de la organización, en relación con el mejoramiento continuo son:

- Determinar los FCE que van a provocar un impacto favorable en el nivel de desempeño de la organización.
- Establecer los objetivos estratégicos de la organización y las estrategias de mejoramiento continuo para un horizonte de tiempo determinado.
- Analizar la organización para identificar los procesos claves de la misma y su desagregación desde el nivel global hasta el nivel más simple de ejecución.
- Desplegar las estrategias de mejoramiento hacia aquellos procesos clave donde las mismas se alcanzan, Diseñar el Programa Anual de Mejora (PAM).
- Definir el sistema de indicadores para medir el desempeño de los procesos.

La ejecución propiamente del mejoramiento continuo está a cargo de los equipos de trabajo, los cuales tienen establecidos sus propios principios de formación y funcionamiento que se corresponden con las habilidades y capacidades que deben desarrollar para realizar las actividades de mejora. Entre sus principales funciones están:

- Ejecutar el PAM y los planes de mejora diseñados.
- Identificar las oportunidades de mejora en los procesos que desarrollan dentro de la organización.

- Proyectar las soluciones y documentarlas lo que incluye impacto de las soluciones, cronograma de tareas para su implantación, seguimiento, etc.
- Implementar las soluciones propuestas una vez aprobadas por los responsables.
- Revisar periódicamente la aplicación de las medidas de mejora.

La organización del mejoramiento continuo queda establecida por las responsabilidades asignadas y las funciones descritas para cada uno de los miembros que forman la organización, los cuales deben estar dirigidos siempre hacia un mejoramiento continuo de la calidad y de la satisfacción del cliente.

La gestión del recurso humano, como el más valioso que posee la organización es fundamental para que el modelo funcione adecuadamente. La gestión del personal se enfoca por un lado a partir de la formación, desarrollo profesional, motivación y participación y por otro de los resultados de su actividad laboral.

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. CONCLUSIONES**

- 1)** El Mejoramiento continuo de la Calidad y el Control Total de la Calidad, nace como una manera de tener éxito en el viaje hacia la excelencia, es decir para lograr la Calidad Total. Este concepto nació en los Estados Unidos, pero fue en Japón donde se desarrolla y aplica a plenitud, introduciéndose importantes y novedosos conceptos tales como:
  1. La calidad significa satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
  2. La concepción de clientes internos y clientes externos.
  3. La responsabilidad de la dirección en la calidad.
  4. La participación del personal en el mejoramiento permanente de la calidad.
  5. La aplicación de principios y herramientas para el mejoramiento continuo de los productos y servicios.
- 2)** Con el modelo EFQM lo que se busca, el proceso de identificar aceptar, satisfacer y superar constantemente las expectativas y necesidades de todos los agentes relacionados con la organización, con respecto a los servicios que esta proporciona.
- 3)** La autoevaluación de la Calidad, fue realizada en cada una de las cuatro Unidades de Negocios (Huánuco, Selva Central, Huancayo y

Tarma), por profesionales con experiencia, conocedores de la aplicación de la norma técnica de calidad de los servicios eléctricos.

- 4) La Unidad de Negocios Tarma arrojó 14,14% en el rango de 0 a 100%, nivel de calidad: **No adecuada**; la Unidad de Negocios Huancayo obtuvo una puntuación de 47,53% con un nivel de Calidad: **No adecuada**; la Unidad de Negocios Huánuco obtuvo una puntuación de 39,23% con un nivel de Calidad: **No adecuada**; la Unidad de Negocios Selva Central obtuvo una puntuación de 31,68% con un nivel de Calidad: **No adecuada**.
- 5) En términos generales, el promedio de los cumplimientos de calidad de la organización, es del 33,15%, y que según los niveles calificativos de la Auto evaluación del Modelo Excelencia de la Gestión de Calidad (EFQM), el nivel de normalización de los procesos es considerada como: **No adecuada**.
- 6) La empresa Electrocentro S.A. no identifica aceptar, satisfacer y superar constantemente las expectativas y necesidades de todos los agentes relacionados con la organización, con respecto a los servicios que esta proporciona, notándose claramente en el Resultados de las Personas y Resultados en la Sociedad, orientando sus esfuerzos a los Resultados con los clientes.
- 7) Las empresas peruanas inmersas en un procesos de cambio tienen coexistiendo dos sistemas de gestión empresarial; por un lado el proceso de perfeccionamiento empresarial, el cual plantea que: **"el perfeccionamiento empresarial es un proceso de mejora continua de la gestión interna de la empresa que permite lograr**

**de forma sistemática producir bienes o prestar servicios competitivos”** por otro lado los sistemas de gestión de la calidad ISO 9000:2000 que ostentan entre otros en los principios de mejora continua y enfoque a procesos por lo que el sistema empresarial necesita crear modelos de gestión que contemplen las exigencias planteadas tanto por las ISO 9000:2000 y el Perfeccionamiento Empresarial.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

- 1)** El análisis del presente tema de investigación es muy amplio y no se pueden abarcar de una vez sólo se han tocado aquellos aspectos esenciales en el tratamiento del mismo sentando los pasos iniciales que debe dar cada entidad en el deseo de implementar el enfoque de proceso como uno de los pilares en que se va a sustentar el Sistema de Gestión de la Calidad.
- 2)** En organizaciones peruanas, como es el caso de Electrocentro S.A., los modelos de gestión de la calidad presentan las siguientes limitaciones en relación con el mejoramiento continuo y el enfoque a procesos, que debe tenerse en cuenta, tales como:
  - No tener identificados los procesos empresariales, básicos (claves-críticos) y de apoyo.
  - No tener documentadas sus interrelaciones externas e internas.
  - Desarrollar el mejoramiento de la calidad de los procesos a través de proyectos para eliminar problemas existentes.
- 3)** Los resultados esperados en la aplicación del modelo EFQM, busca el impulso a la excelencia con respecto al rendimiento de la

organización, usuarios, el personal, y la sociedad que se logre mediante un liderazgo que dirija e impuse la política y estrategia, mediante alianzas recursos y procesos, lo que se debe tener presente cuando se realiza la autoevaluación en las organizaciones en forma integral.

### **6.3. BIBLIOGRAFÍA**

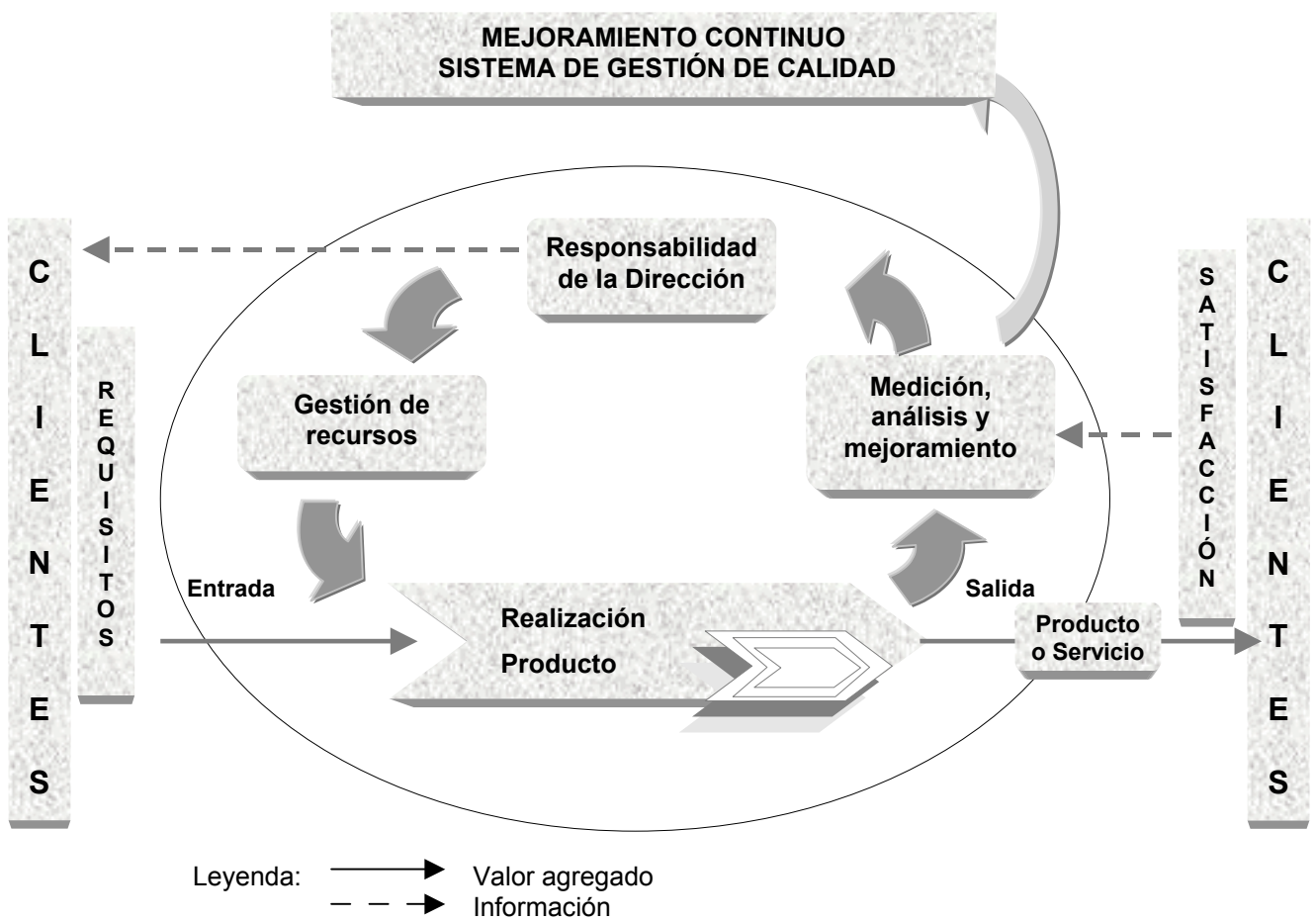
1. **AGUAYO R.** (1993), El método Deming: Fundamentos sobre calidad y dirección de empresas, Editor S.A. España.
2. **ARTER D.** (1997), Quality audits for improved performance, Material de la ASQC, EE UU.
3. **BOARDMAN T.** (1991), The statistician's role in quality improvement, Revista Amstat News, EE UU.
4. **CANTÚ H.** (1997). El método Ishikawa para la mejora continua, Revista Alta Dirección No. 197, España.
5. **CARAZO - J.** (1998), Los grupos y equipos de iniciativa y mejora en Renfe como elementos de Calidad Total, Revista Capital Humano ' No. 108, España.
6. **CROSBY P.** (1993), La organización eternamente exitosa, Ed. McGraw Hill, México.
7. **CHIAVENATO I.** (1995), Introducción a la teoría general de la administración, Ed. McGraw Hill, Santafé de Bogotá, Colombia.
8. **DEMING E.** (1989), Calidad, productividad y competitividad, Ed. Díaz de Santos S.A., España.

