

ITBA – EOI – DET 2007
Trabajo Final Integrador

Auto-evaluación aplicando el Modelo
de Gestión Empresarial de Excelencia
del Premio Nacional a la Calidad
en una PYME industrial argentina

Autora: Bioing. Analia Gaidimauskas _____

Tutor: Ing. Héctor Sambucetti _____

Setiembre 2008

TABLA DE CONTENIDOS

Abstract	3
Nota de la autora	4
Introducción	5
1. Evolución del concepto calidad	7
1.1 Normas ISO 9001 y Modelo del Premio Nacional a la Calidad... 8	
1.2 Auto evaluación como punto de partida para la mejora continua.....	10
2. El Modelo de Gestión Empresarial de Excelencia.....	11
2.1 La guía para la evaluación de gestión.....	11
2.2 Los valores de la Excelencia	13
3. Auto evaluación según el Modelo de Gestión Empresarial de Excelencia.....	16
3.1 Método utilizado	16
3.2 Resultados obtenidos.....	17
3.3 Análisis de Resultados globales	17
3.4 Análisis de resultados según Componentes del Modelo	18
4. Identificación de áreas sensibles a mejoras	20
4.1 Area LIDERAZGO	20
4.2 Area RESPONSABILIDAD SOCIAL	21
4.3 Area CLIENTES	22
4.4 Area PROCESOS	23
4.5 Area PROVEEDORES.....	24
4.6 Area PERSONAS.....	24
4.7 Area ECONOMICO FINANCIERA.....	25
5. Plan para la implementación del Modelo de Gestión Empresarial de Excelencia en la Empresa A	26
5.2 Recursos necesarios	27
5.3 Plan de trabajo para la puesta en marcha –Diagrama de Gantt	28
5.4 Costos.....	28
6. Conclusiones.....	29
Referencias y bibliografía	31
Glosario	32
Anexo I : Categorización de la Empresa A.....	37
Anexo II: Modelo para una Gestión Empresarial de Excelencia (PNC- 2007)	38
Anexo III: Resultados Auto evaluación [*] – Empresa A	39

Abstract

El mundo globalizado lleva a la necesidad de una mejora continua de los procesos y de la calidad de los mismos. Desde distintos puntos de vista, el desafío para una empresa que teniendo un Sistema de Gestión de la Calidad decida adoptar un modelo de Calidad Total es dar un salto cuántico y pasar de pensar en la calidad de los procesos y la gestión de la calidad a la calidad en la gestión y la mejora continua. Es un cambio de filosofía y de paradigma.

En el presente trabajo se analizan los conceptos incorporados en el Modelo de Gestión Empresarial de Excelencia del Premio Nacional a la Calidad (PNC) y se hace un ejercicio de auto-evaluación en una PyME argentina. Se identifican fortalezas y oportunidades de mejora en la organización, finalizando con la propuesta de un plan estratégico a mediano plazo para la implementación del modelo mencionado.

Nota de la autora

Los nombres de la empresa protagonista (Empresa A) y personas involucradas han sido omitidos o cambiados en forma intencional.

“La competitividad de las organizaciones en general y de las empresas en particular, depende de diversos factores. Pero la competitividad sostenible, es decir la que se sustenta en pilares que la hacen perdurable en el tiempo, depende fundamentalmente de la forma en que las mismas son gestionadas. ¿Cómo garantizarla? ¿Qué camino tomar? Estas preguntas no son originales. Muchos ya se las han hecho antes, pero también muchos han concluido que las respuestas pasan por la adopción de un **modelo de gestión** consistente y abarcativo, que permita identificar e integrar las mejores prácticas aplicables a cada negocio y situación particular, pero que presente a la vez un claro enfoque hacia los resultados.” (Extraído de la publicación Modelo para una Gestión Empresarial de excelencia-Fundación Premio Nacional a la Calidad, Edición 2007)

La protagonista de este trabajo es una empresa industrial y comercial, PyME argentina, fabricante de equipamiento médico, que a partir de ahora llamaremos Empresa A. Los últimos años, marcan un crecimiento sostenido y una expansión general de la empresa que presenta un marcado perfil exportador. Los principales competidores son empresas multinacionales, lo que obliga a una continua mejora y adaptación para posicionarse y competir en un mercado que es exigente.

Desde 1997 la Empresa A mantiene la certificación según normas ISO 9000 e ISO 13485. La evolución desde un modelo de Aseguramiento de la Calidad hacia un modelo de Gestión de Calidad se dio con el cambio de versión de la norma en el año 2000. Es un momento clave para aportar ideas para encauzar el crecimiento, observando que en la Empresa A existe un *grado de madurez organizacional moderada*, que la hace potencialmente sensible a las mejoras que podría introducir la aplicación de un modelo de Calidad Total.

Un horizonte referido a un modelo ideal de empresa en el cual reflejarse es el que propone el Modelo de Gestión de Excelencia del Premio Nacional de la Calidad (PNC). El objetivo, en este momento no es proponer a la Empresa A para presentarse a ganar el premio, sino utilizar las bases del modelo para mirarse a un espejo y darse cuenta dónde se encuentra parada en el contexto de un marco conceptual ideal. El modelo es atractivo ya que tangibiliza a través de un puntaje la situación actual para poder compararla con el puntaje de una empresa excelente e ideal. La inteligencia en la gestión consiste en poder analizar las brechas y generar planes de mejora que acerquen el puntaje al puntaje ideal.

Existe un preconceito que la realidad de las Pymes argentinas no es necesariamente 100% compatible con las estructuras que proponen los premios y normas mencionadas en las sección 1. Esto es quizás porque estos modelos de calidad total han tenido su origen y han sido probados en el campo de las corporaciones multinacionales y las grandes organizaciones. Probablemente parte de esta afirmación sea cierta. Sin embargo, se puede obtener una muy valiosa base referencial en los conceptos, principios y criterios básicos definidos por ejemplo en el Modelo de Gestión Empresarial de Excelencia descritos en la sección 2. El mayor éxito está en lograr una performance de excelencia y un

desarrollo sustentable adaptando esos conceptos a la realidad del escenario de las Pymes y sus características particulares.

Teniendo en cuenta el tiempo que implica cualquier cambio de filosofía o paradigma, el desarrollo del presente trabajo refleja la experiencia de realizar un intento de auto evaluación en la Empresa A. Los resultados se analizan en las secciones 3 y 4. El objetivo es encontrar e identificar focos de interés para concentrar los esfuerzos reales y necesarios en esta etapa de crecimiento de la Empresa A y esbozar un plan de implementación (sección 5) como propuesta de objetivo estratégico a mediano plazo.

Las palabras cuyas definiciones se pueden consultar en el **Glosario** se imprimen en *tipografía itálica*.

1. Evolución del concepto calidad

El concepto de *calidad* ha evolucionado fuertemente a lo largo del siglo XX.

El objetivo de la administración o *gestión* es el mismo que el del *aseguramiento*: se busca garantizar la calidad de los productos por la vía de asegurar la calidad de los *procesos*. Es decir, si el proceso funciona correctamente, su resultado, el producto, deberá ser el esperado.

Con esta idea desplegada a todos los *procesos* de la empresa, los productos generados (finales o intermedios), deberán satisfacer a sus respectivos clientes (externos o internos). La administración para la Calidad Total, introduce y profundiza además, otros dos elementos de gran *valor* para el sistema: los conceptos de objetivos y *mejora continua*. (Fig.1)

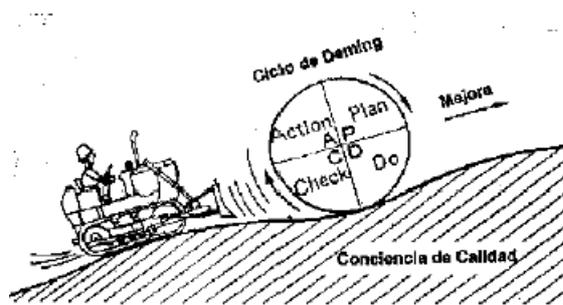


Fig.1: Ciclo de Deming (Mejora continua)

Que diferencia hay entre *gestión de calidad* y *mejora continua*? La Gestión de Calidad se basa en las normas ISO9000 y no pone tanto énfasis en resultados y tendencias. El modelo de mejora continua exige un análisis de nuestra evolución a lo largo del tiempo. Refiere a la filmación de nuestro comportamiento de calidad y no una mera fotografía de cómo estamos hoy.

La **administración para la calidad total**, representa una filosofía de gestión empresarial que considera inseparables las necesidades del cliente y las metas de la empresa y convierte los valores de calidad en la fuerza motriz detrás de las iniciativas de liderazgo, diseño, planificación y mejoras. En este sentido se corresponde con un modelo administrativo basado en el enfoque de sistemas, que permite a una organización el desarrollo de una cultura de mejoramiento continuo para el cumplimiento de su *misión* y el logro de su *visión*. Forma parte del *plan estratégico* de la empresa y trabaja en todos sus niveles, facultando a los empleados para aprender de su experiencia y transferir el conocimiento a situaciones nuevas, en búsqueda de los cambios que permitan avanzar hacia objetivos cada vez más desafiantes.

Los tres elementos básicos de un sistema de Calidad Total son los siguientes^[13]:

Participación Total	Enfoque al Cliente	Mejora Continua
Todos los miembros de la organización forman parte activa del sistema y dedican alguna parte de su tiempo a participar de los proyectos de mejora.	Cada decisión relevante que se toma, a cualquier nivel, considera el impacto que la misma tendrá sobre el cliente.	Filosofía de trabajo que propone un desafío permanente a los estándares establecidos, tendiente a superarlos, para lograr mejores niveles de efectividad.

Existen pasos fundamentales a considerar antes de aplicar un sistema de administración para la calidad total. Se requiere una actitud de compromiso y cooperación, específicamente de la dirección, y voluntad de cambio y flexibilidad por parte de cada integrante de la organización.

En realidad ambos elementos están íntimamente relacionados, ya que las actitudes de los directivos son el factor fundamental en la conformación de la cultura empresaria y esta a su vez generará un ambiente que impulse y haga propicio el cambio o lo niegue y desarrolle actitudes defensivas frente al mismo.

1.1 Normas ISO 9001 y Modelo del Premio Nacional a la Calidad

Las *normas ISO 9001:2000*, plantean un sistema básicamente preventivo, orientado a los *procesos* más que a los productos y cuya premisa básica es: que un proceso estandarizado y documentado, cuya operación se efectúa según los procedimientos respectivos, entregará necesariamente un producto de acuerdo a lo especificado. En este aspecto se puede afirmar que la calidad del producto es predecible, ya que si se normaliza el proceso (mediante procedimientos escritos) y se verifica su cumplimiento (mediante auditorías), la calidad del producto está asegurada.

Este sistema se fundamenta en la generación de una serie de documentos que sirven de guía para la realización de las actividades y definen la estructura general del sistema. Estos documentos pretenden a su vez, prescindir de las actividades persona-dependientes, planteando un esquema que presupone que las tareas se realizarán siempre de acuerdo al procedimiento, independientemente de quién esté a cargo de las mismas.

Otra característica interesante que introducen estas normas es su posibilidad de permitir certificaciones del sistema instalado a partir de auditorías externas, que pueden ser de segundas o terceras partes (los clientes o certificadores externos acreditados). Por supuesto las auditorías de primeras partes (realizadas por la propia organización a través de sus auditores internos), son no solamente posibles,

sino que necesarias y un requisito establecido por la propia norma. Además proveen a la dirección de un excelente mecanismo de control interno de la gestión.

Por otro lado encontramos los modelos de premios nacionales a la calidad. Para clasificarlos, se los puede dividir en dos grandes grupos según sea su finalidad:

a. **Modelos de referencia**, cuyo objetivo es servir de comparación de manera que las empresas tengan la oportunidad de realizar una evaluación de su nivel respecto a un modelo ideal, es decir, indican el "qué" pero no el "cómo".

b. **Modelos de implantación**, cuyo objetivo es ayudar a la empresa a introducir en su organización lo que el modelo entienda por calidad total, casi siempre bajo la perspectiva de mejorar su competitividad.

Entre los primeros se encuentran los modelos de premios nacionales a la calidad, siendo los más representativos el premio Deming de Japón, con más de 50 años de existencia, y, derivados de éste, el Malcolm Baldrige^[10] de EE.UU y el EFQM^{[11][12]} de la Unión Europea, habiendo contribuido notablemente a la difusión de la calidad total por toda la publicidad que se genera alrededor de los mismos.

El Premio Nacional a la Calidad (PNC) en Argentina fue instituido por Ley 24127 en 1993, para la promoción, desarrollo y difusión de los procesos y sistemas, destinados al mejoramiento continuo de la calidad en los productos y en los servicios que se originan en el sector empresario, a fin de apoyar la modernización y competitividad de dichas organizaciones.

