

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

DEPARTAMENTO DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA



TRABAJO DE GRADUACIÓN

TEMA:

“DESARROLLO DE UNA GUÍA TÉCNICA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD SEGÚN DECRETO EJECUTIVO N° 134, DOTANDO A LAS EMPRESAS DE LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS EN LA ADOPCIÓN DEL MODELO PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA”.

PRESENTADO POR:

DIAZ HERNANDEZ, RICARDO ORLANDO

MERLOS LOPEZ, ALEXANDER

ZALDAÑA HERNANDEZ, JOSE IVAN

PARA OPTAR AL GRADO DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

DOCENTE DIRECTOR:

ING. ROBERTO CARLOS SIGUENZA

MARTES 04 DE SEPTIEMBRE DE 2012

SANTA ANA

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR:

Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

VICERRECTOR ACADÉMICO:

MSd. Ana María Glower de Alvarado

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:

Lic. Salvador Castillo Arévalo

SECRETARIO GENERAL:

Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

FISCAL GENERAL:

Lic. Francisco Cruz Letona

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

DECANO:

Lic. Raúl Ernesto Azcúnaga López

VICEDECANO:

Ing. William Virgilio Zamora Girón

SECRETARIO:

Lic. Víctor Hugo Merino Quezada

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA:

Ing. Soraya Lissette Barrera de García

TRABAJO DE GRADUACIÓN APROBADO POR:

ING. ROBERTO CARLOS SIGUENZA

DOCENTE DIRECTOR

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso.

Total agradecimiento a Dios y la Virgencita de Guadalupe por haberme permitido cumplir uno de mis sueños, por todas sus bendiciones y pruebas que me puso en todo el camino, aunque durante mi carrera pase momentos difíciles en mi familia siempre estuvo conmigo, nunca perdí la FE, gracias por darme esa fortaleza, fuerza, voluntad, humildad y es por el que estoy acá. Infinitamente seas alabado.

A mi madre María Elizabeth López Sandoval.

Gracias a una de las mujeres más importantes en mi vida, esa mujer que a pesar de sacarme adelante sola, siempre me ha dado todo su apoyo, nunca me faltó nada en mi casa, por su amor, comprensión, un gran ejemplo a seguir en mi vida, una mujer luchadora que sin ella no hubiera podido llegar hasta este momento, la adoro con todo mi corazón y especialmente a ella le dedico este triunfo.

A mi hermana Xóchitl Elizabeth Alfaro López.

Gracias a esa niña linda, dulce y tierna que a pesar que hemos tenido problemas para llevarnos bien, siempre me ha apoyado y me ha comprendido en todos mis momentos duros, siempre estuvo ahí dando ánimos, cuando me quedaba bien noche estudiando dándome café, haciéndome comida, realmente un angelito hermoso en mi vida te amo hermana y gracias por ser parte de mi vida y de este triunfo.

A mi abuela Ana María López.

Gracias a ese angelito tierno que siempre me ha cuidado desde pequeño, tantas historias y buenos consejos que me ha dado y me han servido, por ayudarme económicamente cuando mi mamá no ha tenido simplemente no tengo palabras para agradecer, la amo con todo mi corazón.

A mi abuelo Manuel de Jesús López Viana.

A ese angelito que ya está con Dios que lo extraño muchísimo, porque desde que comencé la carrera para él ya era ingeniero y cuando me saludaba así me decía, a él le dedico mi trabajo de grado ya que muy pronto estoy por ser un ingeniero y total agradecimiento porque siempre me cuidó. Gracias abuelito te amo.

A mi prima Elsa Beatriz López.

Aunque ya estás con Dios, y toda la familia está aun triste por tu partida ya que nos dejaste acá dos angelitos hermosos, quiero agradecerle porque siempre me cuidó desde pequeño jugaba con ella, siempre me daba grandes consejos, siempre pendiente de mí de cómo iba en el estudio, recuerdo que me decía, "Nunca te rindas siempre lucha por lo que quieres" te extraño mucho prima y te prometo cuidar a tus hijos. Te amo Bea.

A mi novia Claudia Dinora Viana Zuleta.

No solo es mi novia, sino que es mi mejor amiga ya que siempre ha estado conmigo en los peores momentos, siempre dándome su apoyo y consejos, me ha ayudado de una manera que no tengo cómo agradecer, no solo a mí sino también a mi familia en los problemas de salud, y estoy seguro que será una gran doctora. Te amo y gracias por comprenderme y apoyarme siempre.

A mi gran amiga Dra. Carmen Dinora Zuleta de Viana.

La Dra. De Viana aunque es la mamá de mi novia, la considero una gran amiga, en este tiempo de conocernos se ha comportado conmigo de una manera tan excelente, que siempre me ha apoyado, dando consejos, animándome, y en muchas ocasiones regañándome, gracias por hacerme parte de su familia, la quiero mucho, y gracias por apoyar tanto a mi familia especialmente a mi hermana, que Dios derrame muchas bendiciones sobre su familia.

A mi gran amigo José Armando Viana.

A ese gran amigo y papá de mi novia, es una persona que no tengo palabras para describirlo simplemente una persona que vale oro, me gusta tanto platicar con él, sabe bastante de muchas cosas, gracias por escucharme y hacerme parte de su familia.

A mi mejor amigo de infancia Emerson Yair Renderos Murillo.

Gracias a ese gran amigo de infancia que siempre me dio buenos consejos y que me decía que me encomendara siempre. Gracias Chele.

A mi gran amigo y compañero de tesis Ricardo Orlando Díaz Hernández.

Gracias a ese gran amigo que siempre me ha apoyado no solo en lo académico sino también en los problemas de mi familia, por darme sus consejos y a pesar que hemos tenido diferencias más que todo en la tesis, pero siempre hemos logrado salir adelante, gracias Ricardo tu amistad vale oro y me alegra mucho haber sido compañero de trabajo de grado.

A mi amigo y compañeros de tesis José Iván Zaldaña Hernández.

A pesar que durante la carrera casi no nos acercamos mucho, durante el trabajo de grado lo conocí y es una gran persona, muy capaz y me siento muy contento de haber trabajado con él, gracias por siempre dar el todo por el todo.

A mi docente y maestro Ing. Roberto Carlos Sigüenza.

Quiero agradecer al Ing. Sigüenza por ser una de las personas más influyentes en mi desarrollo profesional, ya que es una persona de las cuales he aprendido mucho, curse 4 materias con él, siempre hubo tensión, nerviosismo, pero sobre todo muchos retos, es una persona que entrega todo por sus alumnos en lo académico, ya que el trato que ofrece es para la preparación para el ámbito laboral, ya en el trabajo de grado lo conocí mejor, gracias por ayudarnos, apoyarnos y por confiar en mí, total agradecimiento por ser parte de mi culminación como Ingeniero Industrial, lo admiro mucho y que Dios derrame muchas bendiciones sobre su vida.

Alexander Merlos López.

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso.

Por haberme permitido llegar hasta esta etapa de mi vida y lograr uno de mis máximos objetivos; además por brindarme constantemente la sabiduría, la fuerza y el coraje para hacer este sueño realidad; gracias por estar siempre conmigo y mi familia en cada momento, para brindarnos infinita bondad y amor.

A mi madre Francisca del Carmen Hernández

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, por eso y más razones la considero el pilar más importante de mi vida. Agradezco por su sacrificio y por el apoyo incondicional que siempre me brinda.

A mi padre Juan José Zaldaña

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante; lo cual admiro mucho y gracias por el apoyo que me has dado desde la infancia hasta ahora.

A mis hermanos Tatiana y José Zaldaña

Gracias por aguantarme como el hermano mayor y preocuparse siempre por mí, espero ser un buen ejemplo para sus vidas y primeramente Dios nos mantenga siempre unidos y tener fe en la superación de nosotros mismos.

A mi novia Karen Zavaleta

Quien ha estado a mi lado, bendiciendo mi vida, ayudándome, comprendiéndome y apoyándome incondicionalmente para lograr mis objetivos.

A mi Familia y Amigos

Por su apoyo, que me animaron a seguir adelante y poder concluir un sueño así como también por sus oraciones. Gracias a todas esas personas especiales que me han acompañado a lo largo de mi vida y que de una u otra forma han dejado una huella en mi camino ayudándome a ser quien soy y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

José Iván Zaldaña Hernández

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso.

Por permitirme alcanzar un peldaño más en mi desarrollo profesional por las bendiciones que en todo momento estuvieron presentes, por su mano extendida que siempre me dio aliento, paz y fuerzas para salir adelante en los momentos difíciles, por su gran amor y respaldo.

A Mi Madre Denia Mercedes de Díaz.

Por ser esa persona especial que siempre estuvo a mi lado en todo momento con su apoyo incondicional y con ese amor que siempre me demostró. Mil gracias por su sacrificio y por haber creído siempre en mí, a la cual admiro y agradezco con todo mi corazón.

A Mi Tía Ana Consuelo Hernández.

Gracias tía a pesar de estar en otro país siempre estuvo apoyándome y aconsejándome.

A mi familia.

Por todo el amor y apoyo incondicional que siempre me han brindado, por todos sus sacrificios para darme siempre lo mejor.

A mis amigos.

Alex Merlos López, Mario David, Camila Hernández, Laura William Ramírez, Daniel Rojas, Tatiana Quiteño, Alfredo España, Carmen Ingrid Quintanilla, Karla Ramírez.

Por qué siempre estuvieron dispuestos a ayudarme, escucharme, aconsejarme y por demostrarme su cariño, por motivarme a seguir adelante en los momentos más difíciles.

Gracias a todas esas personas especiales que de alguna manera dejaron una huella en mi camino ayudándome a ser la persona que soy.

Ricardo Orlando Díaz Hernández

ÍNDICE

INTRODUCCION.....	i
CAPÍTULO I: DEFINICIÓN DEL PROYECTO	1
1.0 GENERALIDADES	2
1.1 Generalidades de Institución que otorga el premio.	2
1.1.1 Datos Generales:	2
1.1.2 Descripción de ES Calidad	3
1.1.3 Importancia del Premio Salvadoreño a la Calidad	5
1.2 GENERALIDADES DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD.....	5
1.2.1 Objetivos del Premio Salvadoreño a la Calidad.	5
1.2.2 Duración del otorgamiento al Premio:	6
1.2.3 Características de participación.	6
1.2.3.1 Requisitos de participación:	6
1.2.4 Clasificación según el tamaño de la empresa:	7
1.2.5 Costos del Premio:	8
1.3 FASES DEL DESARROLLO DEL PREMIO	8
1.3.1 FASE I: CONVOCACIÓN Y POSTULACIÓN.	8
1.3.1.1 Recepción de informes de Postulación.	8
1.3.2 FASE II: EVALUACIÓN DE LOS INFORMES DE POSTULACIÓN	9
1.3.2.1 Revisión y Selección Previa.	9
1.3.2.2 Evaluación individual.....	9
1.3.2.3 Evaluación de consenso	9
1.3.3 FASE III: VISITA DE EVALUACIÓN.	10
1.3.3.1 Visita a Organizaciones.	10
1.3.3.2 Entrega de informe de Realimentación a la Oficina Administradora del Premio.	10
1.3.4 FASE IV: DETERMINACIÓN DE GANADORES.....	10
1.3.4.1 Reunión del jurado.....	10
1.3.4.2 Notificación de ganadores.	11
1.3.5 FASE V: CEREMONIA DE PREMIACIÓN.....	11
1.3.5.1 Premiación.....	11
1.3.5.2 Entrega de informe de realimentación a las organizaciones.	11
1.4 CRITERIOS Y PUNTAJES DE EVALUACIÓN.	12
1.5 DEFINICIÓN DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN A LA EXCELENCIA.....	13
1.5.1 PERFIL ORGANIZACIONAL	13
1.5.1.1 Descripción Organizacional.....	13
1.5.1.2 Desafíos Organizacionales	14
1.5.2 LIDERAZGO	14
1.5.2.1 Liderazgo Organizacional.	14
1.5.2.2 Gobierno y Responsabilidad Social.	14
1.5.3 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.	15
1.5.3.1 Desarrollo de Estrategias.....	17
1.5.3.2 Despliegue de Estrategias.	17
1.5.4 ORIENTACIÓN HACIA EL CIUDADANO/CLIENTE.	17
1.5.4.1 Compromiso con el ciudadano/cliente.....	18
1.5.4.2 Voz del ciudadano/cliente.....	18
1.5.5 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.	18
1.5.5.1 Medición, Análisis y Mejora del Desempeño Organizacional	19
1.5.5.2 Gestión de la Información, Conocimiento y Tecnología de la Información.	19

1.5.6 ORIENTACIÓN HACIA EL PERSONAL	20
1.5.6.1 Compromiso del Personal.....	20
1.5.6.2 Ámbito del Personal	20
1.5.7 GESTIÓN DE PROCESOS.....	21
1.5.7.1 Sistema de trabajo	22
1.5.7.2 Procesos de Trabajo.....	22
1.5.8 RESULTADOS.....	22
1.5.8.1 Resultados de Productos y Servicios	23
1.5.8.2 Resultados de Orientación hacia el ciudadano/cliente	23
1.5.8.3 Resultados Financieros y de Mercado	23
1.5.8.4 Resultados del Personal.....	23
1.5.8.5 Resultados de la Efectividad de los Procesos	24
1.5.8.6 Resultados de liderazgo	24
1.6 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
1.7 OBJETIVOS	28
1.8 JUSTIFICACIÓN	29
1.9 ALCANCES.....	32
1.10 LIMITANTES	33
CAPÍTULO II: CONCEPTUALIZACIÓN DEL ESTUDIO	34
2.0 INTRODUCCIÓN	35
2.1 MARCO TEÓRICO	36
2.1.1 PRINCIPIOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD.....	37
2.1.2 LA CALIDAD DESDE LA PERSPECTIVA DEL CONSUMIDOR.....	38
2.1.3 LA CALIDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL PRODUCTOR.....	39
2.1.4 COSTOS DE LA CALIDAD	40
2.1.5 CALIDAD EN LOS SERVICIOS.....	42
2.1.6 SISTEMA PARA LA CALIDAD EN EL SERVICIO.....	42
2.1.7 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	43
2.2 CONCEPTOS BÁSICOS.....	47
2.3 PREMIOS INTERNACIONALES DE CALIDAD	53
2.3.1 PREMIO EUROPEO DE LA CALIDAD-EFQM	53
2.3.2 MALCOLM BALDRIDGE NATIONAL QUALITY AWARD- USA	54
2.3.3 PREMIO DEMING-JAPON.....	55
2.3.4 EL PREMIO NACIONAL DE LA CALIDAD EN ECUADOR	57
2.3.5 BRASIL.- PREMIO NACIONAL DA QUALIDADE (1992).....	58
2.3.6 COLOMBIA.- PREMIO COLOMBIANO A LA CALIDAD OTORGADO (1993).....	58
2.3.7 PERÚ	59
2.3.8 CHILE CALIDAD.....	59
2.3.9 CANADÁ.- PREMIO A LA EXCELENCIA DE CANADÁ	59
2.3.10 PREMIO IBEROAMERICANO.....	59
2.4 PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD- EL SALVADOR.....	60
2.5 REFERENCIAS DE TÉCNICAS DE CALIDAD.....	63
2.5.1 DIAGRAMA DE PARETO.....	63
2.5.2 ESTRATIFICACIÓN.....	63
2.5.3 HOJA DE VERIFICACIÓN.....	63
2.5.4 DIAGRAMA DE ISHIKAWA- CAUSA Y EFECTO.....	64
2.5.5 LLUVIA DE IDEAS.....	64
2.5.6 DIAGRAMA DE DISPERSIÓN.....	64
2.5.7 DIAGRAMAS DE PROCESOS.....	65
2.5.8 SISTEMAS POKA-YOKE.....	65
2.5.9 ANÁLISIS DE MODO Y EFECTO DE LAS FALLAS (AMEF).....	66