9. **FLEITMAN J.** (1995), Evaluación Integral, Ed. Prentice Hall, México.
10. **GITLOW H.** (1993), Cómo mejorar la calidad y la productividad con el método Deming, Ed. Norma, Colombia.
11. **GOLDRATT E.** (1993), La meta. Un proceso de mejora continua, Ed. S.a. de c.v. Monterrey, México.
12. **GÓMEZ BELTRÁN, JOSÉ R.,** Metodología para el Análisis de Empresa, Material de estudio para la Maestría de Aseguramiento de la Calidad, MINBAS, 1998.
13. **GRIMA P. Y TORT - MARTORELL X.** (1995), Técnicas para la gestión de la calidad, Ed. Díaz de Santos S.A., España.
14. **HARRINGTON J.** (1993), Mejoramiento de los procesos de la empresa, Ed. McGraw Hill, Colombia.
15. **HARRINGTON J.** (1997), Administración total del mejoramiento continuo, Ed. McGraw Hill, Colombia.
16. **IMAI M.K.** (1989), La mejora continua como elemento clave del éxito japonés, Ed. CECSA, México.
17. **ISHIKAWA K.** (1,988), ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa, Ediciones Revolucionarias, Cuba.
18. **ISHIKAWA K.** (1985), Guía de control de la calidad, Ed. UNIPUB, EE UU.
19. **JURAN J.** (1986), Programa Juran para la mejora de la calidad, Edición Ministerio de la Industria Básica, Cuba.

20. **JURAN J.** (1991), Manual de control de la calidad, Edición cuarta, Ed. Me Graw Hill, EE UU.
21. **JURAN L.M.** (1989), The coming of the new organization, Revista Harvard Business Review. EE UU.
22. **KUME H.** (1989), Técnicas y herramientas para el mejoramiento de la calidad, Ed. Prentice -Hall Hispanoamericana S. A., México.
23. **MANTILLA J.** (1996), Enfoques sobre el mejoramiento de la calidad, Revista Normalización No. 2. Cuba.
24. **MICHELENA E.** (1999), Procedimiento de trabajo para desarrollar los proyectos de mejora continua de la calidad, Artículo aprobado para publicar, Revista Ingeniería Industrial, Cuba.
25. **QUINTANA 1.** (1994), Diseño de procedimiento para el mejoramiento de la calidad en las plantas productoras, Proyecto de Curso, Tutor Michelena E, Cuba.
26. **RODRÍGUEZ F.** (1992), Mejoramiento continuo de la calidad y la productividad, Ed. Fomento, Venezuela.
27. **SHINGO S.** (1995), Key strategies for, plan improvement, Ed. Productivity Press, EE UU.
28. **SHINGO S.** (1996), Poka - Yoke: Mejora de la calidad de los productos, previniendo los defectos, Ed. Productivity Press, México.
29. **VACHETTE J. L.** (1992), Mejora continua de la calidad, Ed. CEAC, España.

# **ANEXOS**

# ANEXO N° 01: MODELO DE UN PROCESO BASADO EN UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD



**ANEXO N° 02:**

# **Cuestionario de Autoevaluación**

**Modelo EFQM para grandes Organizaciones**

## 1.- USO DEL CUESTIONARIO

Para que su tarea de autoevaluación sea más eficaz le sugerimos proceda de la siguiente manera:

1. Lea detenidamente la descripción del Criterio y Subcriterio que preceden a cada grupo de preguntas
2. Reflexione sobre las preguntas correspondientes a cada Subcriterio utilizando la información que tiene y marque con una cruz la casilla que le parece se ajusta mejor a su valoración (0, 25, 50, 75 y 100)
3. Indique en los espacios en blanco que se incluyen bajo la descripción del Criterio y Subcriterio los puntos fuertes y áreas de mejora que considera justifican sus puntuaciones.
4. Pase al subcriterio siguiente hasta completar todos los subcriterios del Criterio correspondiente
5. Una vez completadas las preguntas correspondientes al Criterio, utilice la hoja Resumen de Criterio para incluir los puntos fuertes y áreas de mejora más importantes. Puede utilizar las puntuaciones más altas y más bajas como guía de los puntos fuertes y áreas de mejora más importantes, si así lo desea. Puede, asimismo, añadir las evidencias en que se basan sus puntos fuertes y áreas de mejora en el espacio reservado para ello.

NOTA: Los puntos fuertes y áreas de mejora serán, junto con la puntuación, objeto de consenso en la sesión conjunta del equipo de trabajo. Se recomienda

por tanto que sean los más concretos posibles y no excedan de 2 líneas de texto.

6. Si desea obtener su puntuación final, obtenga la media de las preguntas de cada subcriterio y traslade la puntuación final al Resumen de Puntuaciones que se incluye al final del cuestionario. Las tablas que se incluyen le muestran las operaciones a realizar para alcanzar la puntuación final.

El esfuerzo que se estima necesario para cumplimentar debidamente este cuestionario es de unas 10 o 12 horas, equivalente a dos jornadas de trabajo. Sin embargo, no es recomendable que realice esta tarea ininterrumpidamente. Por el contrario, es altamente aconsejable que lo haga espaciadamente.

## CRITERIO 1

Cómo los directores de LA ORGANIZACIÓN desarrollan y facilitan la misión y desarrollan los principios necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello mediante sus comportamientos, estando implicados personalmente en garantizar que el sistema de gestión se desarrolla e implanta.

### Subcriterio 1.a

Desarrollo de la misión y de los principios por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia en una cultura de excelencia

#### Áreas

- Cómo el equipo directivo de LA ORGANIZACIÓN:
- Desarrolla la misión y principios que rigen la Organización y actúa como modelo de estos principios
  - Revisa la efectividad de su liderazgo
  - Se implica personalmente en actividades de mejora
  - Estimula la creatividad y la asunción de responsabilidades, cambiando la Organización, por ejemplo, o financiando el aprendizaje y la mejora

#### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**1.** ¿Ha participado activamente el equipo directivo en la formulación y desarrollo de la misión y de los principios que deben regir el comportamiento de todos los miembros de la Organización?

NO	ALGUNOS ALGO	ALGUNOS BASTANTE	MUCHOS BASTANTE	TODOS Y MUCHO
0	25	50	75	100

**2.** ¿Demuestra el equipo directivo con su ejemplo su compromiso con la misión y los principios?

NO	ALGUNOS ALGO	ALGUNOS BASTANTE	MUCHOS BASTANTE	TODOS Y MUCHO
0	25	50	75	100

**3.** ¿Se implica el equipo directivo activa y personalmente en actividades y proyectos de mejora?

NO	ALGUNOS ALGO	ALGUNOS BASTANTE	MUCHOS BASTANTE	TODOS Y MUCHO
0	25	50	75	100

**4.** ¿Estimula el equipo directivo la creatividad e innovación del personal y su asunción de responsabilidades?

NO	ALGUNOS ALGO	ALGUNOS BASTANTE	MUCHOS BASTANTE	TODOS Y MUCHO
0	25	50	75	100

**5.** ¿Revisa el equipo directivo la efectividad de su liderazgo mediante encuestas u otros medios y toma las medidas correctivas necesarias?

NO	ALGUNOS ALGO	ALGUNOS BASTANTE	MUCHOS BASTANTE	TODOS Y TOMAN MEDIDAS
0	25	50	75	100

## CRITERIO 1

Cómo los directores de LA ORGANIZACIÓN desarrollan y facilitan la misión y desarrollan los principios necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello mediante sus comportamientos, estando implicados personalmente en garantizar que el sistema de gestión se desarrolla e implanta.

### Subcriterio 1.b

Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión

#### Áreas

Cómo el equipo directivo de LA ORGANIZACIÓN:

- Establece una organización que apoye su misión, estrategia y planes operativos de LA ORGANIZACIÓN
- Desarrolla e implanta un sistema de gestión que permita desarrollar, implantar, revisar y mejorar la estrategia, planes y procesos de LA ORGANIZACIÓN a partir de los resultados clave

#### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**6.** ¿Se asegura el equipo directivo de implantar una estructura organizativa que apoye la misión, estrategia y planes operativos?