Los premios no permiten un registro o certificación por haber demostrado el cumplimiento de determinados criterios. Es decir, el posible número de empresas que alcancen la distinción en un año cualquiera está acotado y no puede exceder una determinada cantidad. Contrariamente es ilimitado el número de empresas que pueden certificar la norma en un mismo período.

La certificación de la norma debe revalidarse a intervalos preestablecidos de tiempo o se puede perder la certificación. El premio en cambio, no reconoce ningún mecanismo para asegurar la continuidad en la adherencia a los criterios establecidos.

No existen referencias directas en la norma ISO 9001:2000 para medir los resultados financieros, de mercado y los impactos en el plan estratégico global.

La norma ISO 9001:2000 es certificable y por lo tanto su estilo de redacción es muy cuidado y acotado para evitar problemas de interpretación. Su objetivo es generar un enfoque basado en procesos y está orientada a la eficacia del sistema de gestión para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Los modelos de premios intentan establecer hasta dónde ha llegado la organización en el desarrollo de su sistema, tomando como referencia el modelo planteado. Es decir son referenciales intentando mostrar qué es lo adecuado pero no cómo se logra.

1.2 Auto evaluación como punto de partida para la mejora continua

La auto evaluación de la organización tomando como referencia el Modelo de Gestión Empresarial de Excelencia (PNC), se puede efectuar a distintos niveles: para la detección de problemas, búsqueda de soluciones parciales y análisis estratégico.

La detección de problemas es un primer paso, pero por sí solo no genera ningún cambio en la empresa.

En un segundo nivel, el diagnóstico se centraliza en el procedimiento de mejora en sí, enfatizando un ciclo de resolución de problemas, con decisiones de corto plazo.

Si las decisiones de corto plazo no están conectadas con las de largo plazo, los esfuerzos de mejoramiento son aislados, en direcciones diferentes y con bajo impacto en el desempeño global del negocio.

El diagnóstico estratégico es el nivel rector que contiene a los anteriores, parte de los cambios en el entorno y reconoce la necesidad de integrar los esfuerzos de mejoramiento alrededor de los problemas claves o estratégicos de la organización y permite lograr cambios más radicales en el desempeño de la organización.

2. El Modelo de Gestión Empresarial de Excelencia

El Modelo para una Gestión de Excelencia (PNC) tiene como propósitos principales:

- 1) Ayudar a mejorar los *procesos* de la organización proponiendo un conjunto de factores de desempeño, integrados y orientados a los resultados
- 2) Servir de referencia para un proceso de auto evaluación que pueda ser utilizado como una herramienta de mejora interna, detectando *Fortalezas y Oportunidades* de Mejora de la organización y permitiendo el desarrollo de un Plan de Mejora
- 3) Constituir las bases para la evaluación de las organizaciones que se postulen al Premio Nacional a la Calidad, tanto en el ámbito privado como en el público, con o sin fines de lucro

La excelencia es “un ideal, un horizonte hacia el que se avanza a través del camino de la mejora continua” (Bases del Premio Nacional a la Calidad – Edición 1999).

2.1 La guía para la evaluación de gestión

La Guía para la evaluación de la excelencia de gestión^[1] está integrada por tres componentes:

- 1) Un **Liderazgo** ejercido con convicción y energía por el equipo de dirección, comprometido con los valores de la excelencia, transmitidos a todos los niveles de la organización mediante el ejemplo permanente de su conducta.
- 2) Un **Sistema de Gestión** que asegura la continuidad de esos resultados a lo largo del tiempo, aplicando los conceptos, metodologías y herramientas para la calidad.
- 3) **Resultados** que satisfacen plena y consistentemente a todas las partes interesadas: clientes, accionistas, empleados, proveedores, distribuidores y sociedad en su conjunto

El puntaje máximo que otorga el Modelo (1.000 puntos) se desagrega en los tres componentes mencionados (Fig.2), compuestos por siete criterios que, a su vez, se desagregan en 29 factores (Ver Anexo II) y estos a su vez en 172 aspectos a considerar.

Para **Liderazgo** y **Sistema de Gestión**, la evaluación se hace en base a las siguientes dimensiones:

- Metodología:
 - Características de los procedimientos y prácticas aplicadas por la organización, para el tratamiento de los requisitos del factor
 - Incluye la utilización de la información para la revisión y mejora de la metodología en sí misma

- Despliegue
 - Grado de extensión con que se aplica el enfoque o la metodología

La valoración surge como una combinación entre la calidad de la metodología (Escala: no existen evidencias / existe una metodología sistemática y de avanzada), su grado de despliegue (Escala: no se encuentran evidencias / la metodología se encuentra bien desplegada y consolidada en todos los ámbitos donde sería aplicable) y la existencia de un proceso de evaluación y mejora.

Para **Resultados**, la evaluación se hace en base a las siguientes dimensiones:

- Datos
 - La relevancia de los datos y su pertinencia en relación con lo presentado por la organización, en los componentes Liderazgo y Sistema de Gestión
 - También incluye la calidad de las comparaciones de los datos presentados contra objetivos propios y contra el contexto externo, tales como comparaciones con competencia y/o promedio de la industria y/o entidades externas seleccionadas por la organización.
- Tendencias
 - Considerando como periodo mínimo los últimos 3 años

La valoración surge como una combinación entre los datos presentados (Escala: los datos presentados no son relevantes. No se presentan comparaciones / Los datos presentados exceden los requisitos del factor. Evidencias de comparaciones propias y externas superiores en todos los aspectos) y su tendencia (Escala: No es posible establecer tendencias, menos de 3 años / Tendencias favorables en todos los aspectos claves durante 5 años)

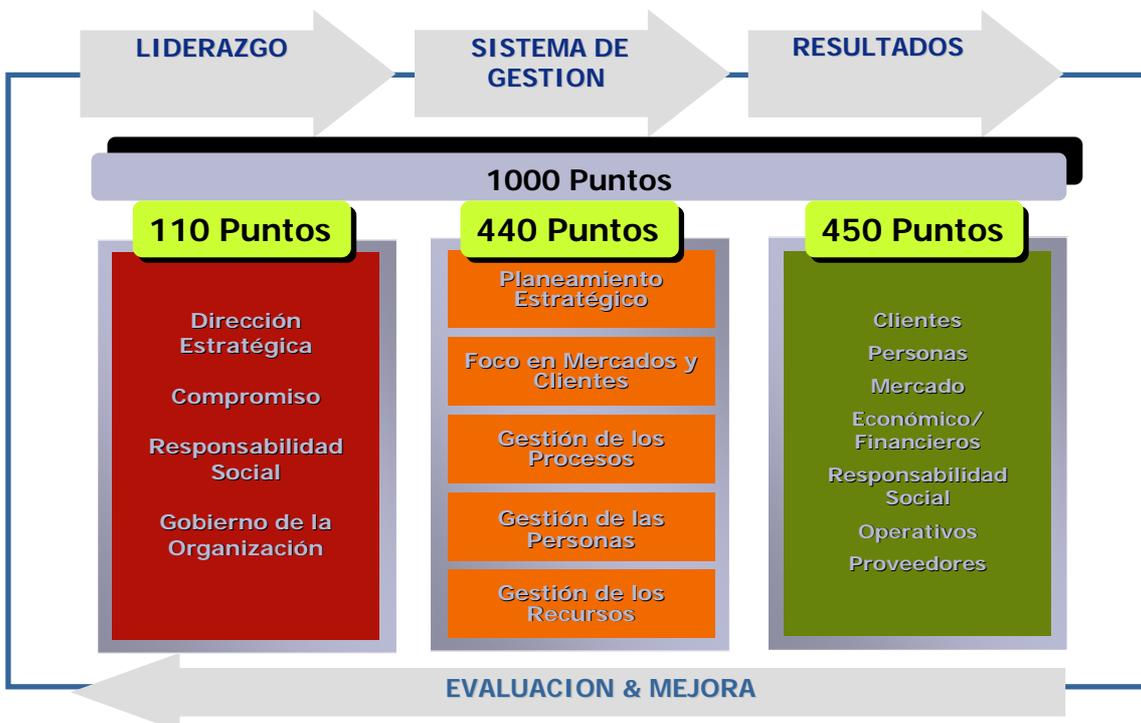


Fig.2 Estructura y dinámica del Modelo de Gestión de Excelencia (PNC)- Puntajes por componente^[14]

2.2 Los valores de la Excelencia

Los **valores** de la excelencia en los que se basa el Modelo de Gestión Empresarial de Excelencia^[3] no son inmutables sino que evolucionan en función de los cambios que se producen en el entorno en el que se aplican. Mencionaremos a continuación algunos de los principales, aclarando que todos tienen igual importancia independientemente del orden en que se los enumera:

a) El enfoque en los clientes y el mercado:

- Supervivencia y crecimiento a través de la permanente satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes
- El cliente como árbitro final de la calidad
- Lealtad en términos de recompra y/o recomendación

Es clave efectuar mediciones periódicas y objetivas de la satisfacción de los clientes propios y de la satisfacción de los clientes de los principales competidores, analizar sus resultados e implementar acciones que aseguren la lealtad del cliente.

b) La responsabilidad social de la empresa:

- Las organizaciones comprometidas con la excelencia desarrollan acciones que contribuyen a elevar la calidad de vida de la sociedad en su conjunto.
- Demuestran con medidas concretas su compromiso con la protección del medio ambiente y con los conceptos de la *eco-eficiencia* y el desarrollo sustentable, excediendo el simple cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios en vigencia.

Estas organizaciones también promueven la cultura de la calidad en la comunidad y participan del fortalecimiento de los servicios comunitarios, del cuidado de la salud, y de las buenas prácticas de las asociaciones comerciales, empresariales y profesionales.

c) El liderazgo del equipo de dirección:

Se define como equipo de dirección al máximo nivel ejecutivo de la organización y a quienes dependen directamente de él.

- Desempeñan un rol impulsor fundamental,
- Definen la visión, la misión, los valores y los objetivos de la empresa,
- A través de su gestión y su ejemplo guían a la organización con convicción y energía hacia el logro de la excelencia.

d) La gestión de la calidad:

- La calidad se prevé y se diseña.
- La empresa realiza actividades sistemáticas para garantizar la calidad de sus procesos, productos y servicios.

Analiza los componentes clave de los procesos, incluyendo la investigación y el desarrollo, el diseño, la producción y la evaluación del producto o servicio resultante.

e) La mejora continua, la creatividad y la innovación:

- Las empresas comprometidas con la calidad procuran constantemente la mejora de sus procesos, productos y servicios.
- Aprendizaje continuo de todos sus miembros
- Creación de un ambiente propicio para el desarrollo de la innovación y la creatividad como elementos clave para la introducción de mejoras.

f) La gestión (administración) de los procesos:

Toda actividad desarrollada por la empresa puede definirse en términos de *procesos*, es decir, la combinación de recursos humanos y materiales en una serie de actividades repetitivas y sistemáticas para obtener un producto o servicio que satisfaga los requisitos del cliente y los objetivos de la organización.

El éxito en la gestión se fundamenta en:

- la medición sistemática de los resultados
- la introducción continua de mejoras en base a hechos y datos

g) El desarrollo y el compromiso de las personas:

- La calidad la construyen las personas. Un producto o servicio es el resultado de las acciones, directas o indirectas, de todos y cada uno de los individuos que integran la organización.
- Cada uno debe aplicar el principio de "hacer las cosas bien y desde la primera vez" logrando la satisfacción de las necesidades del destinatario (cliente externo o interno) del producto o servicio que brinda.
- El equipo de dirección crea un clima de confianza y respeto al individuo en la organización que promueve el desarrollo, el crecimiento y la participación de todos sus empleados.
- Los directivos delegan a los restantes niveles la autoridad necesaria para cumplir adecuadamente sus responsabilidades ("empowerment") y les otorgan recursos acordes.

h) Las relaciones con los proveedores e integrantes de la cadena de comercialización

- La empresa procura el desarrollo de las relaciones a largo plazo con sus proveedores e integrantes de su cadena de comercialización,
- Basadas en la mutua confianza y en una integración adecuada, generando con ello mejoras y valor agregado a sus clientes y proveedores.

i) La orientación hacia los resultados:

- La mejora continua en la calidad de la gestión como en la de sus productos y servicios, contribuye a lograr resultados económicos y financieros superiores y sostenibles.

3. Auto evaluación según el Modelo de Gestión Empresarial de Excelencia

3.1 Método utilizado

Como primer paso se convocó una reunión con los cuatro directores de la Empresa A (DC, JC, JCG y OA), para transmitir globalmente los conceptos del modelo, explicando la dinámica del mismo y su potencial como herramienta de gestión.