2.5.10 QFD.....	67
2.5.11 ANÁLISIS CAUSA RAÍZ.....	67
2.5.12 MARCO LÓGICO.....	68
2.5.13 ESTRUCTURA DEL DESGLOSE DEL TRABAJO.....	68
2.5.14 PEPSU.....	69
2.5.15 FODA.....	69
CAPÍTULO III: PERFIL ORGANIZACIONAL.....	70
3.0 INTRODUCCIÓN.....	71
3.1 DESARROLLO Y APLICACIÓN DE SUBCRITERIO.....	72
3.2 DETERMINACIÓN DEL PERFIL ORGANIZACIONAL.....	74
3.2.1 CALIFICACIONES DEL PERFIL ORGANIZACIONAL.....	76
3.2.2 FORMATOS PARA TABULAR LOS DATOS.....	77
3.2.3 DIMENSIÓN DEL DIAGNÓSTICO.....	86
CAPÍTULO IV: LIDERAZGO.....	87
4.0 INTRODUCCIÓN.....	88
4.1 DESARROLLO Y APLICACIÓN DE LOS SUBCRITERIOS.....	89
4.1.1 LIDERAZGO ORGANIZACIONAL.....	90
4.1.1.1 MISIÓN, VISION Y OBJETIVOS.....	90
4.1.1.1.1 PARTES DE LA MISIÓN.....	90
4.1.1.1.2 EVALUACIÓN DEL ENUNCIADO DE LA MISIÓN.....	92
4.1.1.1.3 VISIÓN.....	92
4.1.1.1.4 OBJETIVOS.....	93
4.1.1.2 AUMENTO DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.....	95
4.1.1.3 COMUNICACIÓN Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.....	96
4.1.1.3.1 COMUNICACIÓN.....	96
4.1.1.3.2 RAZONES DE UNA MALA COMUNICACIÓN.....	97
4.1.1.4 TRABAJO EN EQUIPO.....	97
4.1.1.4.1 CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO.....	98
4.1.1.4.2 FORMACIÓN DE EQUIPOS.....	98
4.1.1.4.3 CONDICIONES QUE DEBEN REUNIR LOS MIEMBROS DEL EQUIPO.....	99
4.1.1.4.4 DESARROLLANDO EQUIPOS.....	100
4.1.1.4.5 ESTRATEGIAS QUE FOMENTAN EL TRABAJO EN EQUIPO.....	101
4.1.1.4.6 REQUISITOS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO.....	101
4.1.1.4.7 RAZONES DE FALLOS DE LOS EQUIPOS.....	102
4.1.1.5 MOTIVACIÓN.....	102
4.1.1.5.1 IMPORTANCIA DEL GERENTE EN LA MOTIVACIÓN.....	102
4.1.1.6 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	103
4.1.1.6.1 PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	105
4.1.1.7 MANEJOS DE CONFLICTOS.....	105
4.1.1.7.1 PASOS PARA MANEJAR LOS CONFLICTOS.....	106
4.1.1.8 METODOLOGÍA PARA LA TOMA DE DECISIONES.....	107
4.1.1.8.1 TIPOS DE DECISIONES.....	108
4.1.1.8.2 ETAPAS EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.....	108
4.1.1.9 TIPOS DE RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTOS.....	109
4.1.1.9.1 TIPOS DE RECOMPENSAS.....	109
4.1.2 GOBIERNO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	110
4.1.2.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	111
4.1.2.1.1 PRINCIPALES METODOS DE EVALUACIÓN.....	114
4.1.2.2 ADOPCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL POR MEDIO DE UNA POLITICA AMBIENTAL.....	114
4.1.2.2.1 REQUERIMIENTO PARA CUMPLIRLA.....	114

4.1.2.2.2 VERIFICACIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO.....	115
4.2 GUIA PARA DESARROLLO DE UN PLAN DE LIDERAZGO.	116
4.2.1 PASOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE LIDERAZGO	116
4.3 HERRAMIENTAS EXTRA DE LIDERAZGO	117
4.3.1 MATRIZ DE COMUNICACIONES	117
4.3.1.1 PARÁMETROS EN LA MATRIZ DE COMUNICACIONES.....	117
4.3.2 MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	119
CAPÍTULO V: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	121
5.0 INTRODUCCIÓN.	122
5.1 DESARROLLO Y APLICACIÓN DE LOS SUBCRITERIOS.	124
5.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	126
5.2.1 DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN.....	126
5.2.2 LA EVALUACIÓN EXTERNA.....	127
5.2.2.1 PROCESO PARA REALIZAR UNA AUDITORIA EXTERNA.....	127
5.2.2.2 LOS PROGRAMAS DE LA INTELIGENCIA SOBRE LA COMPETENCIA.....	128
5.2.2.3 LAS FUENTES EXTERNAS DE INFORMACIÓN.....	128
5.2.2.4 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS PARA PRONÓSTICOS.....	129
5.2.2.5 INSTRUMENTOS PARA PRONÓSTICOS.....	130
5.2.3 LA EVALUACION INTERNA.....	130
5.2.3.1 ÁREAS DE LA EMPRESA A CONSIDERAR PARA LA EVALUACIÓN INTERNA.....	130
5.2.3.2 LISTAS DE VERIFICACIÓN DE LA AUDITORIA INTERNA.....	131
5.2.4 LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO.....	134
5.3 IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.	135
5.3.1 GENERAR EVALUAR Y SELECCIONAR ESTRATEGIAS.....	135
5.3.1.1 PARA FORMULAR ESTRATEGIAS.....	135
5.3.2 LAS POLITICAS PARA ELEGIR ESTRATEGIAS.....	147
5.3.2.1 CONSIDERACIONES PARA REDUCIR AL MÍNIMO LOS ASPECTOS NEGATIVOS DE LAS POLÍTICAS ORGANIZACIONALES.....	147
5.3.2.2 TIPOS DE ESTRATEGIAS:.....	148
5.3.2.3 LAS POLÍTICAS PARA ELEGIR ESTRATEGIAS.....	149
5.3.2.4 ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	149
5.3.2.5 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS BÁSICOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	150
5.3.2.6 VARIABLES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	151
5.3.3 ASIGNACIÓN DE RECURSOS.....	152
5.3.3.1 VINCULAR EL DESEMPEÑO Y LA REMUNERACIÓN CON LAS ESTRATEGIAS.....	153
5.3.3.2 DIRECTRICES PARA VINCULAR EL DESEMPEÑO Y LA REMUNERACIÓN CON LAS ESTRATEGIAS.....	154
5.3.3.3 PUNTOS DE INTERÉS DE PRODUCCIÓN/ OPERACIONES DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	154
5.3.3.4 PLANES DE PROPIEDAD DE ACCIONES DE LOS EMPLEADOS (PPAE).....	155
5.4 EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.	156
5.4.1 CRITERIOS PARA EVALUAR UNA ESTRATEGIA.....	157
5.4.2 PASOS PARA EVALUAR ESTRATEGIAS.....	157
5.4.3 CLAVES PARA EVALUAR ESTRATEGIAS.....	158
5.4.4 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.....	159
5.4.5 PLANES DE CONTINGENCIA	159
5.4.6 PASOS PARA LA PLANIFICACIÓN EFICAZ DE LAS CONTINGENCIAS.....	159
CAPÍTULO VI: ORIENTACIÓN AL CUIDADANO/CLIENTE	161

6.0 INTRODUCCION	162
6.1 DESARROLLO Y APLICACIÓN DE LOS SUBCRITERIOS	164
6.2 FIDELIZACION DE CLIENTES	165
6.2.1 FORMAS FIDELIZAR A LOS CLIENTES.....	166
6.2.2 MARKETING DE FIDELIZACIÓN.....	166
6.2.3 ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN.....	166
6.2.4 ACCIONES FRECUENTES EN FIDELIZACIÓN DE CLIENTES.....	169
6.3 VOZ DEL CIUDADANO/CLIENTE	171
6.3.1 MODELO PARA UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE QUEJAS DEL CLIENTE (SAQ).....	171
6.3.2 METODOLOGÍA QFD.....	173
6.3.3 EL MODELO DE KANO.....	175
6.3.4 DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGIA QFD.....	176
6.3.5 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA QFD. FASES DE APLICACIÓN.....	188
6.4 HERRAMIENTAS DEL QFD	190
6.4.1 DIAGRAMAS DE AFINIDAD.....	190
6.4.2 TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL.....	193
6.4.3 LAS SIETE ETAPAS DE LA TGN.....	193
6.4.4 TABLA DE SEGMENTOS DEL CLIENTE (TSC).....	194
6.4.5 DIAGRAMA DE ÁRBOL.....	195
6.5 AMEF “ANÁLISIS DE MODO Y EFECTO DE LA FALLA”	196
6.5.1 PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL AMEF (DISEÑO O PROCESO).....	196
CAPÍTULO VII: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	207
7.0 INTRODUCCIÓN	208
7.1 DESARROLLO Y APLICACIÓN DE LOS SUBCRITERIOS	209
7.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	209
7.2.1 USO DE UN CMI EMPRESAS CON ESTRATEGIA DEFINIDA.....	211
7.2.2 USO DE UN CMI EMPRESAS EN CRECIMIENTO CON ESTRATEGIA EN EVOLUCIÓN.....	212
7.2.3 PASOS EN EL DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	216
7.2.4 PROCEDIMIENTO DEL ANÁLISIS FINANCIERO CON INFORMACIÓN CONTABLE.....	223
7.2.6 ELECCIÓN DE INDICADORES.....	230
7.3 SOFTWARE ESPECIALIZADO PARA LA CREACIÓN DE SCORECARD	237
7.3.1 QPR ScoreCard.....	237
7.3.2 ESPECIALIZADO PARA LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTOS.....	240
7.3.3 OTRAS HERRAMIENTAS SUGERIDAS.....	241
CAPÍTULO VIII: ORIENTACIÓN HACIA EL PERSONAL	243
8.0 INTRODUCCIÓN	244
8.1 DESARROLLO Y APLICACIÓN DE LOS SUBCRITERIOS	245
8.2 SISTEMA DE RETRIBUCIÓN PARA EL PERSONAL	246
8.2.1 PRINCIPIOS BÁSICOS EN UN SISTEMA DE RETRIBUCIÓN.....	247
8.2.2 MANEJO EN LA GESTIÓN DEL SISTEMA RETRIBUTIVO.....	247
8.3 EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL	248
8.3.1 ETAPAS PARA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL.....	248
8.3.2 FORMATO PARA REALIZAR UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SUBJETIVA.....	255
8.3.3 MÉTODOS DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO.....	257
8.3.4 PROBLEMAS EN LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO.....	263
8.3.5 LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN.....	266

8.3.6 CAUSAS Y SOLUCIONES POSIBLES PARA PROBLEMAS DE RENDIMIENTO.....	269
8.3.7 TIPOS DE ESTRATEGIAS.....	270
8.4 RECONOCIMIENTOS	271
8.5 JUBILACIÓN Y DESPIDO	271
8.5.1 DIFERENTES CIRCUNSTANCIAS DEL DESPIDO.....	272
8.5.2 LA JUBILACIÓN.....	274
8.6 SATISFACCIÓN LABORAL.....	276
8.6.1 TIPOS DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	276
8.6.2 ÁMBITO DEL PERSONAL.....	277
8.6.3 TRABAJO EN EQUIPO.....	278
8.6.4 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.....	278
8.7 RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL.....	279
8.7.1 SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	280
8.7.2 HERRAMIENTAS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN.....	281
CAPÍTULO IX: GESTIÓN DE PROCESOS	282
9.0 INTRODUCCIÓN	283
9.1 DESARROLLO Y APLICACIÓN DEL SUBCRITERIO.....	284
9.2 ¿QUE ES LA GESTIÓN POR PROCESOS?.....	285
9.2.1 ESQUEMA DE UN PROCESO.....	286
9.2.2 DEFINICIONES CLAVE EN UN PROCESO.....	286
9.2.3 CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO.....	287
9.2.4 REQUISITOS BÁSICOS DE UN PROCESO.....	287
9.2.5 ELEMENTOS DE UN PROCESO.....	287
9.2.6 DEFINICIONES DE LOS ELEMENTOS DE UN PROCESO.....	288
9.2.7 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.....	288
9.3 MAPA DE PROCESO.....	289
9.3.1 COMO ELABORAR UN MAPA DE PROCESO.....	289
9.3.2 PASOS PARA DOCUMENTAR PROCESOS.....	290
9.3.3 ELEMENTOS DE LA FICHA DE PROCESO.....	290
9.4 PROCEDIMIENTO.....	291
9.4.1 ELEMENTOS DEL PROCEDIMIENTO.....	291
9.5 DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS.....	291
9.6 PASOS PARA ELABORAR UN DIAGRAMA DE FLUJO.....	292
9.7 METODOLOGIA PARA CONSTRUIR UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS.....	293
9.8 METODOLOGIA PEPSU.....	303
9.9 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO.....	307
9.10 EL SEGUIMIENTO Y LA MEDICIÓN DE LOS PROCESOS.....	308
9.11 INDICADORES DEL PROCESO.....	309
9.11.1 PASOS GENERALES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES EN UN PROCESO.....	310
9.12 CONTROL DE LOS PROCESOS.....	313
9.13 MEJORA DE LOS PROCESOS.....	314
9.14 MEJORA CONTINUA EN LA NORMA ISO 9001:2000.....	318
CAPÍTULO X: RESULTADOS.....	319
10.0 INTRODUCCIÓN	320
10.1 DESARROLLO Y APLICACIÓN DE LOS SUBCRITERIOS.....	321
10.2 CONDICIONES BÁSICAS QUE DEBEN REUNIR LOS INDICADORES.....	322
10.3 METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LOS INDICADORES.....	323
10.4 ETAPAS PARA DESARROLLO Y ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	324