NO	ALGUNOS ALGO	ALGUNOS BASTANTE	MUCHOS BASTANTE	TODOS Y MUCHO
0	25	50	75	100

## CRITERIO 1

Cómo los directores de LA ORGANIZACIÓN desarrollan y facilitan la misión y desarrollan los principios necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello mediante sus comportamientos, estando implicados personalmente en garantizar que el sistema de gestión se desarrolla e implanta.

### Subcriterio 1.c

Implicación de los líderes con clientes, colaboradores y representantes de la sociedad

#### Áreas

Cómo el equipo directivo de LA ORGANIZACIÓN:

- Establece y participa en alianzas
- Reconoce los esfuerzos de los grupos de interés por su contribución a LA ORGANIZACIÓN
- Establece y participa en actividades de mejora continua
- Participa en asociaciones profesionales fomentando la excelencia
- Apoya y participa en actividades destinadas a mejorar el medio ambiente y la contribución a la sociedad

#### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**7.** ¿Establece el equipo directivo las relaciones necesarias con clientes, proveedores y representantes de la sociedad para comprender y dar respuesta a sus necesidades y expectativas?

NO	ALGUNOS ALGO	ALGUNOS BASTANTE	MUCHOS BASTANTE	TODOS Y MUCHO
0	25	50	75	100

**8.** ¿Promueve el equipo directivo relaciones de asociación con proveedores y clientes clave que faciliten su integración y participación en actividades conjuntas de mejora?

NO	ALGUNOS ALGO	ALGUNOS BASTANTE	MUCHOS BASTANTE	TODOS Y MUCHO
0	25	50	75	100

## CRITERIO 1

Cómo los directores de LA ORGANIZACIÓN desarrollan y facilitan la misión y desarrollan los principios necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello mediante sus comportamientos, estando implicados personalmente en garantizar que el sistema de gestión se desarrolla e implanta.

### Subcriterio 1.d

Motivación, apoyo y reconocimiento del personal de LA ORGANIZACIÓN por los líderes

#### Áreas

- Cómo el equipo directivo de LA ORGANIZACIÓN:
- Comunica la misión, estrategia y planes operativos de LA ORGANIZACIÓN
  - Dialoga, escucha activamente y responde al personal
  - Ayuda al personal a cumplir sus planes y objetivos
  - Anima al personal a participar en actividades de mejora
  - Reconoce los esfuerzos del personal y de los equipos

#### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**9.** ¿Ha comunicado el equipo directivo a todo el personal la misión y los principios de la Organización?

NO	ALGUNOS ALGO	ALGUNOS BASTANTE	MUCHOS BASTANTE	TODOS Y MUCHO
0	25	50	75	100

**10.** ¿Fomenta el equipo directivo una cultura de colaboración, trabajo en equipo y mejora permanente, aportando los recursos necesarios y prestando su propia ayuda?

NO	ALGUNOS ALGO	ALGUNOS BASTANTE	MUCHOS BASTANTE	TODOS Y MUCHO
0	25	50	75	100

**11.** ¿Ayuda y apoya el equipo directivo al personal en la realización de sus planes y objetivos

NO	ALGUNOS ALGO	ALGUNOS BASTANTE	MUCHOS BASTANTE	TODOS Y MUCHO
0	25	50	75	100

**12.** ¿Reconoce el equipo directivo oportunamente y con bases sólidamente fundamentadas los esfuerzos y logros del personal?

NO	ALGUNOS ALGO	ALGUNOS BASTANTE	MUCHOS BASTANTE	TODOS Y MUCHO
0	25	50	75	100

**13.** ¿Existe un diálogo fluido entre los distintos niveles de la Dirección y el personal?

NO	ALGUNAS VECES	MUCHAS VECES	CON FRECUENCIA	ES HABITUAL
0	25	50	75	100

**14.** ¿Se muestra accesible el equipo directivo al personal de cualquier nivel, escucha y da respuesta a las inquietudes del personal?

NO	ALGUNOS ALGO	ALGUNOS BASTANTE	MUCHOS BASTANTE	TODOS Y MUCHO
0	25	50	75	100

PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENIONADAMENTE

## RESUMEN CRITERIO 1

### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Evidencias

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## CRITERIO 2

Cómo implanta LA ORGANIZACIÓN su misión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada en políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.

### Subcriterio 2.a

Las necesidades y expectativas de los grupos de interés son el fundamento de la estrategia y los planes operativos

#### Áreas

Cómo LA ORGANIZACIÓN:

- Conoce y comprende bien el mercado en el que opera
- Comprende y prevé las necesidades y expectativas de clientes, empleados, colaboradores, accionistas, etc.
- Conoce la competencia

#### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**15.** ¿El proceso de planificación incluye el análisis de las necesidades y expectativas de los clientes recogidas mediante encuestas, reuniones, quejas o reclamaciones?

NO	POCO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**16.** ¿El proceso de planificación incluye un análisis de las capacidades de los proveedores y sus sugerencias?

NO	POCO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**17.** ¿Se incorporan al proceso de planificación las opiniones y sugerencias del personal así como las habilidades y conocimientos del personal?

NO	POCO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

## CRITERIO 2

Cómo implanta LA ORGANIZACIÓN su misión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada en políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.

### Subcriterio 2.b

La estrategia y los planes operativos están basados en información del rendimiento y de las actividades de innovación, aprendizaje y creatividad.

#### Áreas

- Cómo LA ORGANIZACIÓN:
- Recoge y analiza los resultados del rendimiento y de las actividades de aprendizaje
  - Analiza el rendimiento de la competencia
  - Analiza y comprende las cuestiones legales, sociales y medioambientales
  - Identifica indicadores económicos y demográficos
  - Analiza y utiliza las ideas de los grupos de interés

#### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**18.** ¿El proceso de planificación tiene en cuenta información sobre cuestiones sociales, incluidas las referentes al entorno sindical, medioambientales y legales, indicadores económicos o demográficos?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**19.** ¿El proceso de planificación tiene en cuenta el rendimiento de la competencia y el “benchmarking”?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**20.** ¿Se incorporan al proceso de planificación los resultados de los indicadores internos de rendimiento de la Organización?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

## CRITERIO 2

Cómo implanta LA ORGANIZACIÓN su misión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada en políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.

### Subcriterio 2.c

Desarrollo, revisión y actualización de la estrategia y los planes operativos

#### Áreas

Cómo LA ORGANIZACIÓN:

- Desarrolla la estrategia y los planes operativos basándose en las expectativas de todos los grupos de interés
- Evalúa la efectividad de su estrategia y planes operativos
- Identifica los Factores Críticos del Éxito
- Revisa y actualiza su estrategia y planes operativos

#### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**21.** ¿Existe un proceso eficaz y sistemático de planificación?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	EFICAZ Y SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**22.** ¿Se han identificado los Factores Críticos de Éxito para lograr la misión y hacer realidad la estrategia y los planes?

NO	ALGO	BASTANTES	MUCHOS	MUCHOS Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**23.** ¿Se revisa la efectividad de la estrategia y planes operativos en función de los resultados que se consiguen y se realizan los cambios necesarios?

NO	POCAS VECES	BASTANTES VECES	MUCHAS VECES	DE MODO SISTEMÁTICO Y CON CAMBIOS
0	25	50	75	100

## CRITERIO 2

Cómo implanta LA ORGANIZACIÓN su misión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada en políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.

### Subcriterio 2.d

Despliegue de la estrategia y los planes a través de los procesos clave

#### Áreas

Cómo LA ORGANIZACIÓN:

- Identifica los procesos clave necesarios para llevar a cabo la estrategia y los planes de la Organización
- Establece los propietarios de los procesos clave
- Define los procesos clave

#### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**24.** ¿Se han identificado los procesos clave para lograr la misión y hacer realidad la estrategia y los planes y se han asignado responsables o propietarios de dichos procesos?

NO	ALGUNOS	BASTANTES	LA MAYORÍA	TODOS Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**25.** ¿Están dichos procesos clave suficientemente definidos y documentados?

NO	ALGUNOS	BASTANTES	LA MAYORÍA	TODOS Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

## CRITERIO 2

Cómo implanta LA ORGANIZACIÓN su misión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada en políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.

### Subcriterio 2.e

Comunicación e implantación de la estrategia y los planes operativos

#### Áreas

- Cómo LA ORGANIZACIÓN:
- Comunica y transmite en cascada la estrategia y los planes operativos

#### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**26.** ¿Los objetivos establecidos en los planes operativos están adecuadamente desplegados entre las distintas Unidades hasta el último nivel de la Organización?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**27.** ¿Difunde la Organización la estrategia y planes operativos entre el personal?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENCIONADAMENTE

## RESUMEN CRITERIO 2

### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Evidencias

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### CRITERIO 3

Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha LA ORGANIZACIÓN el conocimiento y todo el potencial de las personas que la integran, a nivel individual, de equipos y de la Organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades para apoyar su política y estrategia y la eficacia y eficiencia de sus procesos.

#### Subcriterio 3.a

Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos

#### Áreas

Cómo LA ORGANIZACIÓN:

- Desarrolla planes y políticas de RR.HH. alineados con su estrategia y planes operativos
- Gestiona la selección de nuevas personas y su desarrollo profesional
- Garantiza la equidad en el empleo

#### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**28.** ¿ Existen planes y políticas de personal coherentes con la estrategia y planes operativos de la Organización?