El Modelo resultó interesante a los Directores desde el punto de vista de poder cuantificar la situación actual y su posibilidad de compararla con una empresa ideal.

Seguidamente, se solicitó a cada Director completar, en forma individual, los cuestionarios de auto evaluación (Ver Anexo III) de acuerdo a las siguientes instrucciones:

- 1) Leer detenidamente las Tablas de Respuestas. La Tabla A se refiere a los componentes "Liderazgo" y "Sistema de Gestión" del Modelo de Gestión y se utiliza para responder las preguntas 1 a 49 del cuestionario. La Tabla B se refiere al componente "Resultados" y se utiliza para responder las preguntas 50 a 79. Ambas Tablas presentan 5 alternativas de respuesta según el grado de madurez en la aplicación del modelo.

Las 5 alternativas de respuesta en la Tabla A (componente "Liderazgo" y "Sistema de Gestión") son:

- no implementada
- implementación en desarrollo
- implementación parcial
- implementación total
- modelo de excelencia

Las 5 alternativas de respuesta en la Tabla B (componente "Resultados") son:

- nulos o desfavorables
- mínimos
- parciales relevantes
- completos y significativos
- modelo de excelencia

- 2) Responder las preguntas de la manera mas objetiva posible. Solo se podrá obtener el máximo provecho si se adopta un criterio de sincera autocrítica.
- 3) Responder las preguntas del cuestionario por criterio y factor, seleccionando entre las 5 alternativas de respuesta aquella que mejor represente la situación actual de la empresa.

3.2 Resultados obtenidos

Una vez recolectadas las cuatro respuestas individuales, se sumaron los puntos consignados en la columna "puntaje de la empresa" por criterio de la guía.

De esta forma, se obtuvieron cuatro puntajes individuales. Comparando el total obtenido con el indicado en la columna "nivel de excelencia" se obtuvo la visión individual de cada Director de la situación actual de la empresa con relación a ese nivel de excelencia.

El Puntaje total obtenido fue el siguiente:

PUNTAJE EMPRESA IDEAL	DC	JC	JCG	OA
1000	195	522	267	535

El análisis de la dispersión de las respuestas y las diferencias de cada una de las respuestas con respecto al ideal dará una idea primaria de las fortalezas y los aspectos a mejorar de la empresa.

Evidentemente será necesario realizar en el futuro una o varias reuniones de consenso para obtener un puntaje de auto evaluación único.

Los puntajes completos de las tablas de auto evaluación se copian en el Anexo III.

3.3 Análisis de Resultados globales

A los efectos de obtener una evaluación global del nivel de excelencia, no se debe incurrir en el error de considerar solamente el puntaje total obtenido en relación con el del modelo. Ello equivaldría a compensar respuestas indicativas de que no se han implementado mejoras o se han registrado resultados desfavorables con otras en las que se evidencian notables progresos. Por ejemplo, ninguna empresa puede considerar que ha logrado un nivel aceptable de excelencia en su gestión si las respuestas relativas al cumplimiento de su Responsabilidad Social presentan una situación desfavorable, por más que el resto de las demás respuestas reflejen una tendencia favorable.

La eficacia de las mejoras implementadas por la Empresa A se verá reflejada a medida que la mayoría o la totalidad de las respuestas se desplacen en forma pareja, desde las columnas de la izquierda del cuestionario hacia las de la derecha.

El primer análisis de los resultados obtenidos es la observación inmediata de la dispersión en los resultados totales de cada uno de los cuatro Directores (DC, JC, JCG, OA). Esto es, existe una marcada dispersión de criterios reflejada en las auto evaluaciones individuales.

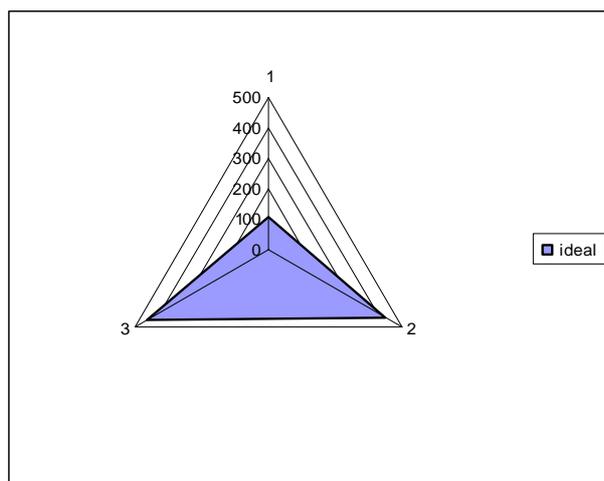
Se observa que los puntajes finales de DC y JCG están polarizados con un promedio en aproximadamente 230 puntos y los puntajes finales de JC y OA están polarizados en aproximadamente 500 puntos.

Analizando los resultados globales, en un intento de explicar las causas de la dispersión, se observa que las respuestas de JC y OA podrían estar reflejando el modelo mental del antiguo paradigma de aseguramiento de la calidad. El modelo mental a vencer para establecer un cambio de paradigma es: " A la Empresa A le está yendo bien así como está. Es necesario cambiar?" . Considerando la premisa que sin aprendizaje no es posible el cambio, es probable que haya faltado más explicación sobre los componentes del modelo para poder evaluar la empresa bajo el nuevo paradigma.

Aún con la dispersión observada, a fin de continuar con el ejercicio de análisis y detectar fortalezas y posibilidades de mejora, nos detendremos en los resultados obtenidos según distintos componentes, criterios y factores

3.4 Análisis de resultados según Componentes del Modelo

En la Fig.3 se grafica el área correspondiente al puntaje de una empresa ideal, con el nivel de excelencia ponderado en los tres ejes: 1. LIDERAZGO, 2. SISTEMA DE GESTION y 3.RESULTADOS



En la Fig.4 se grafican los resultados de las auto evaluaciones individuales de cada uno de los Directores (DC, JC, JCG, OA) comparando con el ideal asignado para cada uno de los Componentes del modelo: 1. LIDERAZGO, 2.GESTION, 3.RESULTADOS

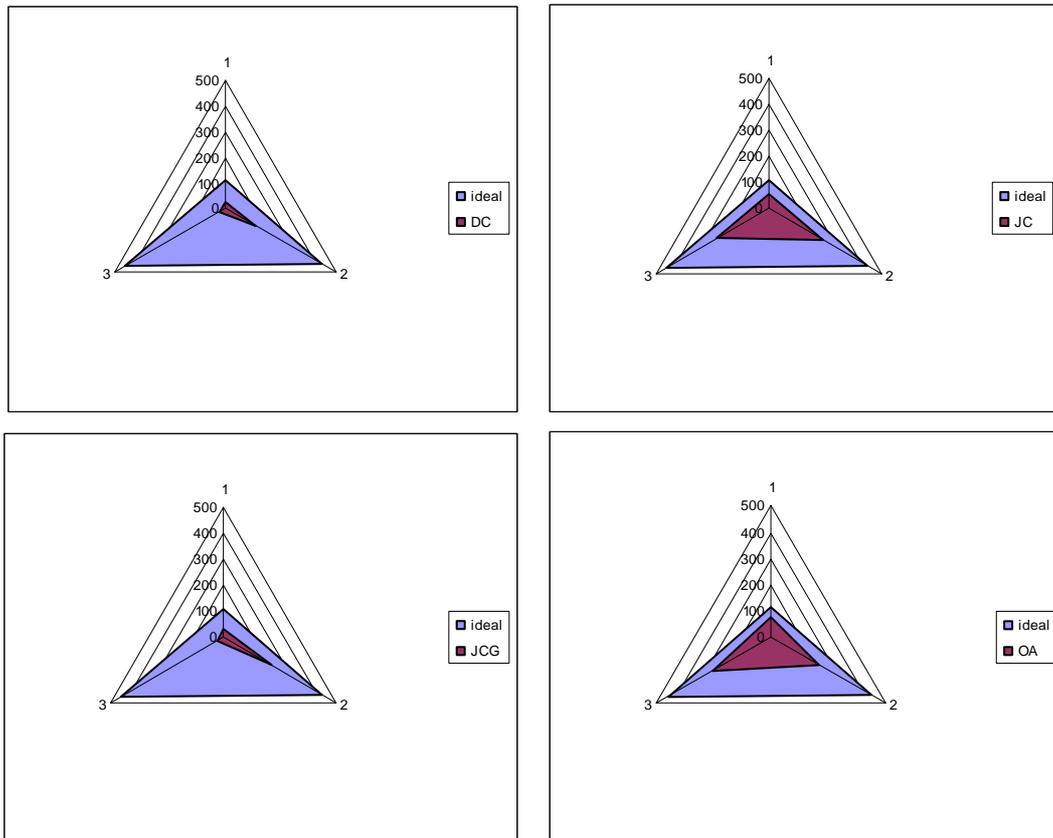


Fig. 4 Visión de la empresa comparada con el ideal, a partir de los COMPONENTES del MODELO por cada uno de los Directores (DC, JC, JCG, OA)

De este análisis se desprende que de los tres COMPONENTES, el que mas dispersión y por lo tanto mas atención merece análisis es el graficado en el eje 3. RESULTADOS. Dos de los Directores (DC, JCG) consideran que no se alcanza ni siquiera un nivel de implementación mínimo (Fig.4)

Tomando como punto de partida esta primera auto evaluación, antes de cualquier intento de implementación, es imprescindible empezar a sistematizar algunos indicadores y en otros casos, empezar a medir. El modelo requiere una historia de 3 años, por lo que este paso es crucial.

La Empresa A cuenta con algunos indicadores de gestión. Algunos de ellos no cumplen con la premisa de la sistematización y otros tantos, no tienen un ALCANCE total según lo definido en el modelo de excelencia.

4. Identificación de áreas sensibles a mejoras

El criterio para elegir los aspectos clave para introducir en el ciclo de mejora continua son: el ALCANCE (que porción de la empresa va a afectar el proyecto?), el IMPACTO (cuántas personas están involucradas? Cuán urgente es la necesidad?), la REALIZACION (puede la idea ser implementada en un año o dos?), la EFICIENCIA (cuán simple y costo-efectiva es la idea?) y la VIDA UTIL (por cuánto tiempo durará el impacto de la idea?)

Para facilitar la detección de las áreas más sensibles, se propone agrupar los factores del modelo (Ver Anexo II) en siete áreas para el análisis de resultados: LIDERAZGO, RESPONSABILIDAD SOCIAL, CLIENTES, PROCESOS, PROVEEDORES, PERSONAS y ECONOMICO-FINANCIERA.

4.1 Área LIDERAZGO

- 1- Dirección estratégica (Factor 1.1)
- 2- Compromiso (Factor 1.2)
- 3- Gobierno de la empresa (Factor 1.4)
- 4- Desarrollo de la estrategia (Factor 2.1)
- 5- Planes operativos (Factor 2.2)

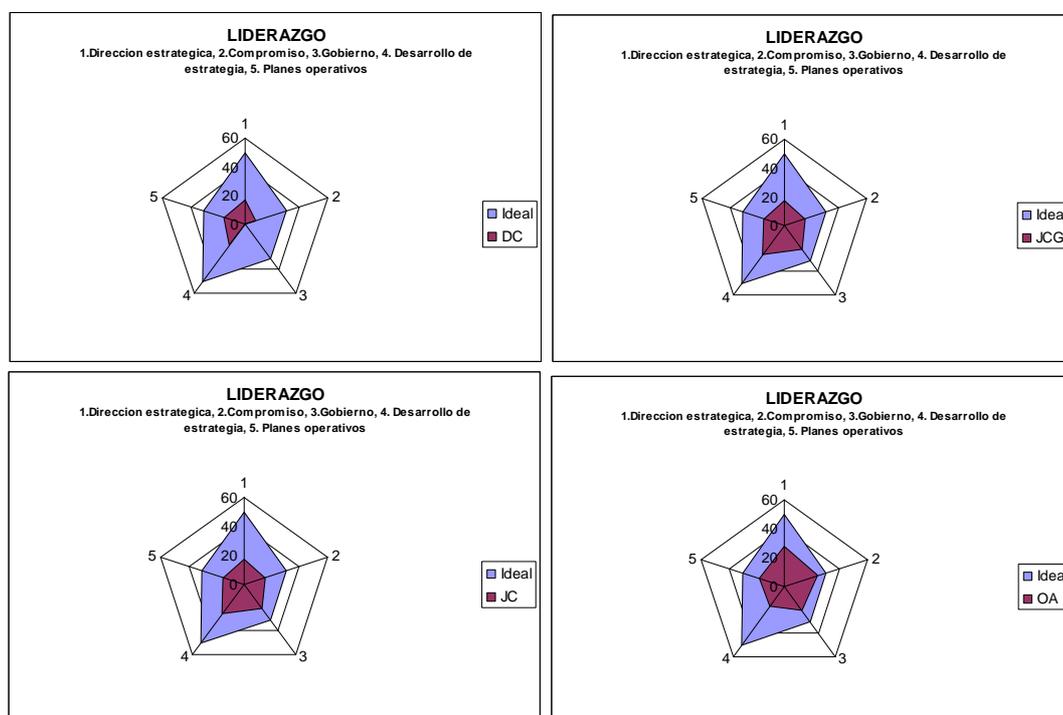


Fig. 5 Puntaje de auto evaluación para el área LIDERAZGO

Por lo que se observa en la Fig.5, a pesar de la dispersión, el área LIDERAZGO no presenta factores desatendidos. El grupo de Dirección tiene una estrategia definida, que se refleja en las operaciones de la empresa.