10.4.1 PASOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES.....	324
10.5 RESULTADOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.	327
10.5.1 INDICADORES BASADOS EN ÍNDICES O INDICADORES DE REFERENCIA.	329
10.5.2 INDICADORES DE CALIDAD DE LAS ACTIVIDADES.....	329
10.5.3 LOS SISTEMAS DE MONITORIZACIÓN.	330
10.6 RESULTADOS DE ORIENTACIÓN AL CIUDADANO CLIENTE.	331
10.7 RESULTADOS FINANCIEROS Y DE MERCADO.	337
10.7.1 RAZONES DE LIQUIDEZ.....	337
10.7.2 RAZONES DE ACTIVIDAD O DE GERENCIA.	340
10.7.3 RAZONES DE RENTABILIDAD.	343
10.7.4 OTROS GRUPO DE INDICADORES FINANCIEROS.	345
10.8 RESULTADOS DEL PERSONAL	346
10.8.1 MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL.....	347
10.8.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	353
10.9 RESULTADOS DE LA EFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS.	354
10.9.1 PASOS GENERALES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES EN UN PROCESO.	355
10.9.2 CICLO PARA LA MEJORA CONTINUA.....	355
10.9.3 LA MEJORA CONTINUA Y LA ESTABILIZACIÓN DE LOS PROCESOS.....	358
10.10 RESULTADOS DE LIDERAZGO	359
10.10.1 EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO.....	360
10.10.2 EJEMPLO DE GUÍA DE EVALUACIÓN.....	361
CONCLUSIONES	378
RECOMENDACIONES	379
BIBLIOGRAFIA	380
ANEXOS.	382
Anexo 1: Decreto 134.....	382
Anexo 2: tratados de Libre Comercio en Vigencia.....	399
Anexo 3: Tratados de Libre Comercio de Negociación	400
Anexo 4: Evolución del Comercio en los TLC Vigentes.....	401

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de Empresas del Sector Privado.....	7
Tabla 2: Clasificación de Empresas del Sector Público.....	7
Tabla 3: Costos para optar al Premio.....	8
Tabla 4: Criterios y Puntaje de Evaluación.....	13
Tabla 5: Documentos que incluyen el sistema.....	44
Tabla 6: Determinación del Perfil Organizacional.....	75
Tabla 7: Clasificación del perfil Organizacional.....	76
Tabla 8: Tabulación de Datos de Estrategia.....	77
Tabla 9: Tabulación de Datos de Estructura.....	77
Tabla 10: Tabulación de Datos de Conducción.....	78
Tabla 11: Tabulación de Datos de Relaciones.....	78
Tabla 12: Tabulación de Datos de Recompensas.....	78
Tabla 13: Tabulación de Datos de Sistema de Apoyo.....	79
Tabla 14: Tabulación de Datos de Valores.....	79
Tabla 15: Cuadro Resumen de dato de Estrategia.....	80
Tabla 16: Cuadro Resumen de dato de Estructura.....	81
Tabla 17: Cuadro Resumen de dato de Conducción.....	81
Tabla 18: Cuadro Resumen de dato de Relaciones.....	82
Tabla 19: Cuadro Resumen de dato de Recompensas.....	83
Tabla 20: Cuadro Resumen de dato de Sistema de Apoyo.....	84
Tabla 21: Cuadro Resumen de dato de Valores.....	84
Tabla 22: Dimensión del Diagnóstico.....	86
Tabla 23: Método para Establecimiento de Objetivos.....	95
Tabla 24: Ejemplo de Matriz de Responsabilidades.....	120
Tabla 25: Matriz FODA.....	138
Tabla 26: Determinar el Grado de severidad.....	199
Tabla 27: Determinación del grado de ocurrencia.....	201
Tabla 28: Determinación del grado de detección.....	202
Tabla 29: Perspectiva Financiera en los indicadores.....	231
Tabla 30: Perspectiva de indicadores.....	231
Tabla 31: Perspectiva de procesos internos.....	232
Tabla 32: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	233
Tabla 33: Ejemplo de un Mapa Estratégico.....	236

Tabla 34: Objetivos de Evaluación del Desempeño.	249
Tabla 35: Fuentes de obtención de información	253
Tabla 36: formato para realizar una evaluación del desempeño subjetiva	257
Tabla 37: causas y soluciones posibles para problemas de rendimiento.	269
Tabla 38: Indicadores de Procesos Estratégicos.	298
Tabla 39: Indicadores de Eficiencia y Eficacia.	299
Tabla 40: Herramienta de Trabajo PEPSU.	306
Tabla 41: puntos de importancia para la organización.	348
Tabla 42: Codificación para evaluación del grado de satisfacción.	348
Tabla 43: Cuestionario de Evaluación	352
Tabla 44: Escala de Calificación numérica.	353
Tabla 45: Herramientas de Calidad en círculo de la mejora continua.	357
Tabla 46: Ejemplo de guía de evaluación:	367
Tabla 47: Formato de Evaluación del Liderazgo.....	371
Tabla 48: Resumen de la Evaluación.	371
Tabla 49: ponderación del grupo de Conceptos a evaluar.....	373
Tabla 50: Ponderación del Desempeño.	374
Tabla 51: Ponderación de Actitud.	375
Tabla 52: Ponderación de Habilidades.	377

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.

Ilustración 1: Logo de Oficina Administradora Del Premio.....	2
Ilustración 2: Esquema representativo de los efectos de la calidad.....	40
Ilustración 3: Dimensiones y promedios de evaluación	85
Ilustración 4: Ejemplo de Matriz Comunicación.....	119
Ilustración 5: Ejemplo de Matriz PEYEA	139
Ilustración 6: Matriz BCG.....	141
Ilustración 7: Matriz Interna- Externa	142
Ilustración 8: Matriz de la Gran Estrategia.	145
Ilustración 9: Modelo del Sistema de Administración de Quejas (SAQ)	173
Ilustración 10: Que es el QFD	174
Ilustración 11: Modelo de Kano.....	175
Ilustración 12: Esquema de la Matriz QFD	176
Ilustración 13: Paso 1 Fijación del Objetivo	177
Ilustración 14: Paso 2 Establecimiento de la lista de "Ques"	179
Ilustración 15: Paso 3 Asignar Coeficiente de peso a los "Ques"	180
Ilustración 16: Paso 4 Evaluación Competencia	182
Ilustración 17: Paso 5 Identificar los posibles "Cómos"	183
Ilustración 18: Paso 6 Analizar cómo influyen los "Cómos"	184
Ilustración 19: Asignar Coeficiente de Relación.....	185
Ilustración 20: Paso 8 Cuantificar los Objetivos	185
Ilustración 21: Paso 9 Puntuar los "Cómos"	187
Ilustración 22: Estructura de "La Casa de la Calidad" QFD.....	187
Ilustración 23: Aplicación reiterada del QFD	188
Ilustración 24: Diagrama de Afinidad	191
Ilustración 25: Ejemplo de un Diagrama de Afinidad a una Oficina de Calidad	192
Ilustración 26: Criterios de Evaluación de Severidad para AMEFP	204
Ilustración 27: Criterios de Evaluación de Ocurrencia para AMEFP	205
Ilustración 28: Ejemplo de AMEF.....	206
Ilustración 29: Cuadro de Mando Integral.....	210
Ilustración 30: Esquema de perspectivas de un CMI	225
Ilustración 31: Perspectivas de los procesos internos.....	228
Ilustración 32: MEYCOR COBIT	240

Ilustración 33: Vista del COBIT	241
Ilustración 34: Esquema de un proceso	286
Ilustración 35: Elementos de un proceso.....	287
Ilustración 36: Ejemplo de Mapa de Procesos	289
Ilustración 37: Ejemplo de Indicadores	311
Ilustración 38: Indicadores y resultados esperados.....	311
Ilustración 39: Ciclo de la mejora Continua.....	315
Ilustración 40: Relación entre Ciclo de la mejora Continua con herramientas de la calidad	317
Ilustración 41: Tratados de Libre Comercio en Vigencia.....	385
Ilustración 42: Tratados y Acuerdos en Proceso de Negociación.....	386
Ilustración 43: El salvador: Balanza Comercial con E.E.U.U. 2005-2009.....	387
Ilustración 44: El Salvador: Balanza Comercial con México 2005-2009.....	387
Ilustración 45: El Salvador: Balanza Comercial con Republica Dominicana 2005-2009	388
Ilustración 46: El Salvador: Balanza Comercial con Chile 2005-2009.....	388
Ilustración 47: El Salvador: Balanza Comercial con Panamá 2005-2009	389
Ilustración 48: El Salvador: Balanza Comercial con Taiwán 2005-2009	389

INTRODUCCIÓN

La presente guía proporciona un conjunto de principios básicos, directrices y herramientas metodológicas que permitan a una organización establecer los fundamentos para desarrollar sistemáticamente los criterios del Premio Salvadoreño a la Calidad y poder así adoptar el modelo para una Gestión de Excelencia.

El enfoque propuesto puede ser utilizado por cualquier organización, ya sea pública o privada, siendo el documento de rápida consulta y sencillo de entender, y contribuyendo a una rápida implementación en aquellas organizaciones que tengan la necesidad de definir su propio esquema de administración efectiva.

El marco para el desarrollo de esta guía toma como base los criterios del Premio Salvadoreño a la Calidad otorgado por ES Calidad, siendo basado el mismo en los modelos internacionales como el premio Malcolm Baldrige, contemplando los aspectos claves que la organización debe desarrollar para poder considerarla como “excelente”.

En esta guía no se propone una metodología única, sino más bien un conjunto de buenas prácticas sobre los diferentes aspectos del modelo de excelencia, algunas de las cuales ya se están aplicando en distintas organizaciones del mundo de los cuales han obtenido buenos resultados.

Los contenidos de esta guía constituyen un programa formativo teórico-práctico en la adopción del modelo de excelencia. Aportando aspectos relevantes para que cada líder tenga la posibilidad de desarrollarlos posteriormente.

Cada organización puede adoptar todos o parte de los conceptos mostrados en esta guía considerando su situación particular, así como la naturaleza de sus actividades.

CAPÍTULO I

DEFINICIÓN DEL PROYECTO.

1.0 GENERALIDADES

1.1 Generalidades de Institución que otorga el premio.

1.1.1 Datos Generales:



Ilustración 1: Logo de Oficina Administradora Del Premio

- **Nombre de la Institución:** ES Calidad, Oficina Administrativa del Premio.
- **Dirección:** Alameda Dr. Manuel Enrique Araujo, No. 5500, San Salvador, El Salvador, C.A.
- **Teléfono:** 2248-9000 y 2212-9007
- **Correo Electrónico:** premioalacalidad@presidencia.gob.sv
- **Dependencia Jerárquica:** Secretaria para asuntos estratégicos de la presidencia de la República.
- **Premio y Reconocimiento que Otorga ES Calidad:**
 - I. *Premio a la Calidad:* El Premio Salvadoreño a la Calidad es una distinción creada para reconocer el nivel de excelencia alcanzado en la gestión de las organizaciones públicas y privadas del país; el cual debe ser comprobado y respaldado conforme a los parámetros establecidos en el Modelo para una Gestión de Excelencia. El Modelo muestra los criterios a seguir para identificar las brechas entre el desempeño actual de una organización y las mejores prácticas

reconocidas internacionalmente como excelentes. El adoptar el modelo como una guía, orienta a las organizaciones hacia un esfuerzo sistemático, integral y sostenido para el logro de las metas y objetivos establecidos, mediante la armonización de los factores internos y externos, claves de un desempeño ejemplar.

II. Reconocimientos a las mejores prácticas: Es un trabajo sistemático que conlleva la mejora continua para elevar la calidad y productividad de algún proceso o área en particular con la participación e involucramiento del personal de las organizaciones. Este galardón busca reconocer a las mejores prácticas independientemente del tamaño de la organización o al sector al que pertenezca.

1.1.2 Descripción de ES Calidad

ES calidad, oficina administradora del Premio es la que tiene el cargo del planeamiento, organización, ejecución y control del proceso del Premio Salvadoreño a la Calidad. Se encarga de preparar toda la documentación técnicas y de soporte y conforma los equipos de evaluación. Durante el proceso de evaluación, ES Calidad realiza el seguimiento de las diversas fases de la evaluación y actúa como enlace entre los equipos evaluadores, el jurado y la organización postulante; y opinará y asesorará tanto a los equipos evaluadores como al jurado en las diferentes etapas del proceso, velando por el fiel cumplimiento de los establecido en las bases y demás condiciones.

Un número creciente de países han comprendido que es crucial integrar la calidad en la gestión pública y privada para poder alcanzar una sociedad de bienestar, con justicia y equidad. Con ese propósito se ha establecido el Premio Salvadoreño a la calidad, respaldado con modelos de excelencia que constituyen instrumentos valiosos de estímulo para la mejora, aprendizaje y

reconocimiento de la gestión resultando de gran utilidad para el intercambio y difusión de las mejores prácticas.

Es así como el Presidente de la República Mauricio Funes, decidió emitir el Decreto Ejecutivo N° 134 (Ver Anexo 1), publicado en el Diario Oficial de fecha 13 de diciembre de 2010, que da creación al “Premio Salvadoreño a la Calidad” y al “Reconocimientos a las Mejores Prácticas”. Estas distinciones se otorgarán a aquellas entidades públicas o privadas, que hayan establecido, consolidado y promovido el Modelo de una Gestión de Excelencia y las Bases del Reconocimiento a las Mejores Prácticas.

El Premio Salvadoreño a la Calidad, es una estrategia que busca:

1. Desarrollar sistema de calidad dentro de las organizaciones públicas y privadas.
2. Fomentar las mejoras de la productividad y competitividad de los sectores económicos al incrementar la eficiencia de los procesos y la calidad de los productos y servicios.
3. Impulsar y fortalecer esfuerzos e iniciativas del sector privado y público que demuestren ser Modelos de Excelencia en su Gestión como “ejemplares y referentes” para otras organizaciones.

El Modelo para una Gestión de Excelencia en que se sustenta el Premio basa su estructura en el Modelo Malcolm Baldrige de los Estados Unidos de América y ha incorporado información y experiencias de los Premios Nacional a la Calidad de Latinoamérica y del Premio Iberoamericano a la Calidad.

La Oficina Administradora del Premio denominada ES calidad, será quien otorgue el Premio Salvadoreño a la Calidad, basando para ello en el trabajo de equipos de evaluadores calificados y en la decisión que emita un jurado, el cual

será seleccionado por ES calidad con el apoyo del Comité Técnico, Asesor, integrado por representantes de los sectores públicos y privados del país.

1.1.3 Importancia del Premio Salvadoreño a la Calidad

El Modelo para una gestión de Excelencia muestra los criterios a seguir para identificar las brechas entre el desempeño actual de una organización y las mejores prácticas reconocidas internacionalmente como excelentes; está diseñado para ayudar a las organizaciones a llevar a cabo proceso de autoevaluación, postular al Premio y para realimentar a las organizaciones postulantes, contribuyendo a fortalecer la competitividad a través de:

- Mejorar las prácticas de desempeño organizacional, capacidad y resultados.
- Facilitar la comunicación e intercambio de información de las mejores prácticas entre organizaciones de todo tipo.
- Una herramienta de trabajo para entender y manejar el desempeño y para guiar la planificación organizacional y las oportunidades de aprendizaje.
- Mejora de la efectividad y la capacidad global de la organización.

1.2 Generalidades del Premio Salvadoreño a la Calidad.

1.2.1 Objetivos del Premio Salvadoreño a la Calidad.

1. Promover una cultura de calidad y buen desempeño en las organizaciones públicas y privadas a fin de elevar la calidad de vida de la población salvadoreña.
2. Promover la gestión integral de la calidad y la mejora de los servicios y productos en las organizaciones públicas y privadas a través de la implementación del Modelo para una Gestión de Excelencia.