NO	ALGUNOS	BASTANTES	MUCHOS	MUCHOS Y TOTALMENTE COHERENTES
0	25	50	75	100

**29.** ¿Se asegura la Organización de que los planes y políticas de personal sean conocidos y aplicados eficazmente por el equipo directivo?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**30.** ¿Garantizan las políticas de personal la igualdad de oportunidades?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**31.** ¿Existen mecanismos para medir la percepción que el personal tiene de cómo la Organización satisface sus necesidades y expectativas, ya sea mediante encuestas, reuniones u otros mecanismos equivalentes?

NO	ALGUNOS	BASTANTES	MUCHOS	MUCHOS Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**32.** ¿Revisa y mejora la Organización sus políticas de personal según los resultados obtenidos en las medidas utilizadas de percepción del personal?

NO	ALGUNAS VECES	BASTANTES VECES	DE MODO SISTEMÁTICO	DE MODO SISTEMÁTICO Y CON CAMBIOS
0	25	50	75	100

### CRITERIO 3

Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha LA ORGANIZACIÓN el conocimiento y todo el potencial de las personas que la integran, a nivel individual, de equipos y de la Organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades para apoyar su política y estrategia y la eficacia y eficiencia de sus procesos.

#### Subcriterio 3.b

Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y capacidad de las personas

#### Áreas

Cómo LA ORGANIZACIÓN:

- Identifica y adapta el conocimiento y competencias de las personas a las necesidades de la Organización
- Desarrolla planes de formación
- Fomenta las oportunidades de aprendizaje mediante el trabajo individual o en equipo
- Establece objetivos individuales y de equipo y evalúa su rendimiento

#### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**33.** ¿Existen mecanismos que permitan identificar, clasificar y adecuar sistemáticamente los conocimientos y competencias de las personas a las necesidades de LA ORGANIZACIÓN?

NO	ALGUNOS	BASTANTES	MUCHOS	MUCHOS Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**34.** ¿Se forma y desarrolla al personal no solo para efectuar eficazmente su trabajo actual sino para desarrollar también toda su capacidad y contribuir así a la mejora permanente?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**35.** ¿Se establecen objetivos de personas y equipos coherentes con los objetivos de la Organización y acordados con las partes interesadas?

NO	ALGUNAS VECES	BASTANTES VECES	MUCHAS VECES	SIEMPRE Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**36.** ¿Se evalúa el rendimiento de las personas y equipos con participación adecuada de cada personal y equipo?

NO	EN ALGUNOS CASOS	EN BASTANTES CASOS	EN MUCHOS CASOS	SIEMPRE Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**37.** ¿Se estimula la implicación, la innovación y la creatividad mediante programas de sugerencias u otros programas equivalentes?

NO	ALGUNAS VECES	BASTANTES VECES	MUCHAS VECES	SIEMPRE Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

### CRITERIO 3

Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha LA ORGANIZACIÓN el conocimiento y todo el potencial de las personas que la integran, a nivel individual, de equipos y de la Organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades para apoyar su política y estrategia y la eficacia y eficiencia de sus procesos.

#### Subcriterio 3.c

Implicación y asunción de responsabilidades por las personas de LA ORGANIZACIÓN

#### Áreas

Cómo LA ORGANIZACIÓN:

- Fomenta y apoya la participación en equipos de mejora
- Da oportunidades y respalda una conducta innovadora
- Faculta a las personas para trabajar con independencia
- Anima a las personas a trabajar en equipo

#### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**38.** ¿Se fomenta una cultura de trabajo en equipo para contribuir al éxito de la Organización y favorecer el aprendizaje mutuo y el desarrollo personal y profesional?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**39.** ¿Se faculta al personal para asumir responsabilidades en base a su capacidad individual para la toma de decisiones?

NO	ALGUNAS VECES	BASTANTES VECES	MUCHAS VECES	SIEMPRE Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

### CRITERIO 3

Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha LA ORGANIZACIÓN el conocimiento y todo el potencial de las personas que la integran, a nivel individual, de equipos y de la Organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades para apoyar su política y estrategia y la eficacia y eficiencia de sus procesos.

#### Subcriterio 3.d

Diálogo entre las personas y LA ORGANIZACIÓN

#### Áreas

Cómo LA ORGANIZACIÓN:

- Identifica necesidades de comunicación
- Desarrolla y emplea canales de comunicación en todos los sentidos

#### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**40.** ¿Se identifican las necesidades de información del personal?

NO	ALGUNAS	BASTANTES	MUCHAS	MUCHAS Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**41.** ¿Se establecen los mecanismos oportunos de comunicación (ascendente, descendente y horizontal)?

NO	ALGUNOS	BASTANTES	MUCHOS	MUCHOS Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

### CRITERIO 3

Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha LA ORGANIZACIÓN el conocimiento y todo el potencial de las personas que la integran, a nivel individual, de equipos y de la Organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades para apoyar su política y estrategia y la eficacia y eficiencia de sus procesos.

#### Subcriterio 3.e

Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de LA ORGANIZACIÓN

#### Áreas

Cómo LA ORGANIZACIÓN:

- Reconoce los esfuerzos de las personas
- Fomenta la implicación en temas de higiene, medio ambiente, seguridad y responsabilidad ante la sociedad
- Estableces mejoras sociales para todo el personal

#### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**42.** ¿Se tiene en cuenta la contribución al éxito de la Organización en la remuneración, ascensos y reconocimiento de las personas?

NO	ALGUNAS VECES	BASTANTES VECES	MUCHAS VECES	SIEMPRE Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**43.** ¿Se reconocen, valoran y recompensan los esfuerzos de las personas en pro del éxito de la Organización?

NO	ALGUNAS VECES	BASTANTES VECES	MUCHAS VECES	SIEMPRE Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**44.** ¿Se ofrece al personal mejoras sociales concretas como planes de pensiones, asistencia sanitaria, fomento de actividades sociales y culturales, y otros?

NO	ALGUNAS	BASTANTES	MUCHAS	MUCHAS Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**45.** ¿Existen políticas concretas para la prevención de riesgos laborales, seguridad e higiene en el trabajo?

NO	ALGUNAS	BASTANTES	MUCHAS	MUCHAS Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENCIONADAMENTE

## RESUMEN CRITERIO 3

### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Evidencias

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## CRITERIO 4

Cómo planifica y gestiona LA ORGANIZACIÓN sus alianzas externas y sus recursos internos para apoyar su política y estrategia y la eficacia y eficiencia de sus procesos.

### Subcriterio 4.a

Gestión de las alianzas externas

#### Áreas

- Cómo LA ORGANIZACIÓN:
- Identifica oportunidades de alianzas que creen valor
  - Apoya el desarrollo mutuo y fomenta las sinergias

#### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**46.** ¿Se han identificado los colaboradores clave y se gestionan las relaciones con ellos para incrementar el valor de la Organización y su capacidad competitiva?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**47.** ¿Los métodos y procedimientos para la evaluación y selección de proveedores son adecuados?

NO EXISTEN	ALGO	BASTANTE	MUY ADECUADOS	MUY ADECUADOS Y SE CUMPLEN
0	25	50	75	100

**48.** ¿Existen proyectos que permitan la integración y participación de los proveedores en acciones conjuntas de mejora que redunden en el beneficio de ambas partes?

NO	ALGUNOS	BASTANTES	MUCHOS	MUCHOS Y COMPROBADOS
0	25	50	75	100

## CRITERIO 4

Cómo planifica y gestiona LA ORGANIZACIÓN sus alianzas externas y sus recursos internos para apoyar su política y estrategia y la eficacia y eficiencia de sus procesos.

### Subcriterio 4.b

Gestión de los recursos económicos y financieros

#### Áreas

- Cómo LA ORGANIZACIÓN:
- Gestiona sus recursos económicos y financieros
  - Evalúa sus inversiones
  - Gestiona los riesgos

#### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**49.** ¿La asignación y utilización de los recursos financieros tiene en cuenta y permite desarrollar la estrategia y planes operativos de LA ORGANIZACIÓN y su mejora permanente?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**50.** ¿Se evalúan con fundamento las decisiones de tipo financiero (costes, inversiones, financiación, etc.)?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**51.** ¿Están claramente establecidas las responsabilidades económico-financieras de las distintas Unidades y se conocen y comprenden?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**52.** ¿Existen métodos y están bien fundamentados para permitir la prevención, control y gestión de los riesgos financieros?

NO EXISTEN	ALGO	BASTANTE	MUY ADECUADOS	MUY ADECUADOS Y SE CUMPLEN
0	25	50	75	100

## CRITERIO 4

Cómo planifica y gestiona LA ORGANIZACIÓN sus alianzas externas y sus recursos internos para apoyar su política y estrategia y la eficacia y eficiencia de sus procesos.

### Subcriterio 4.c

Gestión de los edificios, equipos y materiales

#### Áreas

Cómo LA ORGANIZACIÓN:

- Utiliza sus activos para apoyar su estrategia y planes
- Gestiona el mantenimiento y uso de activos para mejorar su rendimiento
- Reduce y recicla los residuos
- Optimiza los inventarios, el consumo de suministros
- Reduce cualquier impacto negativo de sus activos en las personas de LA ORGANIZACIÓN y la sociedad

#### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**53.** ¿Se gestionan y mejoran continuamente los activos de la compañía (edificios, equipos, materiales y stocks) para facilitar el cumplimiento de la estrategia y planes operativos?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**54.** ¿Se evalúan y optimizan de manera fundamentada y sistemática el consumo de suministros, los inventarios y su rotación?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**55.** ¿Existen procedimientos adecuados para gestionar y prevenir cualquier impacto negativo que puedan provocar los activos de la compañía (materiales y energía utilizados, residuos) en el medio ambiente o en las personas?