En un futuro análisis, se requerirá evidencia de la sistematización de las acciones en esta área.

Por el momento, de esta auto evaluación surge que, a pesar de no poder considerarlo una fortaleza por la falta de evidencias mencionadas, el liderazgo de todas formas está presente.

4.2 Área RESPONSABILIDAD SOCIAL

- 1- Responsabilidad social (Factor 1.3)
- 2- Gestión de los recursos naturales (Factor 6.4)
- 3- Resultados de las acciones relativas a la responsabilidad social (Factor 7.7)

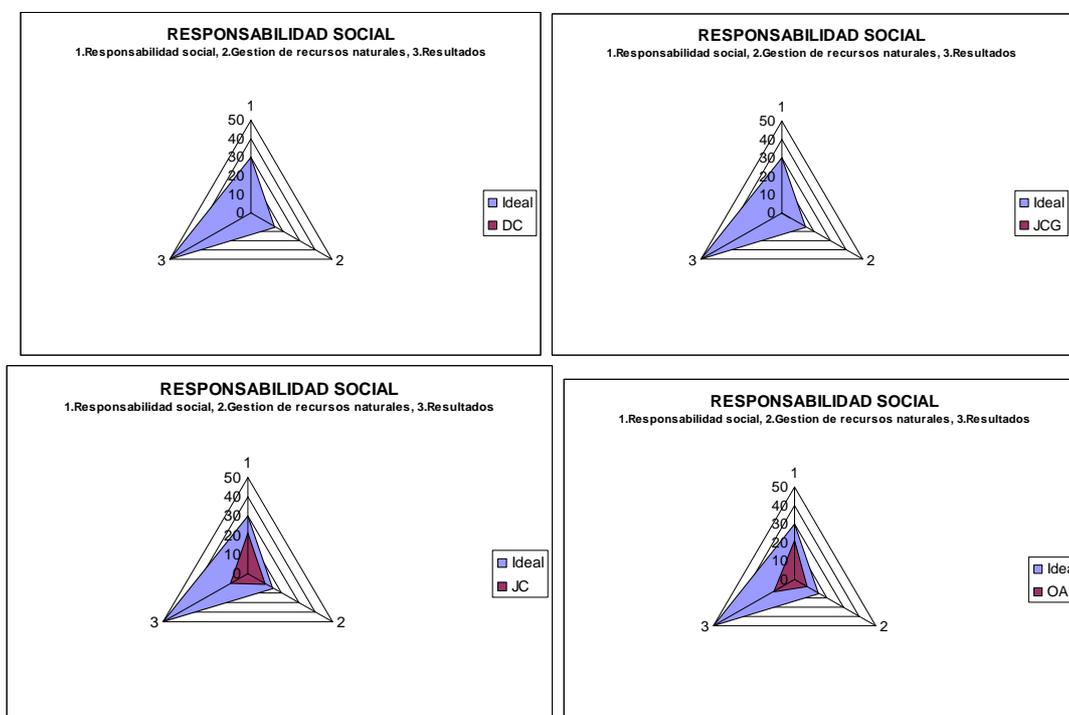


Fig.6 Puntaje auto evaluación área RESPONSABILIDAD SOCIAL

Esta es quizás el área mas desatendida en cuanto a implementación. Esto es altamente relacionado al grado de *madurez organizacional* de la empresa. A pesar de esto, existen evidencias de acciones aisladas (no sistematizadas) de la Empresa A en cuanto a la responsabilidad social.

Un ejemplo de acción sistematizada en esta área en cuanto a gestión de recursos naturales es la segregación de residuos especiales para su tratamiento diferencial al momento del scrap (ej. Pilas, baterías, recipientes de pinturas). Esto está implementado en el sector de fábrica, pero no en el sector administrativo. Aquí se observa un factor implementado en forma parcial.

4.3 Área CLIENTES

- 1- Conocimiento de mercados y clientes (Factor 3.1)
- 2- Gestión de las relaciones con los clientes (Factor 3.2)
- 3- Gestión de las redes de comercialización (Factor 3.3)
- 4- Manejo de quejas y reclamos (Factor 3.4)
- 5- Determinación de la satisfacción y lealtad de los clientes (Factor 3.5)
- 6- Resultados de la gestión con los clientes (Factor 7.1)
- 7- Resultados de participación de mercado (Factor 7.2)

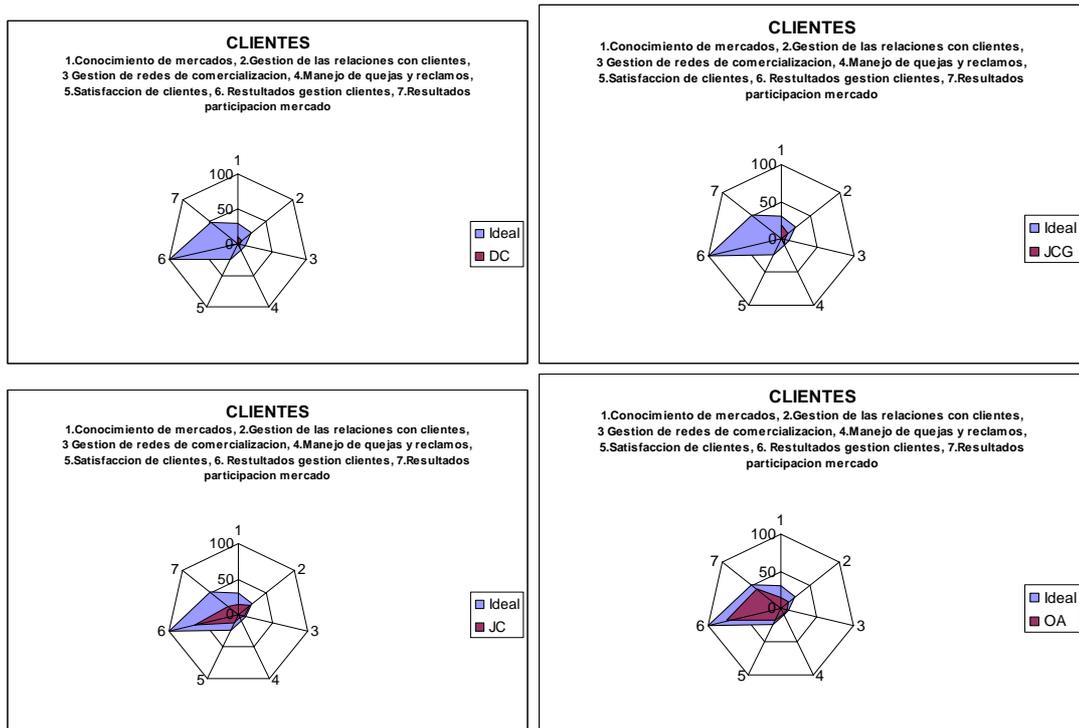


Fig. 7 Puntaje auto evaluación área CLIENTES

Esta es un área clave, con una marcada dispersión en los resultados. Existen indicadores, parcialmente implementados y sin evidencia de uso para la gestión, por ejemplo la Encuesta de Satisfacción de Clientes anual que realiza el Dto. de Ventas local.

El ENFOQUE A CLIENTES también es parte de la estrategia de la empresa A, que esta organizando el Departamento de Marketing, focalizando en Marketing estratégico. Sería muy bueno lograr establecer algunos objetivos apuntando a cubrir factores en este momento desatendidos, de acuerdo al modelo.

4.4 Área PROCESOS

- 1- Enfoque de la gestión de procesos (Factor 4.1)
- 2- Procesos de diseño de productos y servicios (Factor 4.2)
- 3- Procesos de producción, servicio y de apoyo (Factor 4.3)
- 4- Gestión de la información y de los conocimientos (Factor 6.2)
- 5- Gestión de la tecnología, la infraestructura y las asociaciones de soporte tecnológico (Factor 6.3)
- 6- Resultados operativos (Factor 7.4)

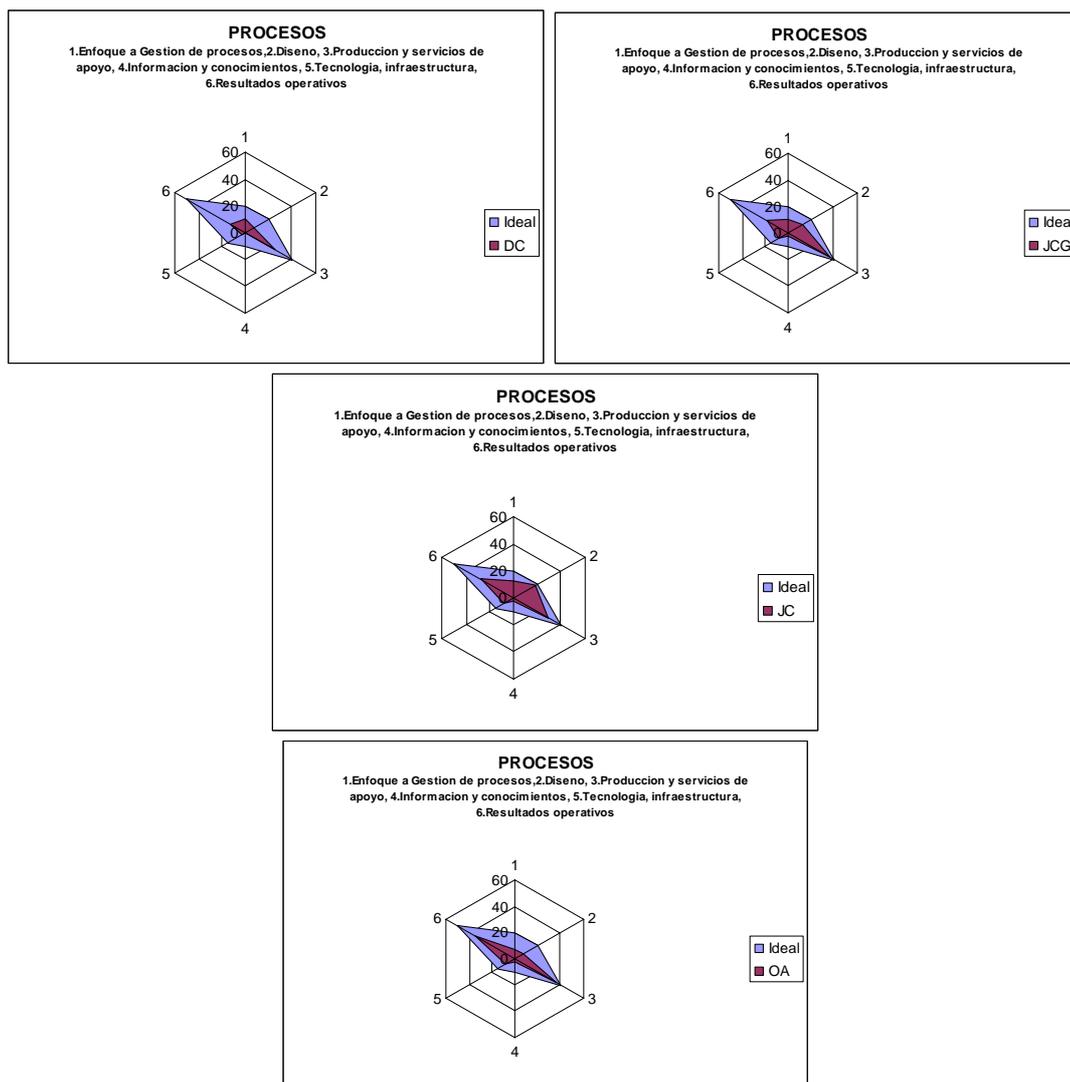


Fig.8 Puntaje auto evaluación área PROCESOS

El área de gestión es una fortaleza en la Empresa A, gracias a contar con un Sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9000, ampliamente arraigado y con vida en todos los sectores involucrados. En esta área, las evidencias requeridas para demostrar el cumplimiento de los criterios y factores correspondientes del modelo son identificables entre los documentos, registros y procedimientos existentes.