3. Promover la motivación y el crecimiento de las personas, a través de su participación en el proceso de elevar la calidad en la gestión para la mejora de los servicios y productos.
4. Propiciar una cultura de autoevaluación como un instrumento para el desarrollo de las organizaciones públicas y privadas, enfocadas hacia el logro de los resultados y a la satisfacción de las expectativas y necesidades de los ciudadanos/clientes.
5. Fomentar la mejora de la productividad y competitividad de los sectores económicos al incrementar la eficiencia de los procesos, brindando productos y servicios de calidad para los salvadoreños.
6. Reconocer públicamente a las organizaciones postulantes que demuestren haber implementado exitosamente el modelo para una Gestión de Excelencia.
7. Promover el intercambio de experiencias entre las organizaciones con una aplicación exitosa del Modelo para una Gestión de Excelencia.

1.2.2 Duración del otorgamiento al Premio:

El “Premio Salvadoreño a la Calidad” es el máximo galardón que otorga el Jurado. Este Premio tendrá vigencia de dos años, al término de dicho período la Organización puede volver a postularse. El Jurado fallará el Premio por categoría Pública o Privada y podrá en función de los logros alcanzados por las organizaciones postulantes definir menciones honoríficas. El Premio podrá otorgarse a una o varias organizaciones o declararse desierto.

1.2.3 Características de participación.

1.2.3.1 Requisitos de participación:

- Cuenten con personería jurídica propia, domiciliadas en el país, formalmente constituidas y con más de tres años de operación.

- Manifiesten estar dispuestas a apoyar a la Oficina Administradora del Premio en las acciones de promoción y difusión que emprenda.
- Presenten la información requerida para cada etapa del proceso y estén dispuestos a la visita del equipo evaluador designado.
- Presenten un informe de postulación con arreglo a las pautas establecidas.
- Complementar la ficha de inscripción.
- Efectúen el pago de la cuota para el proceso de evaluación en caso que la organización sea seleccionada para pasar a esta segunda etapa.
- Podrán participar también Unidades de Negocio independientes.

1.2.4 Clasificación según el tamaño de la empresa:

SECTOR PRIVADO					
Grande		Medianas		Pequeñas	
Ventas(anuales)	Trabajadores	Ventas(anuales)	Trabajadores	Ventas(anuales)	Trabajadores
\$7 Millones	Más de 101	\$1,000,001-\$7 millones	51-100	\$100,001 hasta \$1 millón	11 hasta 50

Tabla 1: Clasificación de Empresas del Sector Privado.

SECTOR PÚBLICO		
Grande	Medianas	Pequeñas
Trabajadores	Trabajadores	Trabajadores
Más de 101	51 hasta 100	11 hasta 50

Tabla 2: Clasificación de Empresas del Sector Público.

1.2.5 Costos del Premio:

	TAMAÑO DE LA EMPRESA		
	Grande	Medianas	Pequeñas
Cuotas de Postulación	\$2,000.00	\$1,000.00	\$300.00
Cuota para proceso de Evaluación	\$5,000.00	\$2,500.00	\$700.00

Tabla 3: Costos para optar al Premio.

1.3 FASES DEL DESARROLLO DEL PREMIO

1.3.1 FASE I: CONVOCACIÓN Y POSTULACIÓN.

En esta fase se inicia con la promoción y convocatoria del Premio Salvadoreño a la Calidad.

Desde el momento de difusión de las base, las organizaciones interesadas podrán presentar sus solicitudes mediante la presentación de la ficha de inscripción debidamente completada, junto al abono en concepto de cuotas de postulación a ES calidad.

1.3.1.1 Recepción de informes de Postulación.

Las organizaciones postulantes presentarán:

- 7 ejemplares de los informes de Postulación completos y legibles.
- 1 ejemplar en formato electrónico del informe de postulación.

- 1 ejemplar en formato electrónico del informe de postulación excluyendo la información confidencial de la organización.

1.3.2 FASE II: EVALUACIÓN DE LOS INFORMES DE POSTULACIÓN

1.3.2.1 Revisión y Selección Previa.

Recibida la documentación; ES Calidad-Oficina Administradora del Premio analizará el cumplimiento establecido en relación al formato y contenido del mismo. Si el informe de postulación cumple dichos requisitos ES calidad enviará confirmación de aceptación de documentación a la organización postulante le remita.

1.3.2.2 Evaluación individual

Los evaluadores seleccionados de entre destacados profesionales a nivel nacional integrados en equipos de evaluación, examinarán el informe de postulación de las organizaciones participantes de forma individual e imparcial; identificando las fortalezas y oportunidades de mejora, otorgando puntajes a cada criterio, y definiendo los aspectos a ser verificados en la visita; manteniendo en todo momento la confidencialidad de la información recibida.

1.3.2.3 Evaluación de consenso.

Posterior al plazo definido para la evaluación individual la oficina administradora del premio comunicará a los miembros de cada equipo el nombre del coordinador y los integrantes, los cuales realizarán el consenso de las evaluaciones.

Finalizando el análisis por parte de los equipos de evaluación, la documentación resultante (informe de realimentación y documentos

complementarios) será remitida por el coordinador/a del equipo evaluador a la Oficina Administradora del Premio.

1.3.3 FASE III: VISITA DE EVALUACIÓN.

1.3.3.1 Visita a Organizaciones.

Todas las organizaciones seleccionadas y que confirmen su interés para continuar en el proceso, serán sometidas a la visita para cotejar la información contenida en el informe de postulación.

La visita de evaluación será coordinada a través de la Oficina Administradora del Premio con la organización postulante. La duración de la visita será determinada en función del tamaño y características de las organizaciones postulantes. El informe de la visita y la puntuación final será entregado a ES Calidad.

1.3.3.2 Entrega de informe de Realimentación a la Oficina Administradora del Premio.

Como consecuencia de la visita, el equipo evaluador actualizará y complementará el informe de realimentación, los coordinadores de cada equipo entregarán a la Oficina Administradora del Premio dichos informes.

1.3.4 FASE IV: DETERMINACIÓN DE GANADORES

1.3.4.1 Reunión del jurado

El informe de realimentación junto a la información y documentación recabada a lo largo del proceso será analizado por los integrantes del jurado, quienes emitirán su fallo reunidos de manera presencial en un solo acto.

Tras el estudio de la documentación, el jurado emitirá su fallo para otorgar los diferentes reconocimientos del Premio Salvadoreño a la Calidad. La decisión del jurado quedará en el acta de la sesión y la determinación de los reconocimientos será inapelable.

1.3.4.2 Notificación de ganadores.

Posterior al fallo del jurado, los ganadores serán notificados en forma confidencial por la Oficina Administradora del Premio, a fin de que participen en la ceremonia de premiación. Los ganadores están obligados a mantener en absoluta reserva la información.

La entrega de reconocimientos a las organizaciones ganadoras del Premio Salvadoreño a la Calidad tendrá lugar en una ceremonia pública.

Las organizaciones merecedoras de reconocimiento recibirán el galardón en el marco de los eventos anuales organizados por la Oficina Administradora del Premio.

1.3.5 FASE V: CEREMONIA DE PREMIACIÓN.

1.3.5.1 Premiación.

El premio será entregado a las organizaciones ganadoras en ceremonia pública. Los máximos representantes de las organizaciones galardonadas deberán asistir a recibir la entrega de los reconocimientos.

1.3.5.2 Entrega de informe de realimentación a las organizaciones.

Todas las organizaciones postulantes al Premio Salvadoreño a la Calidad, recibirán finalizando el proceso, el informe de realimentación emitido por el equipo evaluador con el análisis y conclusiones de la evaluación.

1.4 CRITERIOS Y PUNTAJES DE EVALUACIÓN.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PUNTUACIÓN	PONDERACIÓN
P. Perfil Organizacional		
P.1 Descripción Organizacional		
P.2 Desafíos Organizacionales		
1. Liderazgo	120	12,00%
1.1 Liderazgo Organizacional	70	58,33%
1.2 Gobierno y Responsabilidad Social	50	41,67%
2. Planeamiento Estratégico	85	8,50%
2.1 Desarrollo de Estrategias	40	47,06%
2.2 Despliegue de Estrategias	45	52,94%
3. Orientación Hacia el Ciudadano/cliente	85	8,50%
3.1 Compromiso con el ciudadano/cliente	40	47,06%
3.2 Voz del ciudadano/cliente	45	52,94%
4. Medición, análisis y Gestión del Conocimiento	90	9,00%
4.1 Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional	45	50,00%
4.2 Gestión de la información, conocimiento y tecnología de la información.	45	50,00%
5. Orientación hacia el personal	85	8,50%
5.1 Compromiso del personal	45	52,94%
5.2 Ámbito del Personal	40	47,06%
6. Gestión de Procesos	85	8,50%
6.1 Sistema de Trabajo.	35	41,18%
6.2 Procesos de Trabajo.	50	58,82%
7. Resultados	450	45,00%

7.1 Resultado de Producto y servicios	100	22,22%
7.2 Resultado de Orientación hacia el ciudadano/cliente.	70	15,56%
7.3 Resultados Financieros y de mercado	70	15,56%
7.4 Resultado del Personal	70	15,56%
7.5 Resultados de la Efectividad de los Procesos	70	15,56%
7.6 Resultados de Liderazgo	70	15,56%
TOTAL DE PUNTOS	1000	100,00%

Tabla 4: Criterios y Puntaje de Evaluación

1.5 DEFINICIÓN DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN A LA EXCELENCIA.

1 5.1 PERFIL ORGANIZACIONAL

El Perfil Organizacional da una visión de la organización. El perfil aborda el ambiente operativo, las relaciones clave de la organización, su ámbito competitivo, sus desafíos estratégicos y su orientación hacia la mejora del desempeño además provee un contexto para entender a la organización y poder guiar y priorizar la información que presenta como respuesta al modelo en los Criterios 1 al 7.

1.5.1.1 Descripción Organizacional

Este Subcriterio aborda las características claves y relaciones que forman el ambiente organizacional, igualmente aborda el sistema de gobierno de las organizaciones. Su objetivo es el establecer el contexto para la organización y de esta manera poder brindar las respuestas a los requerimientos a los demás criterios.

1.5.1.2 *Desafíos Organizacionales*

Este Subcriterio aborda el ambiente competitivo en el cual la organización opera los desafíos estratégicos y las ventajas claves de la organización además analizan cómo abordar la mejora del desempeño, el aprendizaje organizacional y la innovación. El objetivo de este es comprender los desafíos organizacionales claves y el sistema utilizado para mantener una ventaja sostenible.

1.5.2 LIDERAZGO

El liderazgo aborda la manera en que la Alta Dirección guía y sostiene a la organización estableciendo la misión, la visión, los valores y las expectativas de desempeño. La atención se dirige en cómo la Alta Dirección se comunica con su personal, mejora su liderazgo personal, participa en el aprendizaje organizacional y desarrolla futuros líderes. Además mide el desempeño de la organización y crea un ambiente que propicia un comportamiento ético y un alto desempeño. El criterio también comprende el sistema de gobierno de la organización, cómo cumple con las responsabilidades éticas y legales con la sociedad y cómo apoya su comunidad.

1.5.2.1 Liderazgo Organizacional.

Este Subcriterio analiza los aspectos clave de las responsabilidades de la Alta Dirección. Examina como se establece la comunicación de la visión y valores de la organización. Se enfoca en las acciones de la Alta Dirección para crear una organización sustentable, centrada en los ciudadanos/clientes.

1.5.2.2 Gobierno y Responsabilidad Social.

Este Subcriterio analiza los aspectos clave del sistema de gobierno de la organización. Examina cómo se cumplen las responsabilidades sociales, cómo la Alta Dirección asegura que la organización se desempeña legalmente en forma

ética. Además como la Alta Dirección y el personal incentivan buenas prácticas ciudadanas y apoya a sus comunidades clave.

1.5.3 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.

Este criterio aborda el planeamiento estratégico, los planes de acción, su despliegue, cómo se aseguran los recursos necesarios para cumplir los planes y la forma cómo se modifican los planes frente a circunstancias que lo ameriten y la forma en que los logros se miden y sostienen. El criterio hace notar, que la sustentabilidad a largo plazo de una organización y su ambiente competitivo son aspectos estratégicos. Las decisiones acerca de sus competencias esenciales son parte integral de la sustentabilidad de la organización.

Mientras muchas organizaciones son cada vez más adeptas al planeamiento estratégico, la ejecución del plan es aún un desafío significativo. Esto es especialmente cierto dado las demandas de los ciudadanos /clientes de ser flexibles y estar preparados para cambios inesperados. Este criterio ilumina la necesidad para colocar foco no solo en los planes de desarrollo sino también en la capacidad para ejecutarlos.

La calidad orientada al ciudadano/cliente es una visión estratégica de la calidad. El centro de atención está en los factores que inducen la satisfacción, la retención y la lealtad del ciudadano/cliente, en los servicios y productos de la organización.

El desarrollo de la capacidad operacional, incluidas la velocidad, la sensibilidad y la flexibilidad, representa una inversión en el fortalecimiento de la capacidad competitiva.

El aprendizaje personal y organizacional son aspectos estratégico necesarios en un ambiente rápidamente como el actual. Este criterio enfatiza que

la mejora y el aprendizaje requieren estar incorporados en los procesos de trabajo. La función principal del planeamiento estratégico es alinear los procesos de trabajo y las iniciativas de aprendizaje con las direcciones estratégicas de la organización, garantizando que la mejora y el aprendizaje refuercen las prioridades de la organización.

El criterio de Planeamiento Estratégico analiza la manera en que la organización:

1. Determina sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas clave, y su capacidad para ejecutar su estrategia.
2. Optimiza el uso de los recursos, asegura la disponibilidad del personal capacitado y la conexión entre los requisitos de corto y largo plazo que pueden implicar gastos de capital, desarrollo o adquisición de tecnología, desarrollo de proveedores y nuevos aliados estratégicos o colaboradores.
3. Asegura que el despliegue sea eficaz, es decir que cuente con mecanismos para transmitir los requisitos y obtener el alineamiento en los tres niveles: el nivel organización y de los objetivos; el nivel del sistema y los procesos de trabajo; y el nivel de unidad de trabajo individual.

Los requerimientos del criterio de planeamiento estratégico buscan promover el pensamiento y el ejercicio estratégico, con el fin de desarrollar una base para mejorar el desempeño de la organización en su sector. Estos requisitos no incluyen planes, sistemas de planeamiento, departamentos o ciclos de planeamiento formales.

Tampoco consideran que todas las mejoras puedan o deban ser planeadas con anticipación. Un sistema de mejora eficaz combina las mejoras de diferentes tipos y grados de participación. Para esto se necesita una orientación estratégica clara, especialmente cuando las alternativas de mejora, incluyendo los cambios mayores o innovaciones compiten por recursos limitados.

En la mayoría de casos, el establecimiento de prioridades depende necesariamente del costo racional.

Sin embargo, también pueden tener requisitos críticos tales como las responsabilidades sociales que no son controladas únicamente por las consideraciones de costos.

1.5.3.1 Desarrollo de Estrategias.

Este Subcriterio analiza de qué manera la organización determina sus competencias esenciales ventajas y desafíos estratégicos y establece sus objetivos estratégicos para abordarlos y aprovechar sus ventajas. El fin de este es el fortalecer la competitividad, el desempeño general y el éxito futuro.

1.5.3.2 Despliegue de Estrategias.

El Subcriterio analiza la manera en que la organización traduce los objetivos estratégicos en planes de acción, para alcanzarlos. También examina cómo se evalúa el avance de dichos planes. El objetivo de este es el garantizar que las estrategias sean desplegadas para alcanzar las metas.