NO EXISTEN	ALGO	BASTANTE	MUY ADECUADOS	MUY ADECUADOS Y SE CUMPLEN
0	25	50	75	100

## CRITERIO 4

Cómo planifica y gestiona LA ORGANIZACIÓN sus alianzas externas y sus recursos internos para apoyar su política y estrategia y la eficacia y eficiencia de sus procesos.

### Subcriterio 4.d

Gestión de la tecnología

#### Áreas

Cómo LA ORGANIZACIÓN:

- Identifica y evalúa nuevas tecnologías
- Explora la tecnología existente
- Innova para apoyar la mejora

#### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**56.** ¿Existen métodos adecuados para gestionar y explotar la tecnología existente?

NO EXISTEN	ALGO	BASTANTE	MUY ADECUADOS	MUY ADECUADOS Y SE CUMPLEN
0	25	50	75	100

**57.** ¿Se identifican, evalúan e implantan nuevas tecnologías de manera fundamentada y sistemática para lograr ventajas competitivas y apoyar la estrategia y los planes operativos?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

## CRITERIO 4

Cómo planifica y gestiona LA ORGANIZACIÓN sus alianzas externas y sus recursos internos para apoyar su política y estrategia y la eficacia y eficiencia de sus procesos.

### Subcriterio 4.e

Gestión de la información y el conocimiento

#### Áreas

Cómo LA ORGANIZACIÓN:

- Recoge y gestiona la información para apoyar su estrategia y planes
- Garantiza un acceso adecuado de los usuarios internos y externos a la información
- Garantiza la validez, seguridad e integridad de la información
- Protege la propiedad intelectual
- Fomenta un clima de creatividad

#### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**58.** ¿Se garantiza que tanto los usuarios internos como los externos (clientes, proveedores) disponen de la información necesaria para su trabajo y es accesible?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**59.** ¿La gestión de la información garantiza su validez, integridad y seguridad?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**60.** ¿Se identifica, clasifica, utiliza y mejora el conocimiento en LA ORGANIZACIÓN?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**61.** ¿Se protege la propiedad intelectual en LA ORGANIZACIÓN?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENCIONADAMENTE

## RESUMEN CRITERIO 4

### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Evidencias

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## CRITERIO 5

Cómo LA ORGANIZACIÓN diseña, gestiona y mejora sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés.

### Subcriterio 5.a

Diseño y gestión sistemática de los procesos

#### Áreas

Cómo LA ORGANIZACIÓN:

- Diseña sus procesos incluidos los procesos clave
- Establece un sistema de gestión de procesos
- Aplica sistemas estándar de gestión como ISO 9000, ISO 14000 u otros
- Implanta sistemas de medición de los procesos y objetivos de rendimiento

#### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**62.** ¿Están claramente identificadas y resueltas las interfases internas y las relacionadas con proveedores, clientes y otros colaboradores para gestionar eficazmente los procesos de principio a fin?

NO	EN ALGUNOS PROCESOS	EN BASTANTES PROCESOS	EN MUCHOS PROCESOS	EN TODOS Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**63.** ¿Están identificadas las interrelaciones entre los distintos procesos?

NO	EN ALGUNOS PROCESOS	EN BASTANTES PROCESOS	EN MUCHOS PROCESOS	EN TODOS Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**64.** ¿Están claramente identificadas y asignadas las responsabilidades de los distintos participantes implicados en cada proceso?

NO	EN ALGUNOS PROCESOS	EN BASTANTES PROCESOS	EN MUCHOS PROCESOS	EN TODOS Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**65.** ¿Se aplican en la gestión de procesos sistemas estandarizados tales como ISO 9000 u otras normas propias del sector?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**66.** ¿Se aplican en la gestión de procesos sistemas estandarizados de gestión del medio ambiente tales como el ISO 14000 o equivalentes?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**67.** ¿Están establecidos sistemas de medición del rendimiento de los procesos y fijados objetivos sobre ellos?

NO	EN ALGUNOS PROCESOS	EN BASTANTES PROCESOS	EN MUCHOS PROCESOS	EN TODOS Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**68.** ¿Están debidamente documentados los procesos y establecidos sus procedimientos operativos?

NO	ALGUNOS PROCESOS	BASTANTES PROCESOS	MUCHOS PROCESOS	TODOS Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENCIONADAMENTE

## CRITERIO 5

Cómo LA ORGANIZACIÓN diseña, gestiona y mejora sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés.

### Subcriterio 5.b

Mejora de los procesos mediante la innovación para satisfacer las necesidades de clientes y otros grupos de interés, generando cada vez más valor

#### Áreas

Cómo LA ORGANIZACIÓN:

- Identifica oportunidades de mejora y otros cambios en sus procesos
- Estimula el talento de las personas de su Organización y otros grupos de interés para mejorar los procesos
- Utiliza nuevos diseños y tecnologías que faciliten las operaciones
- Utiliza métodos adecuados para gestionar el cambio en sus procesos
- Se asegura de que los cambios en los procesos obtienen los resultados esperados

#### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**69.** ¿Se identifican oportunidades de mejora en los procesos y se establecen prioridades tanto para su mejora continua como para su rediseño?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**70.** ¿Se utiliza información sobre el rendimiento de los procesos y la percepción de clientes y del personal para identificar oportunidades de mejora y establecer prioridades y objetivos?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**71.** ¿Se utiliza información de “benchmarking” para identificar oportunidades de mejora y establecer prioridades y objetivos?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**72.** ¿Se planifican y controlan sistemáticamente y con bases sólidas los cambios en los procesos existentes y la introducción de nuevos procesos?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

## CRITERIO 5

Cómo LA ORGANIZACIÓN diseña, gestiona y mejora sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés.

### Subcriterio 5.c

Desarrollo de productos y servicios basado en las necesidades y expectativas de los clientes

#### Áreas

Cómo LA ORGANIZACIÓN:

- Utiliza encuestas de clientes, investigaciones de mercado y otros mecanismos para conocer las necesidades y expectativas de los clientes
- Anticipa mejoras en sus productos y servicios para satisfacer futuras necesidades y expectativas de los clientes
- Desarrolla nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes

#### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**73.** ¿Se investigan las necesidades presentes y futuras de los clientes y los mercados para diseñar y desarrollar tanto productos actuales como futuros?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**74.** ¿Se promueve la creatividad y la capacidad de innovación del personal para el desarrollo de nuevos productos?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**75.** ¿Se emplea la información de los clientes para mejorar los procesos, productos y servicios?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y SE REALIZAN CAMBIOS
0	25	50	75	100

## CRITERIO 5

Cómo LA ORGANIZACIÓN diseña, gestiona y mejora sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés.

### Subcriterio 5.d

Producción, distribución y servicio de atención de sus productos y servicios

#### Áreas

Cómo LA ORGANIZACIÓN:

- Fabrica sus productos según sus diseños y desarrollos
- Comercializa sus productos y servicios
- Distribuye sus productos y servicios
- Facilita la atención necesaria a sus clientes cuando se le solicite

#### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**76.** ¿Existe una integración adecuada entre los procesos de diseño, producción, distribución y atención al cliente?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	INTEGRACIÓN PLENA
0	25	50	75	100

**77.** ¿Están los procesos de fabricación en línea con los diseños y desarrollos de los productos?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	PLENAMENTE
0	25	50	75	100

**78.** ¿Está el proceso de comercialización de los productos y servicios de LA ORGANIZACIÓN sólidamente fundamentado en las necesidades presentes y futuras del mercado?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	PLENAMENTE
0	25	50	75	100

**79.** ¿Está el proceso de distribución de los productos y servicios de LA ORGANIZACIÓN sólidamente fundamentado en las necesidades presentes y futuras de los clientes?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	PLENAMENTE
0	25	50	75	100

**80.** ¿Está el proceso de atención al cliente sólidamente fundamentado en las necesidades presentes y futuras de los clientes?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	PLENAMENTE
0	25	50	75	100

## CRITERIO 5

Cómo LA ORGANIZACIÓN diseña, gestiona y mejora sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés.

### Subcriterio 5.e

Gestión y mejora de las relaciones con los clientes

#### Áreas

Cómo LA ORGANIZACIÓN:

- Identifica y satisface los requisitos de los clientes a través de sus contactos habituales
- Gestiona la información de sus clientes, incluyendo quejas y reclamaciones
- Realiza un seguimiento de las ventas, del servicio de atención y de los contactos habituales para conocer la satisfacción del cliente
- Emplea las encuestas periódicas y otros medios de recogida de datos sobre los clientes para aumentar sus niveles de satisfacción

#### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**81.** ¿Existe una comunicación con los clientes de LA ORGANIZACIÓN mediante contactos habituales, reuniones con grupos de usuarios, encuestas de opinión u otros medios?

NO	ALGUNOS CONTACTOS	BASTANTES CONTACTOS	FRECIENTES CONTACTOS	CONTACTOS HABITUALES
0	25	50	75	100

**82.** ¿Se emplea la información de los clientes para mejorar los procesos, productos y servicios?

NO	A VECES	MUCHAS VECES	CON FRECUENCIA	CON FRECUENCIA Y CON MEJORAS
0	25	50	75	100

PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENCIONADAMENTE

## RESUMEN CRITERIO 5

### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Evidencias

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## CRITERIO 6

Qué resultados está obteniendo LA ORGANIZACIÓN en relación con sus clientes externos.