Existen acciones estratégicas concretas encaradas por la Empresa A en el área industrial, que involucran una mudanza a una nueva planta integral hasta un

estudio para optimizar los sectores de producción y abastecimiento actualmente en implementación.

4.5 Área PROVEEDORES

- 1- Procesos relativos a proveedores (Factor 4.4)
- 2- Resultados relativos a proveedores (Factor 7.5)

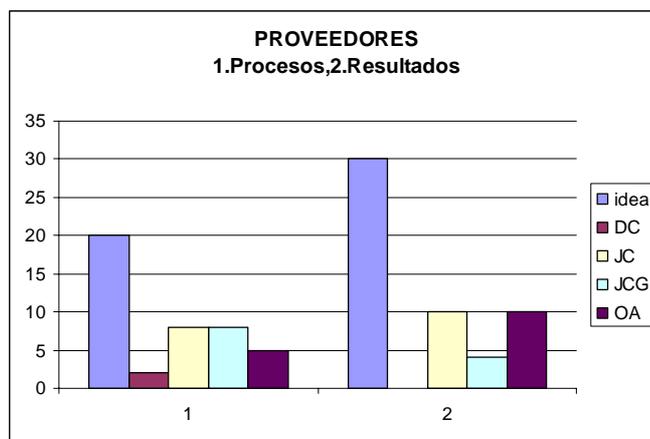
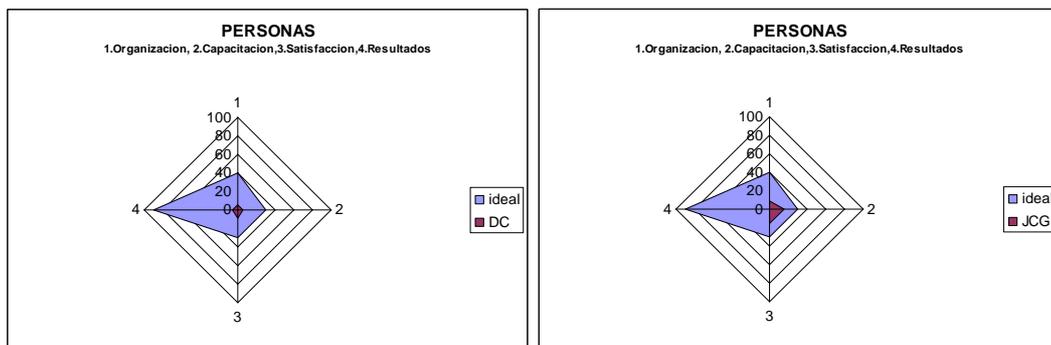


Fig.9 Puntaje auto evaluación área PROVEEDORES

Esta área también está cubierta por las exigencias de la norma ISO 9000. Nuevamente, el factor RESULTADOS resulta ser el de mayor discrepancia. En este área existen algunos indicadores sistematizados, pero evidentemente la información no está difundida.

4.6 Área PERSONAS

- 1- Organización de las personas y del trabajo (Factor 5.1)
- 2- Educación, capacitación y desarrollo (Factor 5.2)
- 3- Satisfacción de las personas (Factor 5.3)
- 4- Resultados de la gestión de las personas (Factor 7.6)



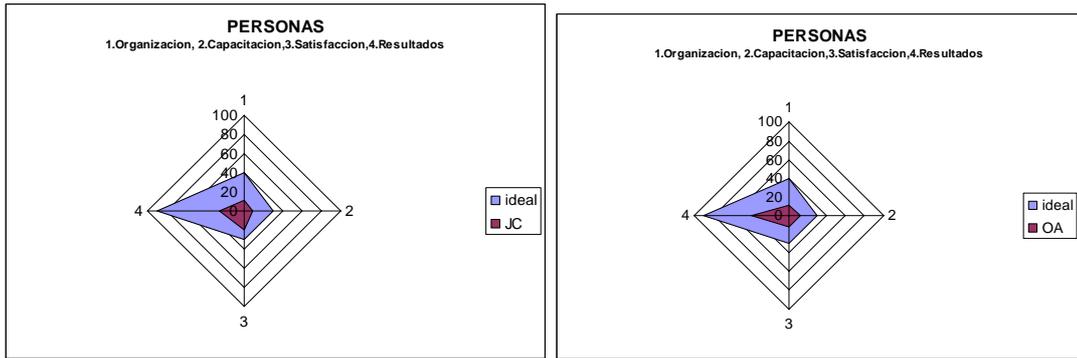


Fig.10 Puntaje auto evaluación área PERSONAS

El sector Recursos Humanos, en pleno proceso de implementación requiere desde sus inicios la planificación de indicadores tales como Índice de desarrollo (puestos vacantes cubiertos con promoción interna/cantidad total de vacantes)

4.7 Área ECONOMICO FINANCIERA

- 1- Gestión económico-financiera (Factor 6.1)
- 2- Resultados económico financieros (Factor 7.3)

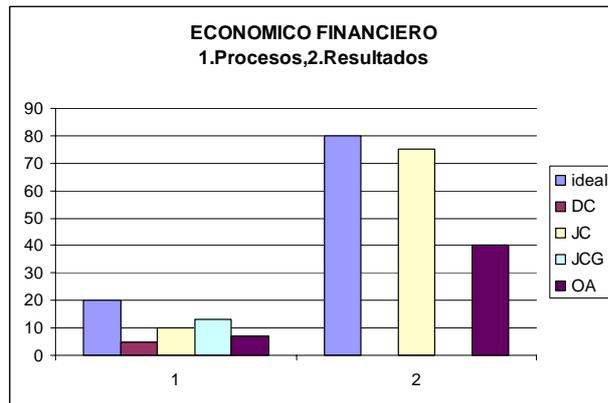


FIG.11 Puntaje auto evaluación área ECONOMICO FINANCIERA

A pesar que en los balances de la Empresa A se encuentra información de los resultados económico financieros, no existe una cultura de sistematizar indicadores.

5. Plan para la implementación del Modelo de Gestión Empresarial de Excelencia en la Empresa A

La decisión estratégica de implementar el Modelo de Gestión de Excelencia en la Empresa A y que del mismo se desprendan resultados exitosos, es un proyecto a mediano plazo (5 años). Implica trabajo no solo de los recursos asignados sino un cambio de modelo mental y de paradigma que debe comenzar desde la cabeza de la organización.

Una vez establecido el objetivo estratégico, la implementación del Modelo requiere una Preparación inicial, donde se hace un relevamiento de información existente para la redacción del relatorio de auto evaluación. Asimismo, es imprescindible la capacitación y conocimiento de los principios de la excelencia, del Modelo de Gestión y de la Metodología de asignación de puntajes del equipo seleccionado como responsable de la implementación.

Con el documento (relatorio) ya redactado y revisado por todas las partes involucradas, se procede a realizar una auto evaluación interna o externa, utilizando el modelo de gestión y su metodología de evaluación.

El tercer paso es el análisis de los desvíos o brechas con respecto al puntaje ideal y la consecuente selección de factores clave a mejorar en base a la brecha detectada y el impacto en los objetivos estratégicos de la empresa. En esta etapa es muy importante relacionar los objetivos planteados con el proceso de planeamiento estratégico de la empresa.

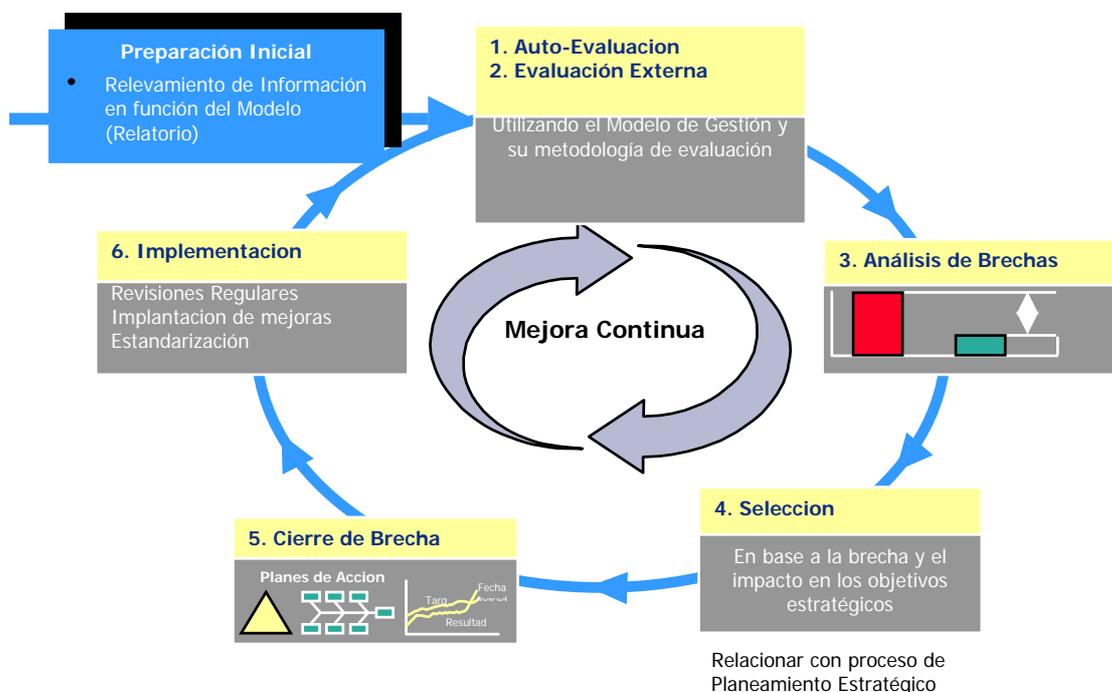


Fig.12 Ciclo de mejora continua como implementación del Modelo^[14]

Del plan estratégico, surgen los planes tácticos de acción y su posterior implementación. Esto requiere un seguimiento con revisiones regulares, implantación de mejoras y una estandarización de métodos y medición de resultados.

Una vez concluido el ciclo, se comienza nuevamente el proceso a partir de la auto evaluación, continuando así en un espiral ascendente de mejora continua con el objetivo final de la empresa ideal propuesta en el modelo. (Fig. 14)

5.2 Recursos necesarios

Roles sugeridos:

PROJECT LEADER (GERENTE DEL PROYECTO)

- Supervisa y coordina el proyecto
- Revisa, corrige y aprueba las sucesivas versiones del informe de auto evaluación
- Compromete la cooperación y exige el cumplimiento de los referentes
- Enlace con el equipo de Dirección

Requisitos:

- conocimiento profundo del modelo y de la metodología de evaluación asociada
- responsable de la calidad en la organización o reconocido en la organización como referente de la calidad
- amplio conocimiento de la organización y el negocio

EQUIPOS DE REFERENTES

- Recopilan información sobre el respectivo conjunto de factores interrelacionados que se le asigno
- Corrigen los borradores que presenta el redactor
- Participan en la auto evaluación

Requisitos:

- conocimiento del modelo de gestión
- conocimiento profundo de los temas asignados
- compromiso con el proyecto

REDACTOR

- Redacta borradores a partir de información aportada por los referentes
- Redacta el Informe asegurando unidad de estilo
- Edita el informe procurando claridad expositiva e impacto visual moderado (si el impacto visual es muy alto crea duda inicial de sustitución de imagen por sustancia)

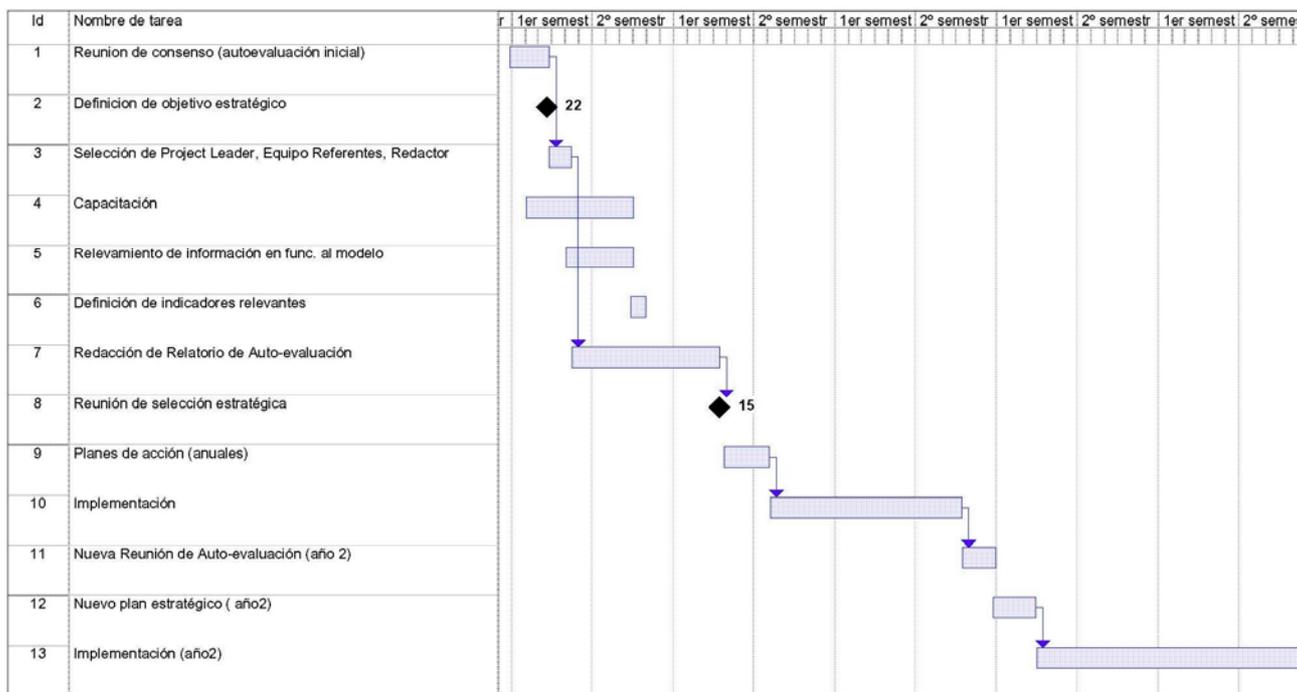
Requisitos:

- conocimiento profundo del modelo de gestión
- manejo de office (Word\ Excel\ Powerpoint) o equivalentes
- habilidades de redacción
- Conocimientos de diseño grafico
- Minucioso y detallista

EQUIPO DE DIRECCION

- Participa en la auto evaluación
- Revisa y aprueba la versión final del informe

5.3 Plan de trabajo para la puesta en marcha –Diagrama de Gantt



5.4 Costos

Por tratarse de un proyecto donde el material de trabajo es la empresa misma, los costos más significativos son los sueldos del personal involucrado (Project leader y redactor), incluyendo los costos de capacitación o consultorías específicas. Esto puede dar una idea del costo anual proyectado a 5 años, sin contar con los proyectos específicos de mejora que deberán ser evaluados de acuerdo al presupuesto anual de la Empresa A.

Como en todo proyecto de calidad, en el análisis de los costos del proyecto de implementación y los recursos insumidos, existe el contrapeso del costo de no calidad que la implementación del modelo (teóricamente) ayudaría a bajar. También como herramienta de análisis y toma de decisión, es importante tomar contacto o conocer la experiencia de otras empresas del rubro que han implementado el modelo con éxito visible en sus resultados.

6. Conclusiones

Cualquier cambio de paradigma lleva tiempo. Los paradigmas no son sólo una hipótesis de cómo funciona el mundo: son un compromiso sobre ser de esa manera. Además, existe un compromiso emocional con el paradigma, porque es el paradigma el que define nuestro mundo. La idea de implementar el Modelo de Gestión Empresarial de Excelencia es en sí misma una propuesta de cambio de paradigma para la Empresa A. Es una propuesta de cambio de escala en la *visión* de la Empresa.

El hallazgo más evidente en este trabajo es la existencia de dos visiones distintas de la situación actual de la Empresa A. Hay dos directores (JC, OA) que a través de sus respuestas transmiten la visión de la empresa a través del anterior paradigma de aseguramiento de la calidad y probablemente los otros dos directores (DC, JCG) conozcan o hayan tenido contacto previo con los principios del nuevo paradigma propuesto en este trabajo. Esta distinta apertura y conocimiento para trascender del modelo mental se vio reflejada en las respuestas. El modelo mental que hay que trascender para que el cambio sea posible es: "A la Empresa A le fue bien y le va bien así como está."

Sin aprendizaje no es posible el cambio. Posiblemente falta mayor conocimiento y explicación de los criterios y aspectos del Modelo y un ajuste fino en cuanto a las definiciones del alcance de los factores para lograr una auto evaluación más precisa, en busca de la convergencia de las respuestas (por ejemplo: diferenciar el concepto de "en implementación" del de "parcialmente implementado").

Si bien es cierto que la dispersión en el resultado general denota una percepción distinta de la realidad de la empresa, según el paradigma en el que se maneja cada Director, cabe destacar que en el presente trabajo no se han recolectado las evidencias que se pudieran aportar para cada una de las respuestas entregadas, como forma de verificar fehacientemente si el puntaje otorgado es el adecuado.

Todas las respuestas en la auto evaluación fueron contestadas sin ningún tipo de influencias externas, al mejor entender y conocimiento de cada uno de los cuatro Directores, que interpretaron los factores requeridos por el Modelo, según su propio modelo mental para posicionar a la Empresa A. Sin embargo, en algunos casos no se tuvo en cuenta por ejemplo, que cuando el Modelo pide *indicadores*, no sirven las percepciones personales como respuesta válida de cumplimiento. Debe existir una medición y un seguimiento sistematizado del indicador.

El área de gestión operativa de cada uno de los Directores también influyó en la dispersión de las respuestas, ya que inconscientemente hay una percepción y conocimiento amplio de resultados del área propio de gestión, aunque la información no esté sistematizada o sea accesible para poder ser tomada en cuenta por los otros Directores al momento de responder. De aquí se desprende la importancia de la recolección de evidencias y de la redacción de un relatorio de auto evaluación.

Es recomendable que las respuestas reflejen la opinión del conjunto de los propietarios/gerentes de la empresa. El siguiente paso recomendado es una

reunión de los cuatro Directores para consensuar la respuesta que mejor refleje la opinión del grupo. Ello permitirá detectar las verdaderas fortalezas y aspectos a mejorar de la empresa, lo que posibilitará tomar acciones que incrementen su calidad y su competitividad.

Por otra parte, tomado el escenario menos favorable, como resultado de la auto-evaluación se observa que hay factores que no cubren el puntaje mínimo de acuerdo al Modelo. Esto no implica que para comenzar el camino de la excelencia la Empresa A debe cumplir con todos los requerimientos en esta etapa de su madurez organizacional, pero da una pauta de los factores que están siendo desatendidos y que en algún momento de la historia futura habrá que tener en cuenta.

La selección de factores para elaborar un plan de mejora para un próximo ciclo de auto evaluación en no menos de un año debe estar *alineada* con la estrategia de la compañía. En ese sentido, la Empresa A hace unos meses ha comenzado a implementar mejoras en el área de RECURSOS HUMANOS, que justamente es uno de los focos detectados como débiles según el Modelo.

Otra área que esta débil con respecto al Modelo es el de RESULTADOS. Para el Modelo, es imprescindible contar con al menos tres años de historia de indicadores claves. El desarrollo de estos indicadores y sus mediciones periódicas es imprescindible para conocer el comportamiento organizacional y anticipar las acciones que aseguren la *sustentabilidad*. Además, no es suficiente la percepción, hay que medir para saber dónde estamos. Saber dónde estamos no es suficiente. Hay que saber cómo están los mejores (*benchmarking*). Saber cómo están los mejores no es suficiente. Hay que mejorar continuamente para alcanzarlos y superarlos. La mayoría de los indicadores necesarios, no están sistematizados en la Empresa A. La segunda propuesta concreta como oportunidad de mejora para la Empresa A es centralizar los indicadores en un Tablero de comando único.

Una vez concluidas las reuniones de consenso mencionadas arriba, se propone redactar el documento de auto evaluación (RELATORIO) incluyendo las evidencias y su alcance. Es importante dejar asentado todo lo que la empresa tiene implementado y sistematizado, todos los aspectos que sin estar sistematizados están parcialmente implementados, etc. Lograr el objetivo de la elaboración del relatorio de la auto evaluación representa en si mismo un indicador de la claridad conceptual y del grado de comprensión de los principios de la calidad y de los factores claves del negocio. Además, si está bien hecho se convierte en un material muy valioso para compartir dentro de la organización y mantener comunicados e involucrados a todos los autores.

En el proceso de auto evaluación se verificó el grado de *madurez organizacional* asignado a la empresa. Hubo motivación para la realización de la auto evaluación y también capacidad en dar las respuestas, ya que en la evaluación de cada uno de los factores, ninguno de los conceptos resultó desconocido o fuera de lugar para alguno de los Directores.

Habiendo analizado mediante la auto evaluación la situación actual y considerando el camino que faltaría recorrer para poder implementar el Modelo, se propone a la Empresa A el análisis estratégico del PLAN PARA IMPLEMENTACION DEL MODELO DE GESTION DE EXCELENCIA en la Empresa A.

Referencias y bibliografía

- [1]Guía para la Evaluación de la Gestión de Excelencia en las Empresas PyMEs, Fundación Premio Nacional a la Calidad, Edición 2006
- [2]Bases y Condiciones para el Premio Nacional a la Calidad, Sector Privado, Fundación Premio Nacional a la Calidad, Rep. Argentina, Edición 2007
- [3]Modelo para una gestión empresarial de excelencia, Sector Privado, Republica Argentina, Fundación Premio Nacional a la Calidad, Edición 2007
- [4]Calidad total, Galgano Alberto, Ediciones Diaz de Santos, 1993
- [5]Los siete instrumentos de la calidad total, Galgano Alberto, Ed. Diaz de Santos, 1995
- [6]Aplicaciones practicas del modelo EFQM de excelencia de PYMES, Corma Canos Francisco, Ed. Diaz de Santos, 2005
- [7]Calidad total y productividad, Gutierrez Pulido Humberto, Ed. McGraw Hill, 2005
- [8]Calidad total, Ciampa Dan, Ed.Addison Wesley, 1993
- [9]Relación entre la orientación emprendedora y la gestión de la calidad total: efectos en el desempeño empresarial, Matilede Ruiz Arroyo, Maria del Mar Fuentes Fuentes, Gestión Joven, Nro.1, abril 2008
- [10]Criteria for performance excellence, Baldrige Nacional Quality Program, 2006
- [11]Conceptos fundamentales de la Excelencia, EFQM, Bélgica, 2003
- [12]Introducción a la Excelencia, EFQM, Bélgica, 2003
- [13] Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresas PyMEs industriales y de servicios: Enfoque basado en los sistemas de administración para la Calidad Total, Nestor Braidot et al., Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento, 2007.
- [14] Apuntes del Seminario-Taller "Como redactar un Relatorio altamente efectivo", FPNC, Ing.Hector Sambucetti, Lic.Mario Lombardozzi, 2008.

Alineamiento

Coherencia en los planes, procesos, acciones, información y decisiones entre los distintos sectores que integran la compañía.

Aseguramiento de la Calidad

Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad

Benchmarking

Comparación de procesos y resultados que representan las mejores prácticas y los mejores desempeños para actividades similares, dentro o fuera del sector empresarial al que pertenece la organización.

Calidad

Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

El término calidad puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente.

Inherente, en contraposición a asignado, significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente.

Capacitación

Adquisición por parte del personal de los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para que cada persona este en condiciones de realizar su tarea con la mayor eficiencia. Se incluyen en este concepto los conocimientos sobre métodos para la mejora continua de la calidad en los procesos, desarrollo del potencial para el liderazgo, administración de proyectos, trabajo en equipo, técnicas para la solución de problemas, búsqueda, interpretación y uso de datos e información, métodos para la eliminación de defectos y reducción de los tiempos de respuesta, conocimientos funcionales específicos para el logro de los objetivos fijados por la empresa.

Desarrollo sustentable

Comprende la mejora continua de la calidad de vida de la comunidad y las formas de producción con impactos mínimos y controlados en el medio ambiente, así como las acciones de mitigación, conservación y recuperación de los recursos naturales, de tal manera que permite la permanencia a largo plazo de los grupos sociales y los ecosistemas.

Dirección estratégica

Examina como las más altas autoridades de la empresa crean la cultura organizacional y el sistema de liderazgo mediante el establecimiento y alineamiento de valores, visión, misión y objetivos

Eco-eficiencia

Aprovechamiento óptimo de la energía y los recursos necesarios para producir un bien o un servicio, generando el mínimo de residuos y/o el menor desperdicio de energía bajo esquemas de desarrollo sustentable.

Educación

Sensibilización del personal respecto de los valores, principios y criterios que definen la cultura que la organización ha adoptado como propia

Eficacia

Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados

Eficiencia

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Estrategia

Plan general e integrado que relaciona las ventajas de la organización con los retos del ambiente y garantiza que los objetivos de la empresa se consigan.

Estructura de la organización

Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal. Dicha disposiciones generalmente ordenada. Una expresión formal de la estructura de la organización se incluye habitualmente en un manual de la calidad o en un plan de la calidad para un proyecto. El alcance de la estructura de la organización puede incluir interfaces pertinentes con organizaciones externas.