1.5.4 ORIENTACIÓN HACIA EL CIUDADANO/CLIENTE.

La orientación hacia el ciudadano/cliente aborda cómo la organización busca comprometer a sus ciudadanos/clientes, enfocándose a satisfacer las necesidades de los mismos, establecer relaciones y demostrar lealtad a través de un interés en la oferta de productos y servicios. El criterio enfatiza este compromiso como un resultado importante de una estrategia de excelencia en el desempeño, un aprendizaje, una escucha y una cultura totalmente orientada al ciudadano/cliente. Los resultados de satisfacción e insatisfacción proveen información vital para entender a los ciudadanos/clientes. En muchos casos, la voz del ciudadano/cliente provee información muy útil no solamente sobre los

puntos de vista de los ciudadanos/clientes sino también sobre su comportamiento y cómo estos puntos de vista y comportamientos pueden contribuir a la sustentabilidad de la organización en el entorno.

1.5.4.1 *Compromiso con el ciudadano/cliente*

Este Subcriterio examina los procesos de la organización para identificar e innovar la oferta de servicios y productos que están al servicio de sus ciudadanos y clientes. También examina los mecanismos para apoyar a los ciudadanos/clientes en el uso de aquellos servicios y productos además en la construcción de una cultura orientada hacia el ciudadano/cliente dentro de su personal. La intención de estos esfuerzos es construir relaciones con sus ciudadanos/clientes e incrementar su compromiso con la organización.

1.5.4.2 *Voz del ciudadano/cliente.*

Este Subcriterio examina los procesos de la organización para escuchar a sus ciudadanos/ clientes, determinar su satisfacción e insatisfacción, analizar y utilizar los datos del ciudadano/cliente, con la intención de mejorar su imagen, construir una cultura más focalizada en el ciudadano/cliente e identificar las oportunidades para la innovación.

1.5.5 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

El criterio Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento es el punto principal del Modelo para una Gestión de Excelencia, para la información clave acerca de la efectividad de las mediciones, el análisis y la revisión del desempeño además de la gestión del conocimiento orientado a impulsar una mejora del desempeño y la competitividad. En términos más simples, este criterio es el “cerebro” para el alineamiento de las operaciones de la organización con sus objetivos estratégicos.

Básico para el uso de los datos y la información son su calidad y su disponibilidad. Como la información, el análisis y la gestión del conocimiento, por sí mismos, pueden ser fuente primaria para la ventaja competitiva y el crecimiento de la productividad, el criterio incluye tales consideraciones estratégicas.

1.5.5.1 Medición, Análisis y Mejora del Desempeño Organizacional

Este Subcriterio analiza la selección, administración y utilización de los datos e información de la organización para medir el desempeño y analizarlo con el propósito de respaldar el planeamiento y la mejora del desempeño. Este Subcriterio sirve como una conexión central y un punto de análisis dentro de un sistema de gestión y medición del desempeño integrado que cuenta con información financiera y no financiera. Lo que se pretende con la medición, el análisis, la revisión y la mejora, es guiar la gestión de procesos de la organización al logro de los resultados claves organizacionales y los objetivos estratégicos, anticipándose y respondiendo a cambios rápidos y/o inesperados tanto internos como externos.

1.5.5.2 Gestión de la Información, Conocimiento y Tecnología de la Información.

Este Subcriterio examina cómo la organización asegura la disponibilidad y la calidad de los datos necesarios, la información, el software y el hardware para el personal, proveedores, aliados estratégicos, colaboradores y ciudadanos/clientes. También analiza cómo la organización crea y maneja sus recursos de conocimiento. El objetivo es mejorar la efectividad, la eficiencia y la innovación de la organización.

1.5.6 ORIENTACIÓN HACIA EL PERSONAL.

Este Criterio aborda prácticas clave, dirigidas a la creación y el mantenimiento de un lugar de trabajo de alto desempeño y hacia el compromiso de su personal para habilitarlo a él como a la organización a adaptarse para cambiar y ser exitoso. El Criterio incluye el compromiso del personal, el desarrollo y la gestión en una manera integrada (por ejemplo a través de los planes de acción y los objetivos estratégicos de la organización). La Orientación hacia el Capital Humano tiene en cuenta las necesidades de competencia y habilidad del personal para apoyar un buen clima interno.

Para garantizar la alineación básica de la gestión del personal con la estrategia general, el Modelo para una Gestión de Excelencia incluye también el planeamiento del personal como parte del planeamiento organizacional comprendido en el criterio de planeamiento estratégico (Criterio 2).

1.5.6.1 Compromiso del Personal

Este Subcriterio examina cómo los sistemas de la organización consiguen comprometer, desarrollar y evaluar el compromiso del personal, con la intención de capacitar y alentar a todos los miembros del personal a que contribuyan efectivamente a desarrollar lo mejor de sus capacidades. Estos sistemas están pensados para alentar un alto desempeño, abordar las competencias esenciales, contribuir al cumplimiento de los planes de acción y la sustentabilidad de la organización.

1.5.6.2 Ámbito del Personal

Este Subcriterio examina el ámbito de su personal, las necesidades de capacitación y habilidad, cómo cumple con aquellas necesidades para cumplir con el trabajo de la organización y cómo asegurar un clima de trabajo seguro

que respalde a su personal. La intención es construir un ámbito que brinde un buen efecto para cumplir con su trabajo y para respaldar a su personal.

1.5.7 GESTION DE PROCESOS.

La gestión de procesos es el punto central dentro del Modelo para una Gestión de Excelencia respecto a los sistemas de trabajo y procesos de trabajo clave.

Este Criterio aborda cómo se realiza el trabajo en la organización. Enfatiza la importancia de las competencias esenciales y cómo las protege y las capitaliza para tener éxito y apoyar a la sustentabilidad. El criterio presta atención específica a la necesidad de estar preparado ante emergencias potenciales y para asegurar la continuidad de las operaciones.

Los sistemas de trabajo eficiente y efectivo requieren un diseño efectivo, la orientación a la prevención; el vínculo con los ciudadanos/clientes, los proveedores y aliados; el foco sobre la creación de valor para todas las partes interesadas, el rendimiento operacional; el tiempo de duración del ciclo, la preparación para las emergencias y la evaluación, la mejora continua y el aprendizaje organizacional.

Para la gestión de procesos y del diseño organizacional, es cada vez más importante la capacidad de las organizaciones para adaptarse rápida y efectivamente a los cambios del entorno. Dependiendo de la naturaleza de la estrategia y del entorno organizacional, las adaptaciones podrían significar un rápido cambio de un servicio o producto a otro, una rápida respuesta a las cambiantes demandas o la capacidad de producir una amplia gama de servicios personalizados.

La flexibilidad puede considerar, acuerdos con proveedores clave y acuerdos con los aliados estratégicos, así pues, es decisivo utilizar mediciones clave para estos requisitos en la gestión general de los procesos.

1.5.7.1 Sistema de trabajo

Este Subcriterio examina el sistema de trabajo de la organización, las competencias esenciales y la decisión sobre los procesos de trabajo, con la intención de crear valor para los ciudadanos/clientes, prepararse para emergencias potenciales y alcanzar el éxito de la organización y su desarrollo sustentable.

1.5.7.2 Procesos de Trabajo

Este Subcriterio examina la implantación, gestión y mejora de sus procesos de trabajo clave con la intención de crear valor para sus ciudadanos/clientes y alcanzar el éxito de la organización y hacerla sustentable.

1.5.8 RESULTADOS.

El Criterio, proporciona enfoque en los resultados, incluyendo la evaluación objetiva de la organización y la evaluación de los ciudadanos/clientes, sobre los productos y servicios de la organización, el desempeño general, tanto financiero como de mercado, su estructura de liderazgo y responsabilidad social, los resultados de todos los procesos clave y actividades tendientes a la mejora de los procesos. A través de este enfoque, se mantiene el doble objetivo del Criterio: un valor superior de ofertas según la perspectiva de los ciudadanos/clientes y el entorno, y un desempeño organizacional superior que se debe reflejar en indicadores operativos, legales, éticos y financieros de la organización. También se mantiene un aprendizaje tanto personal como organizacional. Por ende el criterio 7 proporciona

información en “tiempo real” (mediciones de avance) para la evaluación y mejora de los procesos, productos y servicios, alineada con la estrategia integral de la organización. El Subcriterio 7.1 demanda el análisis los datos y la información de los resultados para determinar el desempeño total de la organización para establecer prioridades de mejora.

1.5.8.1 Resultados de Productos y Servicios

Este Subcriterio analiza los resultados del desempeño de los productos y/o servicios clave de la organización, con el objetivo de brindar productos y/o servicios de calidad para alcanzar satisfacción y compromiso.

1.5.8.2 Resultados de Orientación hacia el ciudadano/cliente

Este Subcriterio examina los resultados de desempeño que se centran en el ciudadano/cliente, a fin de demostrar de qué manera la organización ha logrado satisfacer a sus ciudadanos/clientes y ha desarrollado lealtad entre ellos.

1.5.8.3 Resultados Financieros y de Mercado

Este Subcriterio examina los resultados financieros y de mercado clave de la organización, a fin de comprender la sostenibilidad financiera, los desafíos y las oportunidades en el entorno.

1.5.8.4 Resultados del Personal

Este Subcriterio examina los resultados del personal de la organización, con el propósito de demostrar en qué medida la organización ha creado y mantenido un ambiente de trabajo acogedor, de compromiso y productivo para todos los trabajadores.

1.5.8.5 Resultados de la Efectividad de los Procesos

Este Subcriterio examina los otros resultados clave del desempeño organizacional no reportado en los Subcriterios 7.1 y 7.4, a fin de alcanzar la efectividad y la eficiencia en los procesos de trabajo y en el sistema de trabajo.

1.5.8.6 Resultados de liderazgo

Este Subcriterio examina los resultados en las áreas de liderazgo, gobierno de la organización, cumplimiento del plan estratégico y de responsabilidad social, con el propósito de mantener una organización ética y fiscalmente responsable que cumpla sus responsabilidades sociales y apoye sus comunidades clave.

1.6 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Nuestro país se enfrenta al desafío de realizar cambios en la estructura productiva tradicional, en la manera de impulsar nuevos empleos, mejorar la competitividad, la innovación y calidad de productos; adoptando modelos de gestión para mejorar sus procesos en servicios y en la fabricación de productos nacionales. Es por ello que el comercio exterior es uno de los sectores que requiere ser sometido a este proceso de cambio, el cual conlleva impregnar confianza, estimular la creatividad y facilitar los medios necesarios para propiciar la competitividad del sector productivo.

Con los Tratados de Libre Comercio (TLC) en vigencia se abren nuevas puertas para los competidores que buscan ofrecer productos para ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países participantes; esto en la medida es una ventaja y a la vez desventaja para nuestro país debido a que ingresan productos de una mejor calidad a bajo costo, los cuales pueden llegar a sustituir a los nuestros.

Con el propósito de consolidar la inserción internacional de El Salvador en los mercados externos y ampliar las oportunidades económicas para los sectores productivos nacionales, nuestro país ha puesto en vigor siete Tratados de Libre Comercio (TLC) con países como Estados Unidos, México, Colombia, República Dominicana, Chile, Panamá y Taiwán. (Ver anexo 2) a la vez debe fortalecer los tratados y acuerdos con los países que está en proceso de negociación (Ver Anexo 3).

Aunque el país tiene tratados de libre comercio y esto es muestra de una posible ventaja competitiva y crecimiento económico, este presenta deficiencias ya que según datos de la Dirección de Administración de Tratados Comerciales (DATCO) del Ministerio de Economía, la evolución del comercio en los TLC

vigentes con respecto a la balanza comercial (Exportaciones - Importaciones) muestran números negativos en los países como E.E.U.U, México, Chile, Taiwán; solo con República Dominicana y Panamá las exportaciones son mayores que las importaciones en los transcurso de los años. (Ver anexo 4).

Aunque en el país existan tratados de libre comercio las empresas todavía no han logrado crecer económicamente y poco a poco los clientes se está convirtiendo en consumidor de productos y servicios de otros países.

Para lograr la plena vigencia de los TLC, actualmente no se está realizando las acciones permanentes que contribuyan a asegurar el cumplimiento de los compromisos asumidos, el adecuado funcionamiento de la institucionalidad, la defensa comercial de nuestros sectores productivos ante prácticas desleales y la eliminación de obstáculos al comercio, entre otros. Estas tareas de administración de los TLC contribuyen a lograr un mayor aprovechamiento de las oportunidades comerciales y brindan seguridad jurídica a exportadores, importadores e inversionistas.

Actualmente la calidad se ha vuelto parte fundamental en los sistemas de producción y distribución de productos y servicios, y este va de la mano con producción garantizado que lo ofrecido logre la satisfacción de los clientes.

En El Salvador, el tema de la Calidad no es algo nuevo, pero son pocas las empresas que lo toman en cuenta para mejorar la productividad y competitividad. Es por ello que el Gobierno de El Salvador crea un reconocimiento llamado "Premio Salvadoreño a la Calidad" y "Reconocimiento a las Mejores Prácticas" para incentivar a las empresas nacionales a obtener un Reconocimiento que busca mejorar la productividad, competitividad e imagen de la empresa por medio de la adopción del Modelo de Gestión a la Excelencia,

este premio tiene como ventaja que es accesible para todas las organizaciones tanto públicas como privadas a un costo accesible.

Este modelo ha sido diseñado en base a reconocimientos internacionales como el Premio Malcolm Baldrige, Premio Iberoamericano de la Calidad y EFQM; a pesar de ello en el país no se cuenta con una guía técnica de acceso público que se adapte a las necesidades de las empresas y a los requerimientos propios del mismo modelo.

Muchas empresas no cuentan con los suficientes recursos para contratar personal que elabore el plan de gestión de calidad, ni tampoco optar a una acreditación, ya que dichos costos son demasiados altos.

Los principales problemas que presentan las organizaciones en el área de calidad generalmente son: deficiencias e irregularidades en la forma de trabajar y prestar servicios ya que no se tienen estandarizados los procesos ni definidos con claridad la misión, visión y valores en los cuales están basados, lo cual provoca pérdida de dinero e insatisfacción de los clientes, problemas en la lealtad de los clientes internos y externos, así también problemas en la adopción de estrategias de innovación y mejora de los procesos.

La visión del gobierno debe ampliar incentivos tanto técnicos como financieros a instituciones competentes, orientadas a facilitar la expansión del comercio internacional por medio de las exportaciones e importaciones de nuestro país.

1.7 OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar una guía técnica que sirva de apoyo a las empresas en dar cumplimiento a los requisitos del “Premio Salvadoreño a la Calidad”, explicando y desarrollando cada uno de los criterios para adoptar el modelo para una gestión de excelencia.

Objetivos Específicos

1. Proponer herramientas para que las empresas puedan utilizar en el cumplimiento de los criterios de evaluación y la forma de ejecución de los mismos.
2. Establecer especificaciones sobre cómo desarrollar los criterios y los pasos a seguir para su buen desempeño integral.
3. Crear una guía de evaluación para las empresas que facilite el auto-diagnóstico de los criterios del Premio Salvadoreño a la Calidad y determinar el nivel de gestión de excelencia que tienen.
4. Establecer una metodología para la ejecución de cada una de las técnicas de calidad a utilizar que ayuden a fomentar la mejora de la productividad y competitividad de las empresas.