### Subcriterio 6.a

Medidas de percepción

#### Áreas

Satisfacción de los clientes, obtenida mediante encuestas de satisfacción, grupos focales u otros medios equivalentes, y que puede referirse a su percepción sobre:

- Imagen general de LA ORGANIZACIÓN
- Calidad de los productos y servicios
- Trato de las personas de LA ORGANIZACIÓN en contacto con el cliente
- Capacidad técnica de las personas de LA ORGANIZACIÓN
- Tiempo de respuesta a quejas, reclamaciones o consultas
- Intención de compras futuras
- Etc.

#### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**83.** ¿Se recogen datos sobre la imagen global de LA ORGANIZACIÓN y la satisfacción de sus clientes con sus productos y servicios mediante encuestas periódicas, grupos focales u otros medios equivalentes?

NO	ALGUNOS	BASTANTES ALGUNAS VECES	MUCHOS, RELEVANTES Y CON PERIÓDICIDAD	MUCHOS, RELEVANTES Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**84.** ¿Muestran tendencias positivas los resultados de satisfacción?

NO	ALGUNOS	BASTANTES	MUCHOS, VARIOS AÑOS	TODOS, VARIOS AÑOS Y FUERTEMENTE POSITIVA
0	25	50	75	100

**85.** ¿Cumplen los objetivos de satisfacción fijados?

NO O NO HAY OBJETIVOS	ALGUNOS	BASTANTES	MUCHOS VARIOS AÑOS	TODOS VARIOS AÑOS
0	25	50	75	100

**86.** ¿Se comparan favorablemente los resultados de satisfacción con otras organizaciones?

NO O NO HAY COMPARACIÓN	ALGUNOS	BASTANTES	MUCHOS VARIOS AÑOS	TODOS VARIOS AÑOS
0	25	50	75	100

**87.** ¿Los resultados obtenidos en satisfacción de clientes son debidos a lo que LA ORGANIZACIÓN hace y cómo lo hace?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y CON EVIDENCIAS
0	25	50	75	100

**88.** ¿Se utilizan los resultados de satisfacción de clientes para mejorar los procesos, productos y servicios?

NO	A VECES	CON FRECUENCIA	DE MODO HABITUAL	DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENCIONADAMENTE

## CRITERIO 6

Qué resultados está obteniendo LA ORGANIZACIÓN en relación con sus clientes externos.

### Subcriterio 6.b

Indicadores de rendimiento

#### Áreas

Indicadores internos que pueden servir para anticipar la satisfacción del cliente y servir de base para iniciativas de mejora:

- Índices de defectos de los productos
- Garantías
- Quejas y reclamaciones
- Tiempo de lanzamiento de nuevos productos
- Tiempos de respuesta a quejas, reclamaciones o consultas
- Negocios nuevos y perdidos
- Retención de clientes
- Etc.

#### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**89.** ¿Se utilizan indicadores internos para anticipar la satisfacción de los clientes?

NO	ALGUNOS	BASTANTES ALGUNAS VECES	MUCHOS, RELEVANTES Y CON PERIÓDICIDAD	MUCHOS, RELEVANTES Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**90.** ¿Muestran tendencias positivas los resultados de indicadores internos?

NO	ALGUNOS	BASTANTES	MUCHOS, VARIOS AÑOS	TODOS, VARIOS AÑOS Y FUERTEMENTE POSITIVA
0	25	50	75	100

**91.** ¿Cumplen los objetivos fijados?

NO O NO HAY OBJETIVOS	ALGUNOS	BASTANTES	MUCHOS VARIOS AÑOS	TODOS VARIOS AÑOS
0	25	50	75	100

**92.** ¿Se comparan favorablemente con otras organizaciones?

NO O NO HAY COMPARACIÓN	ALGUNOS	BASTANTES	MUCHOS VARIOS AÑOS	TODOS VARIOS AÑOS
0	25	50	75	100

**93.** ¿Los resultados obtenidos en los indicadores internos son debidos a lo que LA ORGANIZACIÓN hace y cómo lo hace?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y CON EVIDENCIAS
0	25	50	75	100

**94.** ¿Se utilizan los resultados de los indicadores internos para mejorar los procesos, productos y servicios?

NO	A VECES	CON FRECUENCIA	DE MODO HABITUAL	DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

## RESUMEN CRITERIO 6

### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Evidencias

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## CRITERIO 7

Qué resultados está obteniendo LA ORGANIZACIÓN en relación con su personal.

### Subcriterio 7.a

Medidas de percepción

#### Áreas

Satisfacción de su personal, obtenida mediante encuestas de satisfacción, grupos focales u otros medios equivalentes, y que puede referirse a su percepción sobre:

- Ascensos y promociones
- Comunicación
- Igualdad de oportunidades
- Reconocimiento
- Formación y desarrollo
- Salario y ayudas sociales
- Condiciones de empleo
- Entorno de trabajo
- Liderazgo de la dirección
- Establecimiento de objetivos y evaluación del desempeño
- Etc.

#### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**95.** ¿Se recogen datos sobre personal mediante encuestas periódicas, grupos focales, u otros medios equivalentes?

NO	ALGUNOS	BASTANTES ALGUNAS VECES	MUCHOS, RELEVANTES Y CON PERIÓDICIDAD	MUCHOS, RELEVANTES Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**96.** ¿Muestran tendencias positivas los resultados de satisfacción?

NO	ALGUNOS	BASTANTES	MUCHOS, VARIOS AÑOS	TODOS, VARIOS AÑOS Y FUERTEMENTE POSITIVA
0	25	50	75	100

**97.** ¿Cumplen los objetivos de satisfacción fijados?

NO O NO HAY OBJETIVOS	ALGUNOS	BASTANTES	MUCHOS VARIOS AÑOS	TODOS VARIOS AÑOS
0	25	50	75	100

**98.** ¿Se comparan favorablemente los resultados de satisfacción con otras organizaciones?

NO O NO HAY COMPARACIÓN	ALGUNOS	BASTANTES	MUCHOS VARIOS AÑOS	TODOS VARIOS AÑOS
0	25	50	75	100

**99.** ¿Los resultados obtenidos en satisfacción del personal son debidos a lo que LA ORGANIZACIÓN hace y cómo lo hace?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y CON EVIDENCIAS
0	25	50	75	100

**100.** ¿Se utilizan los resultados de satisfacción para mejorar la gestión del personal y el liderazgo?

NO	A VECES	CON FRECUENCIA	DE MODO HABITUAL	DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENCIONADAMENTE

## CRITERIO 7

Qué resultados está obteniendo LA ORGANIZACIÓN en relación con su personal.

### Subcriterio 7.b

Indicadores de rendimiento

#### Áreas

Indicadores internos que pueden servir para anticipar la satisfacción del personal y servir de base para iniciativas de mejora:

- Productividad
- Ascensos y promociones
- Horas de formación
- Participación en equipos de mejora
- Sugerencias
- Premios concedidos
- Absentismo
- Accidentes
- Rotación del personal
- Etc.

#### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**101.** ¿ Se utilizan indicadores internos para anticipar la satisfacción del personal?

NO	ALGUNOS	BASTANTES ALGUNAS VECES	MUCHOS, RELEVANTES Y CON PERIÓDICIDAD	MUCHOS, RELEVANTES Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**102.** ¿Muestran tendencias positivas los resultados de indicadores internos?

NO	ALGUNOS	BASTANTES	MUCHOS, VARIOS AÑOS	TODOS, VARIOS AÑOS Y FUERTEMENTE POSITIVA
0	25	50	75	100

**103.** ¿Cumplen los objetivos fijados?

NO O NO HAY OBJETIVOS	ALGUNOS	BASTANTES	MUCHOS VARIOS AÑOS	TODOS VARIOS AÑOS
0	25	50	75	100

**104.** ¿Se comparan favorablemente con otras organizaciones?

NO O NO HAY COMPARACIÓN	ALGUNOS	BASTANTES	MUCHOS VARIOS AÑOS	TODOS VARIOS AÑOS
0	25	50	75	100

**105.** ¿Los resultados obtenidos en los indicadores internos del personal son debidos a lo que LA ORGANIZACIÓN hace y cómo lo hace?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y CON EVIDENCIAS
0	25	50	75	100

**106.** ¿Se utilizan los resultados de los indicadores internos para mejorar la gestión del personal y el liderazgo?

NO	A VECES	CON FRECUENCIA	DE MODO HABITUAL	DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

## RESUMEN CRITERIO 7

### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Evidencias

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## CRITERIO 8

Qué resultados está obteniendo LA ORGANIZACIÓN cara a la sociedad, local, nacional e internacionalmente.

### Subcriterio 8.a

Medidas de percepción

#### Áreas

Percepción que de LA ORGANIZACIÓN tiene la sociedad obtenida mediante encuestas, informes, reuniones públicas, representantes sociales y autoridades públicas, referida a aspectos tales como:

- Implicación en la educación y formación local
- Ayuda al empleo local
- Impacto económico sobre la comunidad
- Apoyo actividades socioculturales y al deporte
- Reducción del impacto negativo de sus actividades
- Conservación de la naturaleza
- Etc.

#### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**107.** ¿Se recogen datos sobre la percepción de la sociedad en general y de las comunidades locales y autonómicas donde opera LA ORGANIZACIÓN mediante encuestas periódicas u otros medios?