Excelencia

La excelencia puede definirse como un ideal; un horizonte hacia el que se avanza a través del camino de la mejora continua de la calidad.

Factores clave de éxito

Son las pocas áreas clave de actividad en las cuales los resultados favorables son absolutamente necesarios para que un equipo (empresa) alcance sus resultados.

Fortalezas

Circunstancias que favorecen el éxito de una organización

Gestión

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización

Gestión de la calidad

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. La dirección y control, en lo relativo a calidad, generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad y los objetivos de la calidad, la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad.

Gestión o Administración de procesos

Conjunto de actividades mediante las cuales la empresa identifica, opera, evalúa, asegura y mejora en forma continua sus procesos.

Indicador

Mediciones indirectas del desempeño de los procesos, productos y servicios (por ejemplo, la cantidad de quejas y reclamos recibidos se suele utilizar para determinar la insatisfacción de los clientes, pero no es una medición directa de la misma) o cuando la medición de un aspecto se toma para inferir el valor de otro (por ejemplo, cuando de una disminución en los

índices de rotación del personal se infiere un aumento en la satisfacción del mismo).

Información

Datos que poseen significado

ISO

Sigla de Internacional Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización). Esta constituida por los institutos de normalización de alrededor de 140 países, participando solo uno por cada país. Ha publicado unas 13.000 normas técnicas de aplicación voluntaria, como resultado de las actividades que desarrolla.

Lealtad del cliente

Actitud positiva del cliente hacia la empresa que se demuestra en términos de recompra y/o recomendación.

Madurez organizacional

La eficacia del liderazgo es función de la adecuación de las conductas de los líderes a cada situación específica de madurez de los seguidores, en un contexto determinado. La madurez de los seguidores (individuos, grupos, organización) se define como el nivel de voluntad y de capacidad para actuar e implementar los valores de la excelencia en su ámbito de trabajo. Los niveles de madurez de los seguidores se clasifican en: a) Bajo: sin capacidad ni motivación; b) Moderado: sin capacidad, pero motivado o capaz, pero inseguro; c) capaz y seguro.

Mediciones

Información numérica que cuantifica el desempeño de los procesos, productos y servicios

Mejora continua de procesos

Acciones implementadas por la empresa para lograr un mejor desempeño en términos de una mayor calidad desde la perspectiva del cliente o también de un mejor rendimiento operativo y de menores costos.

Las empresas pueden emplear una variedad de alternativas para la mejora del proceso, tales como: el intercambio de estrategias exitosas en toda la compañía, la realización de experimentos de optimización y comprobación de errores, los resultados de investigación y desarrollo, las comparaciones con otras unidades o empresas que obtienen mejores resultados de procesos equivalentes, el uso de tecnología alternativa, etc. Las propuestas para la mejora de los procesos incluyen el análisis de la relación costo/beneficio para evaluar cada alternativa y fijar las prioridades. En conjunto, todas estas propuestas ofrecen una amplia gama de posibilidades, incluyendo el rediseño completo de los procesos.

Misión

Ramo de negocio al que la empresa se dedica, definido por el producto o servicios que la empresa comercializa. La misión establece el propósito de la empresa, el valor que la misma provee a sus clientes a través de sus productos o servicios. En conjunto, los componentes de la misión responden a una pregunta clave sobre la empresa: ¿Cuál es nuestro negocio?

Normas ISO 9000

Familia de normas que asisten a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

La norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

La norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda la organización que necesita demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentos que le sean de aplicación; su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

La norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas.

Objetivos

Fines que trata de alcanzar la organización a través de su misión.

Oportunidades

Tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que podrían beneficiar a una organización en forma significativa.

Plan

Fijación de un curso de acción definido que tiene como propósito alcanzar un objetivo o meta previstos, siguiendo un empleo de los medios determinados, en un tiempo y a un costo establecido.

Plan a corto plazo

Plan a un año

Plan a largo plazo

Plan a más de un año

Planeamiento estratégico

Conjunto de procedimientos mediante los cuales la empresa desarrolla las estrategias para lograr sus objetivos, en el marco de sus valores, visión y misión.

Proceso

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos. Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor. Un proceso en el cual la conformidad del producto resultante, no pueda ser fácil o económicamente verificada, se denomina habitualmente "proceso especial".

Responsabilidad social de la empresa

Compromiso de la empresa para elevar la calidad de vida de la comunidad en la que desarrolla sus operaciones

Satisfacción del cliente

Actitud positiva del cliente hacia la empresa, que demuestra que el producto o servicio brindado ha cubierto sus necesidades y expectativas.

Sistema

Conjunto de elementos mutuamente relacionados que interactúan

Sistema de gestión

Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

Un sistema de gestión de una organización podría incluir diferentes sistemas de gestión, tales como un sistema de gestión de la calidad, un sistema de gestión financiera o un sistema de gestión ambiental.

Sistema de gestión de la calidad

Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad

Sistema de liderazgo

Conjunto de métodos y procedimientos mediante los cuales las máximas autoridades establecen y difunden los valores que guiarán el accionar de la empresa, verifican como se los practica en la gestión cotidiana, definen su visión, misión y objetivos, toman sus decisiones en concordancia con ellos, procuran la mejora continua de todos los procesos, estimulan la creatividad y la iniciativa de todo el personal y fomentan el aprendizaje permanente de todos los miembros de la empresa.

Sistemático

Enfoques repetitivos que usan datos e información en forma tal de hacer factible mejoras y aprendizajes. En otras palabras, los enfoques son sistemáticos si generan oportunidades para evaluar y aprender, permitiendo de este modo el logro de beneficios en términos de madurez.

Valor

Lo que vale un producto, servicio, proceso, activo, o función en relación a su costo o a posibles alternativas. Las organizaciones, a menudo, utilizan consideraciones de valor para determinar los beneficios que presentan diferentes opciones con respecto a su costo, como por ejemplo el valor que tienen para los clientes diversas combinaciones de productos o servicios. Las organizaciones necesitan entender que es lo que valoran las diferentes partes interesadas y deben proveer valor consecuentemente a cada una de ellas. Esto requiere, con frecuencia, balancear el valor entre los clientes y los otros grupos de interés.

Visión

Imagen ideal de empresa hacia la cual desea evolucionar una organización. Los elementos característicos de la visión son: una imagen futura; tiene la connotación de un ideal (excelencia); es posible de alcanzar; tiene poder inspirador; la formulan las máximas autoridades pero es compartida por toda la organización; se expresa en términos cualitativos; es la única, la elegida entre otras alternativas posibles.

Anexo I : Categorización de la Empresa A

Como introducción y verificación de la categorización de la Empresa A en pequeña, mediana o grande, se aplica la regla de clasificación establecida en las Bases y Condiciones para el Premio Nacional a la Calidad ^[2], de acuerdo con la fórmula siguiente:

$$K = P/Po \times V/Vo$$

Donde,

P: Promedio del personal ocupado por la empresa durante el trimestre previo a la presentación

Po: 250 empleados

V: ventas anuales totales de la empresa en pesos excluyendo el IVA e impuestos internos

Vo: \$ 100.000.000.- para empresas productoras de bienes

La empresa será categorizada según el valor k:

Grande $k \geq 1$

Mediana $0.03 < k < 1$

Pequeña $k \leq 0.025$

En nuestro caso, la Empresa A resulta con un $k = 0.148$, por lo que entra en la categoría de "mediana"

Anexo II: Modelo para una Gestión Empresarial de Excelencia (PNC-2007)

Componentes	Criterios	Factores	Puntaje Maximo
LIDERAZGO (110 puntos)	1. LIDERAZGO (110 puntos)	1.1 Dirección estratégica	40 ⁽²⁾
		1.2 Compromiso	30
		1.3 Responsabilidad social	30
		1.4 Gobierno de la empresa ⁽¹⁾	10 ⁽¹⁾
SISTEMA DE GESTION (440 puntos)	2. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO (80 puntos)	2.1 Desarrollo de la estrategia	40
		2.2 Planes operativos	40
	3. ENFOQUE EN MERCADOS Y CLIENTES (100 puntos)	3.1 Conocimiento de mercados y clientes	30
		3.2 Gestión de las relaciones con los clientes	25
		3.3 Gestión de las redes de comercialización	10
		3.4 Manejo de quejas y reclamos	10
		3.5 Determinación de la satisfacción y lealtad de los clientes	25
	4. GESTION DE PROCESOS (90 puntos) ⁽³⁾	4.1 Enfoque de la gestión de procesos	20
		4.2 Procesos de diseño de productos y servicios	20
		4.3 Procesos de producción, servicio y de apoyo	40 ⁽²⁾
		4.4 Procesos relativos a proveedores	10
	5. GESTION DE LAS PERSONAS (90 puntos) ⁽³⁾	5.1 Organización de las personas y del trabajo	30 ⁽⁴⁾
		5.2 Educación, capacitación y desarrollo	30
		5.3 Satisfacción de las personas	30
	6. GESTION DE LOS RECURSOS (80 puntos) ⁽⁵⁾	6.1 Gestión económico-financiera	30 ⁽⁶⁾
		6.2 Gestión de la información y de los conocimientos	20 ⁽⁷⁾
6.3 Gestión de la tecnología, la infraestructura y las asociaciones de soporte tecnológico		15	
6.4 Gestión de los recursos naturales		15	
RESULTADOS (450 puntos)	7. RESULTADOS (450 puntos)	7.1 Resultados de la gestión con los clientes	100
		7.2 Resultados de participación de mercado	50
		7.3 Resultados económico- financieros	80
		7.4 Resultados operativos	70
		7.5 Resultados relativos a proveedores	20
		7.6 Resultados de la gestión de las personas	80
		7.7 Resultados de las acciones relativas a la responsabilidad social	50
1000	1000	Total de puntos	1000

⁽¹⁾Factor 1.4 no existe en versión 2006 del modelo, Versión 2006, puntajes: ⁽²⁾ 50, ⁽³⁾ 100, ⁽⁴⁾ 40, ⁽⁵⁾ 60, ⁽⁶⁾ 20, ⁽⁷⁾ 10

Anexo III: Resultados Auto evaluación [*] – Empresa A

[*] Tabla utilizada corresponde al modelo 2006. No introduce modificaciones 2007

TABLA A	Respuestas y puntaje asignado					Equipo Dirección EMPRESA A			
	No implement	Implement en desarr.	Implement Parcial	Implement .total	Nivel de Excelencia	DC	JC	JCG	OA
COMPONENTE / CRITERIO									
COMPONENTE / CRITERIO 1: LIDERAZGO	0	22	55	88	110	25	53	31	73
a) Dirección estratégica	0	10	25	40	50	17	17	23	28
1.El equipo de dirección definió la visión, la misión, los valores y los objetivos a corto y largo plazo de la empresa?	0	4	7	11	14	7	7	11	7
2. Se ha comunicado la visión, la misión, los valores y los objetivos a corto y largo plazo a todos los integrantes y colaboradores?	0	2	6	10	12	2	6	6	6
3. El equipo de dirección verifica el alineamiento de la empresa con la visión, la misión los valores y los objetivos?	0	2	6	10	12	2	2	6	6
4. El equipo de dirección ha establecido indicadores clave para medir el cumplimiento de los objetivos de negocio y compararlos con competidores y referentes?	0	2	6	9	12	6	2	0	9
b) Compromiso	0	6	15	24	30	8	15	8	24
5. El equipo de dirección demuestra con su ejemplo cotidiano su compromiso con la visión, la misio, los principios y objetivos?	0	3	8	12	15	8	8	8	12
6. El equipo de dirección evidencia su compromiso reconociendo la contribución de los colaboradores, participando en actividades de capacitación y asignando los recursos necesarios?	0	3	7	12	15	0	7	0	12
c) Responsabilidad Social	0	6	15	24	30	0	21	0	21
7. El equipo de dirección promueve la difusión y la practica de los conceptos de la excelencia en la comunidad?	0	2	5	8	10	0	8	0	8
8. El equipo de dirección participa en programas tendientes a mejorar la calidad de vida de la comunidad?	0	2	5	8	10	0	5	0	5
9. El equipo de dirección establece políticas eficaces para la preservación del medio ambiente?	0	2	5	8	10	0	8	0	8