1.8 JUSTIFICACIÓN

Las empresas son reconocidas como entidades de gran aporte a la economía nacional, y por su generación de empleo. Actualmente estas empresas se ven amenazadas por la creciente competencia que hay en este mercado, tanto por empresas nacionales como internacionales, dando a los consumidores una gran cantidad de opciones para adquirir productos.

Muchas empresas afrontan problemas que alteran la continuidad de sus operaciones. En algunos casos estas interrumpen sus actividades. Algunas de las causas más comunes para que esto suceda son: el alto costo financiero, causado por el uso de créditos a corto plazo y altos intereses, a los que éstas optan para cumplir imprevistos, cubrir el pago de cuentas dentro de la empresa o deudas con terceros debido a la mala planeación de la producción y de calidad; provocando con esto falta de liquidez, y a su vez, a corto o mediano plazo el cierre de las operaciones. Esto causa además desempleo por lo que se vuelve una responsabilidad social de las empresas y una necesidad el evitarlo.

La verdadera apuesta de países pequeños y expuestos a procesos acelerados de competitividad externa, requiere la generación de diferentes procesos de innovación productiva. Este proceso debe acompañarse con una plataforma nacional que incremente la calidad y la competitividad de los productos y servicios.

Los informes presentados del TLC según DATCO en El Salvador (Ver Anexo 4), la balanza comercial es necesario fortalecerla y los principales desafíos es cambiar la tradicional estructura productiva hacia un modelo de producción de bienes y servicios capaz de crear riqueza y bienestar mediante la creatividad, la innovación y la calidad. El sustento de la economía en el largo

plazo debe fundarse en una inserción efectiva al mundo, más allá de lo más fácil y accesible, con productos y servicios a los cuales se les incorpore mayor valor agregado, garantizándole al consumidor un producto que cumpla con los requerimientos establecidos para lograr su satisfacción. Lo anterior permitiría competir en mejores condiciones e ingresar a mercados que demandan productos a mayor escala y mejores precios.

Los sistemas de innovación y calidad apuntan justamente a cubrir esta brecha de competencias. La apuesta es grande, los obstáculos reales y mentales aún más, pero el país requiere del fortalecimiento de los recursos humanos y tecnológicos nacionales, así como el apoyo de la comunidad internacional, para avanzar de una economía primaria a una economía basada en el conocimiento.

A nivel nacional no existe una herramienta que ayude a las empresas en el cumplimiento de los requisitos del Premio Salvadoreño a la Calidad, es por ello que se hace necesario diseñar una guía técnica que ayude a establecer las especificaciones sobre cómo desarrollar los criterios de evaluación, con el objetivo de facilitar la comprensión de los requisitos exigidos por las bases del premio y así poder implementarlo en el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios para sus clientes.

La realización del proyecto denominado “DESARROLLO DE UNA GUÍA TÉCNICA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD SEGÚN DECRETO EJECUTIVO N^a 134, DOTANDO A LAS EMPRESAS DE LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS EN LA ADOPCIÓN DEL MODELO PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA, es una herramienta innovadora, única a nivel nacional que contemplará todos los criterios del premio y como estos pueden ser adoptados por medio de los pasos y metodologías propuestas en la misma.

La guía técnica es una herramienta de trabajo que ayudará a establecer la planificación organizacional y las oportunidades de aprendizaje, a la vez busca desarrollar un sistema de calidad dentro de las organizaciones públicas y privadas, fomentando la productividad y competitividad para lograr mayores márgenes de ganancias creando una estabilidad económica; esto será logrado por medio de las mejoras prácticas de desempeño organizacional, capacidad para el manejo y análisis de los datos, excelente comunicación e intercambio de información entre todos los empleados de la empresa. Esto se refuerza aun más con la necesidad que tienen las empresas de afrontar el impacto de la globalización, y la alta competencia que generan las mismas.

1.9 ALCANCES

- ❖ Se desarrollaron lineamientos generales para que puedan ser aplicados por cualquier organización.
- ❖ Se desarrolló una guía técnica que puede ser implementada tanto en las empresas privadas como en las públicas.

1.10 LIMITANTES

- ❖ La implementación de las propuestas para el desarrollo de cada criterio, está sujeta a las normas y políticas internas de cada empresa; así como también a reglamentos y normas preestablecidas en el decreto N° 134.

CAPÍTULO II

CONCEPTUALIZACIÓN DEL ESTUDIO.

2.0 INTRODUCCIÓN

La Calidad total es el concepto más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de control de calidad, primera etapa en la gestión de la calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a producción. Posteriormente nace el aseguramiento de la calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado.

Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como calidad total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de mejora continua y que incluye las dos fases anteriores.

Un sistema de calidad total es la estructura de trabajo operativa acordada en toda la compañía y en toda la planta, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la compañía y la planta de las formas mejores y más prácticas para asegurar la satisfacción del cliente sobre la calidad y costos económicos de calidad.

En este capítulo se presenta un marco teórico acerca de la calidad, sus principales características, costos de calidad, conceptos básicos de calidad, también todos los premio internacionales de calidad, la historia de cómo nace el Premio Salvadoreño a la Calidad, por ultimo presentando las principales herramientas de excelencia utilizadas en temas de calidad.

2.1 MARCO TEÓRICO

En la actualidad todos coinciden en reconocer la necesidad de mejorar la calidad de los productos y servicios para poder ser competitivos y permanecer en el negocio. En lo que frecuentemente no se coincide es en la forma de lograrlo. Algunos piensan que la mejora se dará con el solo hecho de exigir la calidad en el trabajo que desempeña cada uno de los miembros de la organización, es decir, piensan que es cuestión de imponer disciplina a los trabajadores.

En realidad el concepto y el vocabulario de la calidad son esquivos. Las distintas personas interpretan la calidad en forma diferente. Muy pocos pueden definir la calidad en términos que sea posible medir y traducir en operaciones. En términos menos formales podemos decir que la calidad la define el cliente, es el juicio que éste tiene sobre un producto o servicio y resulta por lo general en la aprobación o rechazo del producto.

Un cliente queda satisfecho si se le ofrece todo lo que él esperaba encontrar y más. Así, la calidad es ante todo satisfacción del cliente. La satisfacción está ligada a las expectativas que el cliente tiene sobre el producto o servicio.

Al estar determinada la satisfacción del cliente por aspectos subjetivos como las expectativas y la percepción, la calidad no siempre se puede cuantificar o definir en términos objetivos, por lo que se hace necesario que las empresas estén retroalimentándose en forma constante con la percepción del cliente respecto a su producto o servicio. La satisfacción está ligada a las expectativas que el cliente tiene sobre el producto o servicio, expectativas

generadas de acuerdo con las necesidades, los antecedentes, el precio, la publicidad, la tecnología, etcétera".

2.1.1 PRINCIPIOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD.

1. Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
2. Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
3. Total compromiso de la dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo. Debe hacerse énfasis en que este compromiso se extienda dentro de toda la organización.
4. Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una gestión de calidad total.
5. Involucración del proveedor en el sistema de calidad total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la calidad en la empresa.
6. Identificación y gestión de los procesos clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
7. Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

2.1.2 LA CALIDAD DESDE LA PERSPECTIVA DEL CONSUMIDOR.

Uno de los objetivos que podemos considerar en una organización empresarial es el de elaborar bienes o prestar servicios que resulten atractivos para los consumidores.

La calidad se está convirtiendo cada vez más en un factor fundamental, tal vez el más importante, para determinar la elección por los consumidores de los productos o servicios. Los clientes perciben en la actualidad que ciertas compañías elaboran productos de mayor calidad que otras, y toman con base en ello decisiones sobre qué productos comprar. Así pues, una consideración previa fundamental para elaborar bienes o servicios de calidad, consiste en conocer cómo los consumidores enjuician si un producto es de calidad. Evidentemente, dependiendo de las características y de las expectativas del comprador del bien, este proceso será distinto. Citando a Deming, podemos decir que “El consumidor es la parte más importante de la línea de producción. La calidad debería estar orientada a las necesidades del consumidor, presentes y futuras”.

Desde esta perspectiva pues, la calidad del producto viene determinada por lo que el consumidor espera y por lo que está dispuesto a pagar. Se trata, por tanto, de un concepto asimilable a la adecuación al uso, es decir, la medida en la que un producto cumple con las expectativas que el consumidor tenía en mente en el momento de adquirirlo. Evidentemente no todos los productos son iguales. Se diseñan de modo diferente es por eso a fin de cubrir los diversos deseos y necesidades de los consumidores. Definiremos como calidad de diseño al grado en que las características de calidad son incluidas en el producto.

Existen ocho dimensiones o características del producto, por medio de las cuales el consumidor puede evaluar su calidad:

1. **Rendimiento:** se refiere a las características básicas de un producto (por ejemplo, el funcionamiento de un coche o de su velocímetro).
2. **Características:** Los “extras” añadidos a las características básicas del producto (en un coche, el CD estéreo o el tapizado de cuero).
3. **Fiabilidad:** La probabilidad de que el producto funcione correctamente dentro de un período de tiempo determinado.
4. **Conformidad:** el grado en que el producto cumple con los estándares preestablecidos.
5. **Durabilidad:** cuánto dura el producto. Su esperanza de vida antes del reemplazamiento.
6. **Servicio:** la facilidad para conseguir reparaciones, su rapidez y competencia del que hace la reparación.
7. **Estética:** el modo en que el producto se percibe a través de los sentidos.
8. **Otras percepciones:** percepciones subjetivas basadas en el nombre de la marca, en la publicidad, etc.

2.1.3 LA CALIDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL PRODUCTOR.

Un segundo punto de vista sobre la calidad deriva del productor. El diseño del producto conduce a unas especificaciones de diseño que se espera que logren las deseadas características de calidad. Sin embargo, una vez determinado el diseño de producto, el fabricante percibe la calidad de éste como la efectividad con la que el sistema de producción es capaz de cumplir con las especificaciones requeridas por el diseño. Este concepto es conocido como calidad de conformación.

Desde esta perspectiva del productor, los productos de buena calidad son los que se ajustan a las especificaciones, mientras que los de mala calidad son los que no se ajustan a ellas.

2.1.4 COSTOS DE LA CALIDAD

La calidad puede afectar a la empresa en dos sentidos principalmente:

1. Efectos sobre los costes.
2. Efectos sobre los ingresos y el margen sobre ventas.

Lo dicho anteriormente se puede entender mejor observando la figura 3.

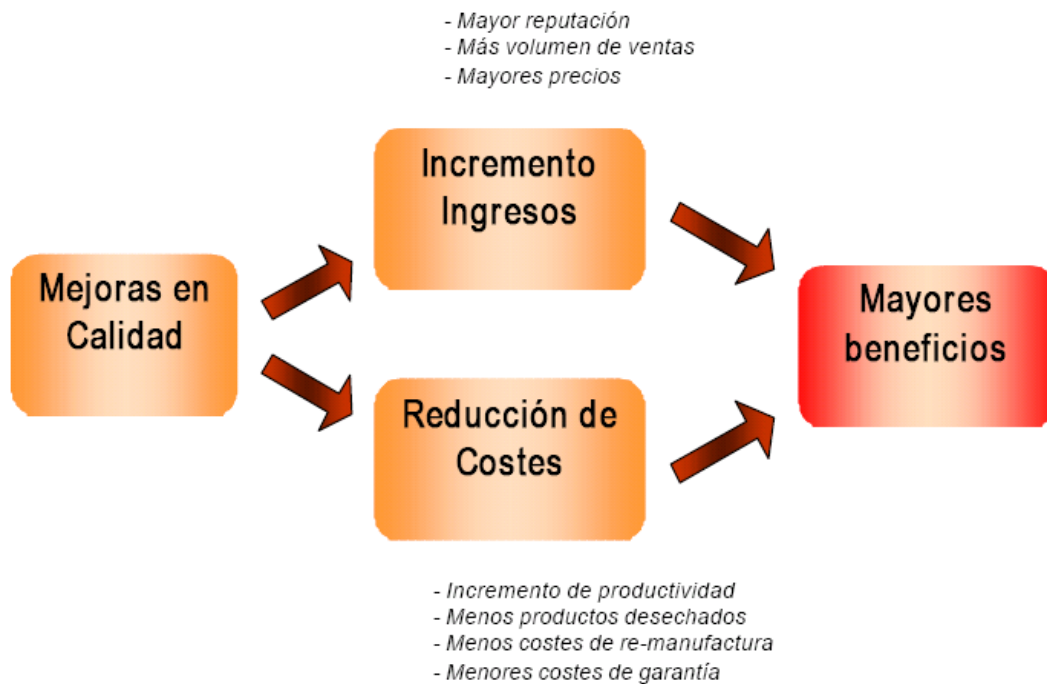


Ilustración 2: Esquema representativo de los efectos de la calidad.

Existen dos tipos de costes asociados con la calidad:

1. **Los costes de la calidad.** Se refieren, respectivamente, a los costes incurridos para poner en marcha programas de mejora y control de la calidad.
2. **Los costes de la no calidad.** Se derivan de la falta de calidad en los productos o servicios que oferta la organización.

En cuanto a los costes de la calidad, podemos también diferenciar dos categorías:

- **Costes de prevención:** se derivan de iniciativas enfocadas a reducir el número de errores que se cometen.
- **Costes de evaluación:** se derivan de las iniciativas enfocadas a evaluar los productos, servicios o procesos y determinar si se ajustan a los estándares de calidad establecidos.

Estos costes se deben fundamentalmente a la necesidad de las empresas de comprobar el éxito de las medidas preventivas puestas en marcha y de identificar aquellos aspectos que deben ser mejorados tanto en los productos como en los procesos.

También pueden identificarse dos tipos de costes de la no calidad:

- **Costes internos de fallos:** son consecuencia de los errores y defectos cometidos que han sido detectados antes de alcanzar al cliente. Aunque un producto con deficiencias no llegue a las manos del cliente, genera una serie de costes internos relacionados con su detección, reparación o eliminación.
- **Costes externos de fallos:** son consecuencia de los errores y defectos cometidos que han llegado al cliente. Si el producto o servicio defectuoso llega al cliente, las consecuencias pueden ser aún peores que si se detecta. Además de unos costes adicionales de reparación/restitución de los

productos o servicios, en muchos casos puede derivar en una pérdida de clientes y ventas futuras, algo que puede también interpretarse en términos de coste.

2.1.5 CALIDAD EN LOS SERVICIOS.

Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente, y generalmente es intangible, puede implicar:

- ❖ Una actividad realizada sobre un producto tangible.
- ❖ Una actividad realizada sobre un producto intangible.
- ❖ Entrega de productos intangibles.
- ❖ Creación de una ambientación para el cliente.

Planear y controlar la calidad del servicio es más difícil y más sencillo, al mismo tiempo, que planear y controlar la calidad del producto. Es más difícil porque la medición resulta engañosa y la producción se realiza con frecuencia en plan individual. Igual que la calidad del producto, la calidad del servicio debe estar a la altura de las expectativas, pero esto puede ser peligroso si se promete demasiado en cuestión de servicio. La tarea de definir y controlar la calidad de los servicios es más difícil, en muchos aspectos, que garantizar la calidad de los productos.