NO	ALGUNOS	BASTANTES ALGUNAS VECES	MUCHOS, RELEVANTES Y CON PERIÓDICIDAD	MUCHOS, RELEVANTES Y DE MODO SISTEMÁTICO
0	25	50	75	100

**108.** ¿Cómo ha contribuido LA ORGANIZACIÓN en materia de prevención o reducción de daños y perjuicios al entorno que la rodea?

NADA	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y EN PROGRESIÓN
0	25	50	75	100

**109.** ¿Cómo ha contribuido LA ORGANIZACIÓN al bienestar de las comunidades donde opera en materias tales como generación de empleo, educación, obras benéficas y culturales, ocio, deporte?

NADA	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y EN PROGRESIÓN
0	25	50	75	100

**110.** ¿Muestran tendencias positivas los resultados de satisfacción?

NO	ALGUNOS	BASTANTES	MUCHOS, VARIOS AÑOS	TODOS, VARIOS AÑOS Y FUERTEMENTE POSITIVA
0	25	50	75	100

**111.** ¿Cumplen los objetivos de satisfacción fijados?

NO O NO HAY OBJETIVOS	ALGUNOS	BASTANTES	MUCHOS VARIOS AÑOS	TODOS VARIOS AÑOS
0	25	50	75	100

## CRITERIO 8

Qué resultados está obteniendo LA ORGANIZACIÓN cara a la sociedad, local, nacional e internacionalmente.

### Subcriterio 8.b

Indicadores de rendimiento

#### Áreas

Indicadores internos que pueden servir para anticipar la percepción de la sociedad y servir de base para iniciativas de mejora:

- Niveles de empleo
- Cobertura en prensa
- Fondos sociales
- Horas dedicadas al voluntariado
- Felicitaciones y premios obtenidos
- Etc.

#### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**112.** ¿Muestran tendencias positivas los resultados de indicadores internos?

NO	ALGUNOS	BASTANTES	MUCHOS, VARIOS AÑOS	TODOS, VARIOS AÑOS Y FUERTEMENTE POSITIVA
0	25	50	75	100

**113.** ¿Cumplen los objetivos fijados?

NO O NO HAY OBJETIVOS	ALGUNOS	BASTANTES	MUCHOS VARIOS AÑOS	TODOS VARIOS AÑOS
0	25	50	75	100

**114.** ¿Se comparan favorablemente con otras organizaciones?

NO O NO HAY COMPARACIÓN	ALGUNOS	BASTANTES	MUCHOS VARIOS AÑOS	TODOS VARIOS AÑOS
0	25	50	75	100

**115.** ¿ Se tienen en cuenta las necesidades y expectativas de la comunidad donde opera LA ORGANIZACIÓN para la realización de actividades en pro de la sociedad?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y CON ACCIONES IDENTIFICADAS
0	25	50	75	100

PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENCIONADAMENTE

## RESUMEN CRITERIO 8

### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Evidencias

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## CRITERIO 9

Qué resultados está obteniendo LA ORGANIZACIÓN en relación con su rendimiento planificado.

### Subcriterio 9.a

Resultados económico y financieros

#### Áreas

Indicadores económicos y financieros:

- Ventas
- Beneficios
- Costes de producción
- Gastos generales
- Flujo de caja
- Cuota de mercado
- Etc.

#### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

#### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**116.** ¿Muestran los resultados económicos y financieros tendencias positivas?

NO	ALGUNOS	BASTANTES	MUCHOS, VARIOS AÑOS	TODOS, VARIOS AÑOS Y FUERTEMENTE POSITIVA
0	25	50	75	100

**117.** ¿Se cumplen los objetivos económicos y financieros establecidos en los planes operativos?

NO O NO HAY OBJETIVOS	ALGUNOS	BASTANTES	MUCHOS VARIOS AÑOS	TODOS VARIOS AÑOS
0	25	50	75	100

**118.** ¿Se comparan favorablemente los resultados económicos y financieros con otras organizaciones, especialmente de la competencia?

NO O NO HAY COMPARACIÓN	ALGUNOS	BASTANTES	MUCHOS VARIOS AÑOS	TODOS VARIOS AÑOS
0	25	50	75	100

**119.** ¿Son debidos los resultados económicos y financieros a lo que LA ORGANIZACIÓN hace y cómo lo hace?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y CON EVIDENCIAS
0	25	50	75	100

**120.** ¿Se utilizan los resultados económicos y financieros para mejorar la estrategia y los planes?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y CON CAMBIOS
0	25	50	75	100

## CRITERIO 9

Qué resultados está obteniendo LA ORGANIZACIÓN en relación con su rendimiento planificado.

### Subcriterio 9.b

Indicadores del rendimiento general de LA ORGANIZACIÓN

#### Áreas

- Indicadores del rendimiento general:
- Indicadores de los procesos clave
  - Tiempo lanzamiento nuevos productos
  - Rotación inventarios
  - Rendimiento de los proveedores
  - Valor añadido de las alianzas
  - Mejoras obtenidas en colaboración con clientes, proveedores y otros colaboradores
  - Patentes
  - Royalties
  - Capital intelectual
  - Etc.

#### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

#### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**121.** ¿Existen indicadores del rendimiento general de LA ORGANIZACIÓN que permitan anticipar y mejorar los resultados económicos o financieros?

NO	ALGUNOS	BASTANTES	MUCHOS Y RELEVANTES	MUCHOS, RELEVANTES Y CLARAMENTE PREDICTIVOS
0	25	50	75	100

**122.** ¿Muestran los indicadores tendencias positivas?

NO	ALGUNOS	BASTANTES	MUCHOS, VARIOS AÑOS	TODOS, VARIOS AÑOS Y FUERTEMENTE POSITIVA
0	25	50	75	100

**123.** ¿Se cumplen los objetivos establecidos?

NO O NO HAY OBJETIVOS	ALGUNOS	BASTANTES	MUCHOS VARIOS AÑOS	TODOS VARIOS AÑOS
0	25	50	75	100

**124.** ¿Se comparan favorablemente con otras organizaciones, especialmente de la competencia?

NO O NO HAY COMPARACIÓN	ALGUNOS	BASTANTES	MUCHOS VARIOS AÑOS	TODOS VARIOS AÑOS
0	25	50	75	100

**125.** ¿Se utilizan los resultados de los indicadores para mejorar el rendimiento de LA ORGANIZACIÓN y sus procesos?

NO	ALGO	BASTANTE	MUCHO	MUCHO Y CON CAMBIOS
0	25	50	75	100

## RESUMEN CRITERIO 9

### Puntos Fuertes

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Áreas de Mejora

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Evidencias

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 2. RESUMEN DE PUNTUACIONES

### 2.1 Criterios Agentes

Criterio	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Subcriterios	1.a		2.a		3.a		4.a		5.a	
	1.b		2.b		3.b		4.b		5.b	
	1.c		2.c		3.c		4.c		5.c	
	1.d		2.d		3.d		4.d		5.d	
			2.e		3.e		4.e		5.e	
Suma Subcriterios		-		-		-		-		-
		/ 4		/ 5		/ 5		/ 5		/ 5
Puntuación		-		-		-		-		-

### 2.2 Criterios Resultados

Criterio número	6	%	7	%	8	%	9	%
Apartado	a		a		a		a	
	b		b		b		b	
Calculo		$(3a+b)/4$		$(3a+b)/4$		$(a+3b)/4$		$(a+b)/2$
Puntuación		-		-		-		-

### 2.3 Puntuacion Total

Criterio	Puntuación %	Factor	Puntos
1. Liderazgo		x 1.0	
2. Politica y estrategia		x 0.8	
3. Personas		x 0.9	
4. Alianzas y Recursos		x 0.9	
5. Procesos		x 1.4	
6. Resultados en los clientes		x 2.0	
7. Resultados en las personas		x 0.9	
8. Resultados en la sociedad		x 0.6	
9. Resultados clave		x 1.5	
<b>PUNTUACION TOTAL</b>			

### ANEXO N° 03: RESULTADOS DE LA AUTOEVACUACION - EFQM

Encuesta N° 01: Unidad de Negocios Huánuco

Sub Criterio	RESULTADOS DE LA ENCUESTA							PROMEDIO
1.a	0	25	50	25	25			25
1.b	50							50
1.c	50	50						50
1.d	75	50	50	25	0	0		33
2.a	75	50	25					50
2.b	25	0	50					25
2.c	50	75	50					58
2.d	50	25						38
2.e	50	50						50
3.a	50	50	0	0	0			20
3.b	0	0	25	25	25			15
3.c	25	25						25
3.d	0	25						13
3.e	0	0	25	50				19
4.a	25	25	25					25
4.b	25	25	25	50				31
4.c	25	25	50					33
4.d	25	50						38
4.e	25	25	25	0				19
5.a	50	25	50	25	0	0	25	25
5.b	50	50	50	25				44
5.c	25	25	50					33
5.d	50	25	50	25	25			35
5.e	25	25						25
6.a	50	50	50	50	50	50		50
6.b	25	25	25	50	75	50		42
7.a	0	0	25	50	50	0		21
7.b	25	50	25	0	50	0		25
8.a	50	25	50	25	50			40
8.b	50	25	25	25				31
9.a	50	75	50	75	75			65
9.b	50	75	75	75	25			60