CRITERIO 2: PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	0	16	40	64	80		33	40	37	35
a) Desarrollo de la estrategia	0	10	25	40	50		18	25	19	17
10. Dispone la empresa de un proceso de planeamiento que se cumple integralmente?	0	4	7	11	14		4	7	7	7
11. Ha definido la empresa la periodicidad con que revisa sus estrategias para asegurar que están actualizadas?	0	2	6	10	12		2	6	6	6
12. Considera la empresa, para la determinación de sus estrategias, las oportunidades y amenazas que la condicionan y analiza sus fortalezas y debilidades?	0	2	6	10	12		6	6	0	2
13. Determina la empresa su vulnerabilidad ante cambios en los diferentes contextos: económico, social, tecnológico o regulatorio?	0	2	6	9	12		6	6	6	2
b) Planes operativos	0	6	15	24	30		15	15	18	18
14. Verifica la empresa que las acciones a tomar estén alineadas con las estrategias formuladas?	0	2	5	8	10		5	5	5	8
15. Compromete la empresa todos los recursos necesarios (incluyendo la disponibilidad de las personas) para llevar a cabo sus estrategias y acciones a tomar?	0	2	5	8	10		5	5	8	8
16. Ha establecido la empresa indicadores clave de desempeño de corto y largo plazo para monitorear el logro de los planes y generar alertas oportunas que permitan realizar correcciones?	0	2	5	8	10		5	5	5	2

CRITERIO 3: ENFOQUE EN CLIENTES Y MERCADOS	0	20	50	80	100		30	61	43	61
a) Conocimiento de clientes y mercados	0	6	15	24	30		11	15	19	15
17. Identifica la empresa los segmentos y mercados en los que se va a concentrar?	0	3	8	12	15		8	8	12	8
18. Investiga cuales son los requisitos de los clientes (actuales, potenciales y de la competencia) con relación a sus productos y/o servicios?	0	3	7	12	15		3	7	7	7
b) Gestión de las relaciones con los clientes	0	5	12.5	20	25		8	20	11	13
19. Dispone la empresa de estándares de la calidad para las operaciones de contacto con los clientes?	0	3	7.5	12	15		3	12	3	7.5

20. Provee la empresa información y fácil acceso a los clientes que solicitan asistencia o desean formular observaciones?	0	2	5	8	10		5	8	8	5
c) Gestión de la cadena de comercialización	0	2	5	8	10		3	8	5	8
21. Define la empresa, conjuntamente con la cadena de comercialización, los requisitos de los clientes finales y colabora par lograr su satisfacción?	0	2	5	8	10		3	8	5	8
d) Manejo de quejas y reclamos	0	2	5	8	10		8	5	8	8
22. Se aplica en la empresa un procedimiento tanto para el manejo como para la resolución oportuna y completa de quejas y reclamos?	0	2	5	8	10		8	5	8	8
e) Determinación de la satisfacción y lealtad	0	5	12.5	20	25		0	13	0	17
23. Aplica la empresa procedimientos para determinar periódicamente la satisfacción y lealtad de sus clientes y la de los clientes de sus principales competidores?	0	3	7.5	12	15		0	7.5	0	12
24. Verifica la empresa la validez de la información relativa a la satisfacción y lealtad de los clientes?	0	2	5	8	10		0	5	0	5

CRITERIO 4: GESTION DE PROCESOS	0	20	50	80	100		44	68	67	55
a) Enfoque de la gestión de procesos	0	4	10	16	20		10	13	10	7
25. Define y documenta la empresa los procesos clave?	0	2	5	8	10		5	8	5	5
26. Fija la empresa responsabilidades sobre los procesos clave?	0	2	5	8	10		5	5	5	2
b) Procesos de diseño de productos y servicios	0	4	10	16	20		7	18	13	7
27. Considera la empresa los requisitos de los clientes y del mercado en el diseño de sus productos y servicios?	0	2	5	8	10		2	8	8	2
28. Comprueba la empresa que el diseño de sus productos y servicios contempla los requisitos legales, de protección ambiental, de seguridad e higiene y salud ocupacional?	0	2	5	8	10		5	10	5	5
c) Procesos de producción, servicio y de apoyo	0	8	20	32	40		25	29	36	36
29. Establece la empresa estándares e indicadores de la calidad de sus productos, servicios y procesos?	0	4	7	11	14		7	7	7	7
30. Asegura la empresa la calidad de sus productos, servicios y procesos a través de la aplicación de métodos de medición periódicos?	0	2	6	10	12		6	6	10	10

31. Cuenta la empresa con procedimientos para prevenir y corregir desvíos?	0	2	6	10	12		6	10	10	10
32. Determina la empresa las causas raíz de los problemas en los procesos?	0	2	6	9	12		6	6	9	9
d) Procesos relativos a proveedores	0	4	10	16	20		2	8	8	5
33. Establece la empresa estándares e indicadores para medir la calidad de sus proveedores clave?	0	2	5	8	10		2	8	8	5

CRITERIO 5: GESTION DE LAS PERSONAS	0	20	50	80	100		20	40	39	35
a) Organización de las personas y el trabajo	0	8	20	32	40		6	11	9	11
34. Planifica la empresa la selección, los reemplazos y las oportunidades de carrera de sus colaboradores?	0	2	5	8	10		2	5	0	5
35. Planifica la empresa la capacitación y el desarrollo de sus colaboradores para estimular su iniciativa y crecimiento?	0	2	5	8	10		0	2	2	2
36. Asigna y comunica la empresa metas a cada colaborador, en forma clara e inequívoca, de modo que este pueda autoevaluar sus logros?	0	2	5	8	10		2	2	2	2
37. Dispone la empresa de una política y estructura de remuneraciones para cada puesto de trabajo y de métodos de reconocimiento y recompensa por el logro de objetivos?	0	2	5	8	10		2	2	5	2
b) Educación, capacitación y desarrollo	0	6	15	24	30		5	9	15	12
38. Capacita la empresa al personal para apoyar sus estrategias?	0	2	5	8	10		0	2	5	5
39. La empresa desarrolla sistemáticamente el liderazgo en todos sus niveles?	0	2	5	8	10		0	2	5	2
40. La empresa promueve y facilita el aprendizaje en el puesto de trabajo?	0	2	5	8	10		5	5	5	5
c) Satisfacción de las personas	0	6	15	24	30		9	20	15	12
41. Crea y mantiene la empresa un ambiente de trabajo que contribuye a la motivación del personal?	0	2	5	8	10		2	5	5	5
42. Crea y mantiene la empresa un ambiente de trabajo que asegura la salud y la seguridad de su personal?	0	2	5	8	10		5	10	8	5
43. La empresa mide periódicamente la satisfacción de sus colaboradores?	0	2	5	8	10		2	5	2	2

CRITERIO 6: GESTION DE RECURSOS	0	12	30	48	60		8	30	27.5	24
a) Gestión de los recursos económicos y financieros	0	4	10	16	20		5	10	13	7

44. Define la empresa la estrategia financiera para apoyar el logro de los objetivos?	0	2	5	8	10		0	5	5	2
45. Asegura la empresa los recursos financieros para cumplir con las necesidades operacionales incluyendo las inversiones?	0	2	5	8	10		5	5	8	5
b) Gestión de la información y de los conocimientos	0	2	5	8	10		0	2	2	2
46. Administra la empresa la adquisición, organización, retención, protección y confidencialidad de la información y del conocimiento?	0	2	5	8	10		0	2	2	2
c) Gestión de la tecnología, la infraestructura	0	3	7.5	12	15		3	7.5	7.5	7.5
47. Desarrolla, adapta y optimiza la empresa la tecnología disponible mediante la revisión, correcto mantenimiento y mejora de los procesos?	0	3	7.5	12	15		3	7.5	7.5	7.5
d) Gestión de los recursos naturales	0	3	7.5	12	15		0	11	5	7.5
48. La empresa identifica, trata y controla los aspectos de sus actividades que tienen impacto significativo en el medio ambiente?	0	2	5	8	10		0	8	5	5
49. Desarrolla las acciones eficaces de conservación del medio ambiente incorporando información y tecnología que lleven al desarrollo sustentable?	0	1	2.5	4	5		0	2.5	0	2.5
COMPONENTE: SISTEMA DE GESTION	0	88	220	352	440		135	239	214	210

TABLA B	Nulos	Mínimos	Parciales	Completos	Excelencia		DC	JC	JCG	OA
COMPONENTE / CRITERIO 7: RESULTADOS	0	100	225	360	450		35	230	22	252
a) Resultados de la gestión con los clientes	0	20	50	80	100		16	62	0	74
50. Como son los resultados de los indicadores relativos a la satisfacción de clientes con los productos y servicios?	0	4	10	16	20		4	16	0	16
51. Como son los resultados de los indicadores relativos a la satisfacción con los servicios de venta y posventa?	0	4	10	16	20		4	10	0	16
52. Como son los resultados de los indicadores relativos a la satisfacción de la cadena de comercialización?	0	4	10	16	20		4	10	0	16

53. Como son los resultados de los indicadores relativos a la lealtad de los clientes?	0	4	10	16	20		0	10	0	16
54. Como son los resultados de los indicadores de quejas y reclamos?	0	4	10	16	20		4	16	0	10
b) Resultados de participación de mercado	0	10	25	40	50		0	19	0	40
55. Como son los resultados de los indicadores de participación según productos y servicios?	0	6	15	24	30		0	15	0	24
56. Como son los resultados de los indicadores de participación de mercado según segmentos de clientes?	0	4	10	16	20		0	4	0	16
c) Resultados económico financieros	0	16	40	64	80		0	75	0	40
57. Como son los resultados de los indicadores de la evolución de la rentabilidad del capital?	0	3	7	11	14		0	14	0	7
58. Como son los resultados de los indicadores de la evolución de la utilidad bruta?	0	3	7	11	14		0	11	0	7
59. Como son los resultados de los indicadores de la evolución de la utilidad neta?	0	3	7	11	14		0	14	0	7
60. Como son los resultados de los indicadores de la evolución de la solvencia?	0	3	7	11	14		0	14	0	7
61. Como son los resultados de los indicadores de la evolución de la liquidez?	0	2	6	10	12		0	12	0	6
62. Como son los resultados de los indicadores de la evolución de los elementos del flujo de caja?	0	2	6	10	12		0	10	0	6
d) Resultados operativos	0	20	25	40	50		13	28	18	35
63. Como son los resultados de las mediciones relativas a la evaluación de procesos de diseño?	0	3	6	10	12		3	6	6	6
64. Como son los resultados de las mediciones de los indicadores de calidad de productos y servicios?	0	3	6	10	12		6	6	6	6
65. Como son los resultados de las mediciones de los indicadores de calidad de los procesos clave, tanto de producción como de servicios y de apoyo?	0	2	6	10	12		2	6	6	6
66. Como son los resultados de las mediciones de la eficacia de los procedimientos correctivos de variaciones?	0	2	6	10	12		2	6	0	6
67. Como son los resultados de las mediciones relativas a la gestión de la información y/o de los	0	2	6	9	12		0	2	0	6

conocimientos?										
68. Como son los resultados de las mediciones relativas a la gestión de la tecnología y la infraestructura?	0	2	6	7	10		0	2	0	5
e) Resultados relativos a proveedores	0	6	15	24	30		0	10	4	10
69. Como son los resultados de las mediciones de los indicadores de calidad de los proveedores clave?	0	2	5	8	10		0	5	2	5
70. Como son los resultados de las mediciones relativas al desarrollo de proveedores?	0	2	5	8	10		0	5	2	5
f) Resultados de la gestión de las personas	0	18	45	72	90		6	26	0	40
71. Como son los resultados de las mediciones de los procesos relativos a la organización de las personas (selección, reemplazos, plan de carrera, etc.)?	0	3	7	11	14		0	3	0	7
72. Como son los resultados de las mediciones de los procesos relativos a la educación, capacitación y desarrollo de las personas?	0	3	7	11	14		0	3	0	7
73. Como son los resultados de las mediciones de los factores clave de motivación de las personas (reconocimiento, desarrollo de carrera, delegación)?	0	4	10	16	20		0	4	0	10
74. Como son los resultados de las mediciones de los factores clave de satisfacción las personas (paga y beneficios, seguridad en el empleo, salud y seguridad)?	0	4	10	16	20		0	10	0	10
75. Como son los resultados de las mediciones de indicadores tales como rotación de personal, accidentes de trabajo, ausentismo, etc.?	0	2	6	10	12		6	6	0	6
g) Resultados de responsabilidad social	0	10	25	40	50		0	10	0	13
76. Como son los resultados de los indicadores relativos a la eficacia de las acciones para mejorar la calidad de vida de la comunidad?	0	4	7	11	14		0	4	0	7
77. Como son los resultados de los indicadores relativos a la eficacia de las acciones para promover los principios de la excelencia en la comunidad?	0	2	6	10	12		0	2	0	2

78. Como son los resultados de los indicadores relativos a la eficacia de las acciones para preservar y mejorar el medio ambiente?	0	2	6	10	12		0	2	0	2
79. Como son los resultados de los indicadores relativos al uso de recursos naturales?	0	2	6	9	12		0	2	0	2
TOTAL DEL CUESTIONARIO	0	210	500	800	1000		195	522	267	535