2.1.6 SISTEMA PARA LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

Las diferencias entre las organizaciones de manufactura y de servicio generan desafíos específicos para administrar la calidad. Sin embargo, la mayor parte de ellos están basados en alguna analogía respecto a la manufactura, y por lo tanto están más orientados al producto que al servicio. Los estándares para las características de la calidad son difíciles de establecer. A menudo deben

definirse de manera subjetiva y después ver si alcanzan niveles de satisfacción. Dado el desempeño y comportamiento de los empleados, así como la rapidez de las transacciones de servicio, son los determinantes percibidos más poderosos respecto a la calidad del servicio, los componentes claves de la calidad del sistema de servicio son los empleados y la tecnología de la información.

Esto no implica, naturalmente, que estos factores no sean importantes en la manufactura, sino que tienen un significado especial en los servicios. Generalmente los clientes evalúan un servicio principalmente en función de la calidad del contacto humano.

El sistema para la calidad en el servicio requiere también nuevos enfoques, por ejemplo, dar una nueva estructura a los incentivos. Las operaciones de una compañía de servicios resultan afectadas por varios factores, entre ellos la intangibilidad de la producción y la imposibilidad de almacenarla.

2.1.7 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

Un sistema de gestión de la calidad es un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan, para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

A- Requisitos generales.

Los requisitos generales para crear un sistema de gestión de la calidad son:

1. Se debe de establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente de acuerdo con los requisitos de la norma.
2. Identificar procesos.
3. Determinar la secuencia de los procesos.
4. Criterios y métodos.

5. Disponibilidad de recursos.
6. Seguimiento, medición y análisis de los procesos.
7. Acciones para alcanzar los resultados planificados.

B- Requisitos de documentación.

Documentar todos los procedimientos relevantes. Debe de contener los procedimientos de operación, divididos por funciones o departamentos, expresados en función de quién sabe hacer las cosas. Se deben escribir todas las instrucciones de trabajo pertinentes donde se explique la manera en la que se debe de llevar a cabo cada tarea, algo parecido a una descripción de puestos. Esto con la finalidad de evitar discrepancias y falta de comprensión.

C- Generalidades.

DOCUMENTOS A INCLUIR EN EL SISTEMA.	LA EXTENSIÓN DEPENDE DE:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Política de calidad. 2. Manual de calidad. 3. Procedimientos documentados. 4. Documentos de planificación y control. 5. Registros. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tamaño y actividades. 2. Complejidad de los procesos. 3. Competencia del personal.

Tabla 5: Documentos que incluyen el sistema

D- Manual de calidad.

Es necesario establecer y mantener un manual de calidad que incluya:

- ❖ Alcance del sistema y justificación de cualquier exclusión.
- ❖ Procedimientos documentados o referencias a los mismos.
- ❖ Descripción de la interacción.

E- Control documental.

Los documentos del sistema de gestión de la calidad deben de controlarse.

- ❖ Aprobar los documentos antes de su emisión.
- ❖ Revisar y actualizar.
- ❖ Identificar los cambios y el estado de los mismos.
- ❖ Documentos estén disponibles.
- ❖ Documentos legibles e identificables.
- ❖ Documentos externos controlados.
- ❖ Prevenir el uso intencionado de los registros.

F- Control de registros.

Mantener registros para mostrar evidencia, estos deben ser:

1. Legibles.
2. Identificables
3. Recuperables.

G- Política de la calidad.

La dirección debe asegurarse de que la política de la calidad contenga las siguientes características:

- ❖ Que la política sea adecuada al propósito de la organización.
- ❖ Incluya un compromiso de cumplir con los requisitos y mejorar la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- ❖ Tener un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.
- ❖ Que sea comunicada y entendida dentro de la organización.
- ❖ Que sea revisada para su continua adecuación.

H- Objetivos de la calidad.

El plan para la implementación del sistema de gestión de la calidad deberá incluir los siguientes objetivos de la calidad, los cuales deberán:

- ❖ Cumplir los requisitos de la dirección.
- ❖ Que existan a todos los niveles de la organización.
- ❖ Deberán ser medibles y coherentes con la organización.
- ❖ Conocidos por toda la organización.
- ❖ Revisarse sistemáticamente y modificarlos de ser necesario.

2.2 CONCEPTOS BÁSICOS.

1. DEFINICIONES DE CALIDAD

- ❖ Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie (Real Academia Española).
- ❖ Aptitud o adecuación al uso (Juran).
- ❖ Conjunto de características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente.
- ❖ (Sociedad Americana para el Control de la Calidad).
- ❖ Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer necesidades expresadas o implícitas.
- ❖ Conformidad con los requerimientos (Crosby).
- ❖ La calidad es el mínimo coste que un producto supone para la sociedad (Taguchi).

2. PRESTACIONES

Son las características funcionales primarias o básicas del producto. Esta dimensión de la calidad comprende atributos medibles por lo que permitirá establecer comparaciones objetivas entre distintas marcas. No obstante, habrá casos en que esto resultará difícil ya que distintos usuarios pueden requerir distintas formas de obtener una misma prestación.

3. PECULIARIDADES

Son todo aquello que sirve de complemento al funcionamiento básico de un producto o servicio.

4. FIABILIDAD

Indica la probabilidad de que un producto se estropee o funcione mal dentro de un período de tiempo determinado. La forma de medirla puede ser el tiempo medio hasta el primer fallo, el tiempo medio entre fallos y la tasa de fallos por unidad de tiempo. Su importancia aumenta conforme aumenta la pérdida para el consumidor por sufrir el fallo.

5. CONFORMIDAD CON LAS ESPECIFICACIONES

Expresa el grado en que el diseño y las características funcionales de un producto cumplen con las especificaciones. En el caso de servicios, los métodos para medir la conformidad se centran, generalmente, en precisión y puntualidad.

6. ESPECIFICACIÓN

Documento que establece las características de un bien o servicio, tales como los niveles de calidad, el funcionamiento o comportamiento, la seguridad o las dimensiones.

7. DURABILIDAD

La durabilidad se puede estudiar desde el punto de vista técnico y desde el económico. Desde el primero, consiste en el tiempo que una persona puede disfrutar de un producto antes de que se deteriore.

8. DISPOSICIÓN DE SERVICIO

Se traduce en rapidez, cortesía, competencia en el trabajo y facilidad de reparación. Algunas de estas variables se pueden medir objetivamente, otras no tanto. El tiempo medio que se tarda en solventar un problema de un cliente

es algo perfectamente medible; en cambio, la simpatía con que se atiende a ese mismo cliente es algo muy subjetivo.

9. ESTÉTICA

La estética tiene un carácter claramente subjetivo. Lo bello y lo feo, el bien y el mal sabor, el sonido agradable y el desagradable, etc.; constituyen categorías para las que cada persona puede tener una definición. No obstante, se pueden conocer ciertas normas de general aceptación para una población y un momento determinados. También se puede segmentar una población entre distintas apetencias estéticas para así poder encontrar un nicho competitivo.

10. CALIDAD PERCIBIDA

Es la calidad que realmente percibe el consumidor. En este aspecto, quizás el más importante, el consumidor puede dar más importancia a factores distintos a los atributos de un determinado producto.

El posible cliente, cuando va a decidir, normalmente no dispone de toda la información sobre prestaciones, peculiaridades, durabilidad y demás, por lo que en su decisión podrán influir factores como prestigio de la marca, prestigio del país del que procede el producto, imágenes publicitarias retenidas en su memoria, etc.

11. CALIDAD OBJETIVA

Consiste en hacer bien lo que se hace. Es muy diferente según el tipo de empresa, producto o servicio de que se trate.

12. CALIDAD SUBJETIVA

Supone hacer las cosas a gusto del cliente. Es sinónimo de satisfacción del cliente; nuestro producto será bueno si así lo percibe el cliente.

13. CALIDAD RENTABLE

Es hacer el producto de forma rentable. Tanto una gran calidad como una falta de ella pueden arruinar a la empresa.

14. CLIENTE INTERNO

Concepto aparecido bajo la óptica de la Calidad Total. Cada empleado de la empresa es, a la vez, proveedor y cliente de otras personas, áreas, departamentos, funciones, talleres, etc., de la empresa.

15. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL O TQM

"Forma de gestión de un organización, centrado en la calidad, basado en la participación de todos sus miembros y que pretende un éxito a largo plazo mediante la satisfacción del cliente y beneficios para todos los miembros de la organización y para la sociedad"

16. COSTES DE PREVENCIÓN

Podemos definirlos como: "Costes de las medidas tendentes a prevenir fallos".

17. COSTES DE EVALUACIÓN

Se definen como: "Costes de ensayo, inspección y examen necesarios para evaluar si se mantiene la calidad especificada".

18. COSTES DE ERRORES INTERNOS

Su definición es: “Coste resultante de un bien o servicio que no cumple los requisitos de calidad, y cuyo fallo se pone de manifiesto antes de su entrega”.

19. COSTES DE ERRORES EXTERNOS

Un coste de error externo es: “Coste resultante de un bien o servicio que no cumple con los requisitos de la calidad, y cuyo fallo se pone de manifiesto con posterioridad a su entrega”.

20. MEJORA CONTINUA

La mejora continua es una filosofía que considera que el reto de la mejora de productos, procesos y servicios es un procedimiento sin fin de pequeños logros.

21. FASE P: PLANIFICAR:

La fase planificar (P) del ciclo es aquella donde se planifica la mejora a acometer se busca la causa de un problema así como su solución.

22. FASE H: HACER:

En la fase hacer (H) se implanta la solución encontrada.

23. FASE R: REVISAR:

En la fase revisar (R) se comprueba que la solución implantada logra los resultados buscados. Si en la fase R no se logran los resultados buscados, hay que empezar de nuevo por la fase P. Si se logran los resultados buscados, se empezará de nuevo por la fase P pero con un nuevo problema.

24. FASE A: ACTUALIZAR:

Es la última fase en la que se actualiza o institucionaliza la solución que ha demostrado lograr los resultados buscados.

2.3 PREMIOS INTERNACIONALES DE CALIDAD

2.3.1 PREMIO EUROPEO DE LA CALIDAD-EFQM

Nació en 1991, la principal premisa del modelo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales es:

- ❖ Satisfacción del cliente y de los empleados
- ❖ Impacto positivo en la sociedad
- ❖ Una acertada gestión de personal
- ❖ Uso eficiente de los recursos
- ❖ Una adecuada definición de los procesos

Se trata de un modelo de aplicación continua en el que cada uno de sus 9 criterios se desglosa en un cierto número de sub-criterios, pudiendo utilizarse de forma independiente o conjunta. Estos sub-criterios se evalúan y ponderan para determinar el progreso de la organización hacia la excelencia.

El modelo del EFQM es una herramienta para la gestión de la calidad que posibilita orientar la organización hacia el cliente, siendo uno de sus frutos la sensibilización del equipo directivo y del staff en aras de la mejora de sus productos y/o servicios.

La base del modelo es la autoevaluación. Aunque suele ser aplicada al conjunto de la organización, también puede evaluarse un departamento, unidad o servicio de forma aislada. La autoevaluación permite a las organizaciones identificar sus puntos fuertes y sus áreas de mejora y reconocer las carencias más significativas.

2.3.2 MALCOLM BALDRIDGE NATIONAL QUALITY AWARD- USA

El Premio se dio como resultado de concientizar, planificar y ejecutar programas que relanzarán las empresas americanas a niveles altos de calidad, en la década de los años 80.

Las finalidades del Premio son promover la conciencia de la calidad, reconocer logros de calidad de compañías estadounidenses y publicar estrategias exitosas de calidad. Malcolm Baldrige: secretario de comercio en 1981, contribuyó notablemente al mejoramiento de la eficacia y eficiencia en el manejo gubernamental. Este evento está a cargo de la Fundación para el Premio Nacional Malcolm Baldrige, establecida en 1988.

Desarrolla y publica criterios, que servirán para ser utilizados por compañías estadounidenses como lineamientos para mejorar la calidad.

Valores clave:

- ❖ Calidad orientada al cliente
- ❖ Liderazgo
- ❖ Mejora continua
- ❖ Participación y el desarrollo de las personas
- ❖ Respuesta rápida al mercado
- ❖ Diseño y prevención de Calidad
- ❖ Visión a largo plazo
- ❖ Gestión por datos

❖ Desarrollo de cooperaciones interna y externa

❖ Responsabilidad corporativa y ciudadana

El premio MALCOLM BALDRIGE presenta una serie de Criterios y puntajes acordes al grado en que dichos criterios son cubiertos por las empresas evaluadas. En la escala de este premio, para ser consideradas negocios de categoría mundial, las empresas deben alcanzar un puntaje entre 500 y 700 puntos. Lo interesante es que las propias empresas pueden autoevaluarse siguiendo las guías que el premio proporciona. Cabe señalar que este premio está limitado a empresas de los Estados Unidos de Norteamérica.

Los Criterios que se utiliza en el modelo son:

1. Liderazgo
2. Planeación Estratégica
3. Enfoque al Cliente y Mercado
4. Medición, Análisis y Gerencia del Conocimiento
5. Enfoque a los Recursos Humanos
6. Gestión de Procesos
7. Resultados del Negocio

2.3.3 PREMIO DEMING-JAPON

En honor a Edwards Deming en el año 1951, promotor de la aplicación estadística en las técnicas de control de calidad. Este premio se otorga a las empresas que practican con eficacia y eficiencia el TQM de acuerdo a principios de gerencia, tipo de industria, y alcance del negocio.

Parte de la base del control de los resultados:

- ❖ Se obtienen por la implantación eficaz de las actividades de control de la calidad en todas las funciones de la empresa.
- ❖ Se los considera como fruto de los hechos realizados en el pasado y por tanto, con un control estricto del proceso y una actuación adecuada, se pueden modificar los resultados futuros.

Para obtener buenos resultados, se debe implantar herramientas de calidad y técnicas estadísticas a todas las funciones y niveles de la empresa:

- ❖ El análisis de procesos
- ❖ Los métodos estadísticos de control
- ❖ Los grupos de mejora, etc.

El premio está diseñado de forma que el JUSE evalúa a las empresas en sus criterios operativos agrupados en los siguientes capítulos:

1. Políticas de la Calidad y gestión de Calidad
2. Organización de la Calidad y su difusión.
3. Formación y difusión de las técnicas de control de Calidad.
4. Recolección, transmisión y utilización de la información de Calidad.
5. Análisis de la Calidad
6. Estandarización.
7. Kanri: Control diario, control del proceso y mejora.
8. Aseguramiento de la Calidad.
9. Resultados de la implantación.

2.3.4 EL PREMIO NACIONAL DE LA CALIDAD EN ECUADOR

Las empresas ecuatorianas requieren de Organismos Nacionales que sean reconocidos internacionalmente y que garanticen la calidad de sus productos para que éstos sean aceptados en el país y a nivel mundial y de ésta manera posicionar al Ecuador en un plano competitivo, fundamentado en políticas, productos y servicios de calidad, obtenidos como resultado de un Sistema de Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación (MNAC) eficiente y confiable que brinde apoyo a los sectores productivos y que en definitiva contribuya a elevar la calidad de vida de la sociedad ecuatoriana.