FUENTE: La Investigación

ELABORACION: Propia

**ANEXO N° 04: PROCESAMIENTO DE DATOS DEL ANEXO 03 - EVALUACION EFQM**

<b>Criterio</b>	<b>1</b>	<b>%</b>	<b>2</b>	<b>%</b>	<b>3</b>	<b>%</b>	<b>4</b>	<b>%</b>	<b>5</b>	<b>%</b>
Subcriterios	1.a	25	2.a	50	3.a	20	4.a	25	5.a	25
	1.b	50	2.b	25	3.b	15	4.b	31	5.b	44
	1.c	50	2.c	58	3.c	25	4.c	33	5.c	33
	1.d	33	2.d	38	3.d	13	4.d	38	5.d	35
			2.e	50	3.e	19	4.e	19	5.e	25
<b>Suma Subcriterios</b>		158		221		91		146		162
		/ 4		/ 5		/ 5		/ 5		/ 5
<b>Puntuación</b>		40		44		18		29		32

<b>Criterio número</b>	<b>6</b>	<b>%</b>	<b>7</b>	<b>%</b>	<b>8</b>	<b>%</b>	<b>9</b>	<b>%</b>
Apartado	a	50	a	21	a	40	a	65
	b	42	b	25	b	31	b	60
Calculo		$(3a+b)/4$		$(3a+b)/4$		$(a+3b)/4$		$(a+b)/2$
<b>Puntuación</b>		48		22		33		63

**ANEXO N° 05: RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACION - EFQM**

Encuesta N° 02: Unidad de Negocios Selva Central

<b>Sub Criterio</b>	<b>RESULTADOS DE LA ENCUESTA</b>								<b>PROMEDIO</b>
1.a	50	50	25	25	0				30
1.b	25								25
1.c	25	50							38
1.d	75	50	25	25	25	25			38
2.a	25	25	25						25
2.b	25	25	25						25
2.c	25	25	25						25
2.d	25	25							25
2.e	50	50							50
3.a	25	25	25	25	25				25
3.b	0	0	25	25	25				15
3.c	25	25							25
3.d	25	25							25
3.e	0	25	0	75					25
4.a	25	25	25						25
4.b	25	50	50	50					44
4.c	25	25	50						33
4.d	50	25							38
4.e	50	50	25	25					38
5.a	25	50	50	25	25	25	25		32
5.b	25	25	25	25					25
5.c	25	25	25						25
5.d	25	25	50	50	50				40
5.e	50	50							50
6.a	50	50	25	25	50	25			38
6.b	25	25	25	25	25	25			25
7.a	0	0	0	0	0	0			-
7.b	0	0	0	0	0	0			-
8.a	50	25	25	25	25				30
8.b	25	25	25	25					25
9.a	75	75	50	50	25				55
9.b	50	50	50	50	25				45

FUENTE: La Investigación

ELABORACION: Propia

**ANEXO N° 06: PROCESAMIENTO DE DATOS DEL ANEXO 05 - EVALUACION EFQM**

<b>Criterio</b>	<b>1</b>	<b>%</b>	<b>2</b>	<b>%</b>	<b>3</b>	<b>%</b>	<b>4</b>	<b>%</b>	<b>5</b>	<b>%</b>
Subcriterios	1.a	30	2.a	25	3.a	25	4.a	25	5.a	32
	1.b	25	2.b	25	3.b	15	4.b	44	5.b	25
	1.c	38	2.c	25	3.c	25	4.c	33	5.c	25
	1.d	38	2.d	25	3.d	25	4.d	38	5.d	40
			2.e	50	3.e	25	4.e	38	5.e	50
Suma Subcriterios		130		150		115		177		172
		/ 4		/ 5		/ 5		/ 5		/ 5
Puntuación		33		30		23		35		34

<b>Criterio número</b>	<b>6</b>	<b>%</b>	<b>7</b>	<b>%</b>	<b>8</b>	<b>%</b>	<b>9</b>	<b>%</b>
Apartado	a	38	a	-	a	30	a	55
	b	25	b	-	b	25	b	45
Calculo		$(3a+b)/4$		$(3a+b)/4$		$(a+3b)/4$		$(a+b)/2$
Puntuación		34		-		26		50

**ANEXO N° 07: RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACION - EFQM**

Encuesta N° 03: Unidad de Negocios Huancayo

<b>Sub Criterio</b>	<b>RESULTADOS DE LA ENCUESTA</b>							<b>PROMEDIO</b>
1.a	50	50	50	25	50			45
1.b	50							50
1.c	75	25						50
1.d	25	50	50	25	25	50		38
2.a	25	25	50					33
2.b	50	25	50					42
2.c	50	50	25					42
2.d	50	50						50
2.e	25	25						25
3.a	25	25	25	25	25			25
3.b	25	25	25	25	25			25
3.c	50	25						38
3.d	50	25						38
3.e	0	25	25	50				25
4.a	50	50	25					42
4.b	50	50	50	75				56
4.c	50	75	75					67
4.d	50	25						38
4.e	25	50	50	50				44
5.a	50	50	50	50	25	50	50	46
5.b	50	50	50	50				50
5.c	25	25	50					33
5.d	50	50	50	50	50			50
5.e	50	50						50
6.a	50	50	75	50	50	75		58
6.b	50	50	50	50	50	50		50
7.a	25	50	50	50	50	25		42
7.b	25	50	50	50	50	50		46
8.a	50	50	50	50	50			50
8.b	50	50	50	50				50
9.a	50	50	50	75	75			60
9.b	50	50	50	50	50			50

FUENTE: La Investigación

ELABORACION: Propia

**ANEXO N° 08: PROCESAMIENTO DE DATOS DEL ANEXO 09 - EVALUACION EFQM**

<b>Criterio</b>	<b>1</b>	<b>%</b>	<b>2</b>	<b>%</b>	<b>3</b>	<b>%</b>	<b>4</b>	<b>%</b>	<b>5</b>	<b>%</b>
Subcriterios	1.a	45	2.a	33	3.a	25	4.a	42	5.a	46
	1.b	50	2.b	42	3.b	25	4.b	56	5.b	50
	1.c	50	2.c	42	3.c	38	4.c	67	5.c	33
	1.d	38	2.d	50	3.d	38	4.d	38	5.d	50
			2.e	25	3.e	25	4.e	44	5.e	50
<b>Suma Subcriterios</b>		183		192		150		246		230
		/ 4		/ 5		/ 5		/ 5		/ 5
<b>Puntuación</b>		46		38		30		49		46

<b>Criterio número</b>	<b>6</b>	<b>%</b>	<b>7</b>	<b>%</b>	<b>8</b>	<b>%</b>	<b>9</b>	<b>%</b>
Apartado	a	58	a	42	a	50	a	60
	b	50	b	46	b	50	b	50
Calculo		$(3a+b)/4$		$(3a+b)/4$		$(a+3b)/4$		$(a+b)/2$
<b>Puntuación</b>		56		43		50		55

**ANEXO N° 09: RESULTADOS DE LA AUTOEVACUACION - EFQM**

Encuesta N° 04: Unidad de Negocios Tarma

<b>Sub Criterio</b>	<b>RESULTADOS DE LA ENCUESTA</b>								<b>PROMEDIO</b>
1.a	25	0	25	25	0				15
1.b	25								25
1.c	0	0							-
1.d	25	25	25	0	0	25			17
2.a	25	0	25						17
2.b	0	0	25						8
2.c	25	25	25						25
2.d	25	25							25
2.e	25	25							25
3.a	25	25	0	25	0				15
3.b	0	0	0	0	0				-
3.c	25	25							25
3.d	25	25							25
3.e	0	0	0	25					6
4.a	0	25	0						8
4.b	25	25	25	25					25
4.c	25	0	25						17
4.d	25	25							25
4.e	25	25	0	0					13
5.a	25	25	25	0	0	25	25		18
5.b	25	25	25	0					19
5.c	0	0	0						-
5.d	0	0	25	25	25				15
5.e	25	25							25
6.a	25	0	0	0	0	25			8
6.b	0	0	0	0	0	0			-
7.a	0	0	0	0	0	0			-
7.b	0	25	25	25	0	0			13
8.a	0	0	0	0	0				-
8.b	25	25	25	0					19
9.a	25	25	25	25	25				25
9.b	25	25	25	25	25				25

FUENTE: La Investigación

ELABORACION: Propia

**ANEXO N° 10: PROCESAMIENTO DE DATOS DEL ANEXO 11 - EVALUACION EFQM**

<b>Criterio</b>	<b>1</b>	<b>%</b>	<b>2</b>	<b>%</b>	<b>3</b>	<b>%</b>	<b>4</b>	<b>%</b>	<b>5</b>	<b>%</b>
Subcriterios	1.a	15	2.a	17	3.a	15	4.a	8	5.a	18
	1.b	25	2.b	8	3.b	-	4.b	25	5.b	19
	1.c	-	2.c	25	3.c	25	4.c	17	5.c	-
	1.d	17	2.d	25	3.d	25	4.d	25	5.d	15
			2.e	25	3.e	6	4.e	13	5.e	25
Suma Subcriterios		57		100		71		88		77
		/ 4		/ 5		/ 5		/ 5		/ 5
Puntuación		14		20		14		18		15

<b>Criterio número</b>	<b>6</b>	<b>%</b>	<b>7</b>	<b>%</b>	<b>8</b>	<b>%</b>	<b>9</b>	<b>%</b>
Apartado	a	8	a	-	a	-	a	25
	b	-	b	13	b	19	b	25
Calculo		$(3a+b)/4$		$(3a+b)/4$		$(a+3b)/4$		$(a+b)/2$
Puntuación		6		3		14		25