La Constitución Política de la República establece como un deber del Estado promover el desarrollo de actividades y mercados competitivos. Debido a esto, se crea el Sistema de Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación (MNAC) como un mecanismo imprescindible para viabilizar las políticas nacionales orientadas a la creación de una cultura de la calidad, protección al consumidor, promoción de la producción, competitividad e incremento de las exportaciones en el marco del libre comercio y la globalización, como elementos necesarios para conseguir la mejora en la calidad de vida de la población.

El Sistema Ecuatoriano de la Calidad - MNAC está formado por:

1. Conceptos
2. Instituciones
3. Organizaciones del sector público y privado
4. Laboratorios
5. Recursos humanos especializados

6. Leyes y reglamentos
7. Empresas demandantes
8. Empresas y organizaciones oferentes de servicio
9. Centros de capacitación y entrenamiento

Criterios

1. Liderazgo
2. Planeación estratégica
3. Enfoque al cliente y mercado
4. Información y análisis
5. Enfoque a los recursos humanos
6. Gestión del proceso
7. Resultados

2.3.5 BRASIL.- PREMIO NACIONAL DA QUALIDADE (1992).

Promover una conciencia de calidad y productividad entre las empresas brasileñas, y facilitar la difusión de mejores prácticas en organizaciones, incluidas las públicas.

2.3.6 COLOMBIA.- PREMIO COLOMBIANO A LA CALIDAD OTORGADO (1993).

Reconocimiento del Gobierno Nacional a las empresas públicas y privadas, tienen un enfoque práctico en el desarrollo de procesos de Gestión Integral hacia la calidad y la productividad para lograr una alta competitividad y confiabilidad de sus productos y servicios. La administración corresponde a la Corporación Calidad.

2.3.7 PERÚ

Premio Nacional a la Calidad El Premio. Otorgado por el Comité de Gestión de la Calidad a las organizaciones que constituyen un ejemplo a seguir por sus logros en la implementación del Modelo. El premio está dividido en tres categorías: Empresas de Producción de Bienes, Empresas de Servicios y Pequeñas empresas

2.3.8 CHILE CALIDAD

Tiene como objetivo difundir prácticas ejemplares hacia el resto de la comunidad. El premio coordina una serie de reconocimientos tanto para organismos públicos como para empresas privadas. Promueve la excelencia

2.3.9 CANADÁ.- PREMIO A LA EXCELENCIA DE CANADÁ

Otorgado por el Instituto Nacional de Calidad (National Quality Institute). Está basado en el Modelo Canadiense para la Excelencia en Negocios (Canadian Framework for Business Excellence).

2.3.10 PREMIO IBEROAMERICANO

El Premio Iberoamericano de la Calidad es un Programa Oficial de la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, basado en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. Al Premio Iberoamericano de la Calidad pueden acceder las Organizaciones Iberoamericanas tanto públicas como privadas de Iberoamérica. Hasta el año 2008, más de 55 organizaciones han sido premiadas gracias a la colaboración de más 1000 evaluadores de 17 países que colaboran de forma altruista con la Fundación.

2.4 PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD- EL SALVADOR.

El premio nace bajo la iniciativa de incentivar a las empresas salvadoreñas tanto públicas como privadas a que adopten un modelo de excelencia, basado en modelos internacionales.

El modelo está basado principalmente en el premio Malcolm Baldrige National Quality Award de Estados Unidos, este fue modificado algunos de los aspectos de los criterios adaptándose a las necesidades de las empresas salvadoreñas.

El Premio Salvadoreño a la Calidad es una distinción creada para reconocer el nivel de excelencia alcanzado en la gestión de las organizaciones públicas y privadas del país; el cual debe ser comprobado y respaldado conforme a los parámetros establecidos en el Modelo para una Gestión de Excelencia.

Este modelo se estuvo trabajando desde el año del 2006, pero no fue hasta el año 2008 que tomo más auge y gracias a la gestión del gobierno del Presidente Mauricio Funes que se logró concretizar y nace la Oficina Administradora del Premio, ES Calidad.

El Gobierno de la República de El Salvador, bajo el mando del Presidente Mauricio Funes lanza el Premio Salvadoreño a la Calidad. Con el propósito de incentivar mejoras en la calidad de los productos y servicios que se ofrecen a la población salvadoreña y con el objeto de instaurar un modelo de excelencia en la gestión pública-privada, emiten el Decreto numero 134 (ver anexo 1 del decreto) publicado en el Diario Oficial en San Salvador, 13 de Diciembre de 2010, dando así validez al premio.

El día 14 de Diciembre en un hotel capitalino se da el lanzamiento oficial del Premio Salvadoreño a la Calidad y el Reconocimiento a las Mejores Prácticas, el lanzamiento estuvo encabezado por el secretario de Asuntos Estratégicos Franz Hasbun; el Ministro de Economía Héctor Dada Hirezi y el Ministro de la Administración Pública de República Dominicana; Ramón Ventura Camejo.

La instauración del Premio es una iniciática que obedece a un nuevo programa de Modernización del Estado, que se impulsa desde la secretaria de asuntos estratégicos a través de la Subsecretaria de Gobernabilidad y Modernización del Estado.

Dicho programa tiene como razón de ser la mejora continua y sustancial de la eficacia y eficiencia de los servicios que se entregan a los salvadoreños que son la razón de ser la Administración del Gobierno del Presidente Mauricio Funes.

Esta es una estrategia del país que busca desarrollar sistemas de calidad dentro de las organizaciones públicas y privadas y fomentar la mejora de la productividad y competitiva de los sectores económicos del país. A su vez, pretende reconocer públicamente a aquellas organizaciones que demuestren ser Modelos de Excelencia como “ejemplares y referentes para otras organizaciones”.

El propósito de incorporar al sector privado es motivar la competitividad y el establecimiento de una cultura de calidad que implique una reducción de costos y una mejora en la productividad, que les permita alcanzar una mayor cuota de mercado y que finalmente esto se traduzca en beneficios para los consumidores.

El Modelo muestra los criterios a seguir para identificar las brechas entre el desempeño actual de una organización y las mejores prácticas reconocidas internacionalmente como excelentes. El adoptar el modelo como una guía, orienta a las organizaciones hacia un esfuerzo sistemático, integral y sostenido para el logro de las metas y objetivos establecidos, mediante la armonización de los factores internos y externos, claves de un desempeño ejemplar.

La Oficina Administradora del Premio tiene a su cargo el planeamiento, organización, ejecución y control del proceso del Premio Salvadoreño a la Calidad y del Reconocimiento a las Mejores Prácticas. Se encarga de preparar toda la documentación técnica y de soporte y conforma los equipos de evaluación. Durante el proceso de evaluación, la Oficina Administradora del Premio realiza el seguimiento de las diversas fases de la evaluación y actúa como enlace entre los equipos evaluadores, el Jurado y la organización postulante; y opinará y asesorará tanto a los equipos evaluadores como al Jurado en las diferentes etapas del proceso, velando por el fiel cumplimiento de lo establecido en las bases y demás condiciones establecidas.

2.5 REFERENCIAS DE TÉCNICAS DE CALIDAD.

2.5.1 DIAGRAMA DE PARETO.

Es una representación gráfica de los datos obtenidos sobre un problema, que ayuda a identificar cuáles son los aspectos prioritarios que hay que tratar. También se conoce como “Diagrama ABC” o “Diagrama 20-80”. Su fundamento parte de considerar que un pequeño porcentaje de las causas, el 20%, producen la mayoría de los efectos, el 80%. Se trataría pues de identificar ese pequeño porcentaje de causas “vitales” para actuar prioritariamente sobre él.

2.5.2 ESTRATIFICACIÓN.

La estratificación es la separación de datos en categorías o clases. La estratificación es lo que clasifica la información recopilada sobre una característica de calidad.

2.5.3 HOJA DE VERIFICACIÓN.

Una Hoja de Verificación (también llamada "de Control" o "de Chequeo") es un impreso con formato de tabla o diagrama, destinado a registrar y compilar datos mediante un método sencillo y sistemático, como la anotación de marcas asociadas a la ocurrencia de determinados sucesos. Esta técnica de recogida de datos se prepara de manera que su uso sea fácil e interfiera lo menos posible con la actividad de quien realiza el registro.

2.5.4 DIAGRAMA DE ISHIKAWA- CAUSA Y EFECTO

El Diagrama Causa-Efecto es una representación gráfica que muestra la relación cualitativa e hipotética de los diversos factores que pueden contribuir a un efecto o fenómeno determinado.

La elaboración de estos diagramas se hace, habitualmente, en grupos de trabajo envolviendo todos los agentes del proceso en análisis. Tras identificar claramente el problema o efecto a estudiar (fallos, averías, tiempos de ejecución demasiado largos...), se va componiendo una lista de las distintas causas que hayan podido producir tal efecto, empezando por un nivel más general y enfocando con más y más detalle las subcausas. El diagrama causa - efecto representa gráficamente las causas de un suceso.

2.5.5 LLUVIA DE IDEAS.

La "Lluvia de ideas" es una técnica para generar muchas ideas en un grupo. Requiere la participación espontánea de todos. Con la utilización de la "Lluvia de ideas" se alcanzan nuevas ideas y soluciones creativas e innovadoras, rompiendo paradigmas establecidos. El clima de participación y motivación generado por la "Lluvia de ideas" asegura mayor calidad en las decisiones tomadas por el grupo, más compromiso con la actividad y un sentimiento de responsabilidad compartido por todos.

2.5.6 DIAGRAMA DE DISPERSIÓN.

Un diagrama de dispersión es un tipo de diagrama matemático que utiliza las coordenadas cartesianas para mostrar los valores de dos variables para un conjunto de datos.

Los datos se muestran como un conjunto de puntos, cada uno con el valor de una variable que determina la posición en el eje horizontal y el valor de la otra

variable determinado por la posición en el eje vertical. Un diagrama de dispersión se llama también gráfico de dispersión.

2.5.7 DIAGRAMAS DE PROCESOS.

Es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; incluye, además, toda la información que se considera necesaria para el análisis, tal como distancias recorridas, cantidad considerada y tiempo requerido. Con fines analíticos y como ayuda para descubrir y eliminar ineficiencias, es conveniente clasificar las acciones que tienen lugar durante un proceso dado en cinco clasificaciones. Estas se conocen bajo los términos de operaciones, transportes, inspecciones, retrasos o demoras y almacenajes.

2.5.8 SISTEMAS POKA-YOKE.

Poka-Yoke es una técnica de calidad desarrollada en Toyota en la década de los 60's, por el ingeniero Shigeo Shingo dentro de lo que se conoce como Sistema de Producción Toyota (TPS) y que significa "a prueba de errores". La idea principal es la de crear un proceso donde los errores sean imposibles de realizar.

Un dispositivo Poka-Yoke es cualquier mecanismo que ayuda a prevenir los errores antes de que sucedan, o los hace que sean muy obvios para que el trabajador se dé cuenta y lo corrija a tiempo. El sistema Poka-Yoke, o libre de errores, son los métodos para prevenir errores humanos que se convierten en defectos del producto final.

Lo ideal es que los Poca-Yoke se incluyan desde la etapa de diseño. De lo contrario, si se quieren introducir una vez diseñados el Producto / Servicio ó el Proceso, no se cumplirá con un axioma básico de la Calidad moderna que es hacer las cosas bien a la primera, con los costos adicionales que ello significa. O dicho de otro modo, es una mejora continua mal entendida, ya que se llama a los consultores para solucionar algo que en realidad debió preverse desde las primeras etapas.

2.5.9 ANÁLISIS DE MODO Y EFECTO DE LAS FALLAS (AMEF).

El Análisis de modos y efectos de fallas potenciales, AMEF, es un proceso sistemático para la identificación de las fallas potenciales del diseño de un producto o de un proceso antes de que éstas ocurran, con el propósito de eliminarlas o de minimizar el riesgo asociado a las mismas.

Por lo tanto, el AMEF puede ser considerado como un método analítico estandarizado para detectar y eliminar problemas de forma sistemática y total, cuyos objetivos principales son:

- ❖ Reconocer y evaluar los modos de fallas potenciales y las causas asociadas con el diseño y manufactura de un producto
- ❖ Determinar los efectos de las fallas potenciales en el desempeño del sistema
- ❖ Identificar las acciones que podrán eliminar o reducir la oportunidad de que ocurra la falla potencial
- ❖ Analizar la confiabilidad del sistema
- ❖ Documentar el proceso

Aunque el método del AMEF generalmente ha sido utilizado por las industrias automotrices, éste es aplicable para la detección y bloqueo de las causas de fallas potenciales en productos y procesos de cualquier clase de empresa, ya sea que estos se encuentren en operación o en

fase de proyecto; así como también es aplicable para sistemas administrativos y de servicios.

2.5.10 QFD.

El QFD es un sistema que busca focalizar el diseño de los productos y servicios en dar respuesta a las necesidades de los clientes. Esto significa alinear lo que el cliente requiere con lo que la organización produce.

El QFD permite a una organización entender la prioridad de las necesidades de sus clientes y encontrar respuestas innovadoras a esas necesidades, a través de la mejora continua de los productos y servicios en búsqueda de maximizar la oferta de valor.

QFD (Quality Function Deployment) significa Despliegue de la Función de Calidad. Esto es, "transmitir" los atributos de calidad que el cliente demanda a través de los procesos organizacionales, para que cada proceso pueda contribuir al aseguramiento de estas características. A través del QFD, todo el personal de una organización puede entender lo que es realmente importante para los clientes y trabajar para cumplirlo.

2.5.11 ANÁLISIS CAUSA RAÍZ.

Es un método de resolución de problemas dirigido a identificar sus causas o acontecimientos. La práctica de la RCA se basa en el supuesto de que los problemas se resuelven mejor al tratar de corregir o eliminar las causas raíz, en vez de simplemente tratar los síntomas evidentes de inmediato.

Al dirigir las medidas correctivas a las causas primarias, se espera que la probabilidad de la repetición del problema se minimice. Sin embargo, se reconoce que la prevención total de la recurrencia de una sola intervención no

es siempre posible. Por lo tanto, la RCA es considerada a menudo como un proceso iterativo, y con frecuencia es usado como una herramienta de mejora continua.

2.5.12 MARCO LÓGICO.

El enfoque de marco lógico (EML) es una herramienta analítica, desarrollada en los años 1970, para la planificación de la gestión de proyectos orientados por objetivos. Es utilizado con frecuencia por organismos de cooperación internacional. En el EML se considera que la ejecución de un proyecto es consecuencia de un conjunto de acontecimientos con una relación causal interna. Estos se describen en: insumos, actividades, resultados, objetivo específico y objetivo global. Las incertidumbres del proceso se explican con los factores externos (o supuestos) en cada nivel.

De modo general, se hace un resumen del proceso de desarrollo en una matriz que consiste en los elementos básicos arriba mencionados, dicha matriz es conocida como la Matriz del Proyecto (MP) [a veces es conocida como Matriz de Planificación].

2.5.13 ESTRUCTURA DEL DESGLOSE DEL TRABAJO.

Una Estructura de Descomposición del Trabajo o EDT, también conocida por su nombre en inglés Work Breakdown Structure o WBS, es en gestión de proyectos una descomposición jerárquica orientada al entregable del trabajo y a ser ejecutado por el equipo de proyecto para cumplir con los objetivos de éste y crear los entregables requeridos, con cada nivel descendente de la EDT representando una definición con un detalle incrementado del trabajo del proyecto. La EDT es una herramienta fundamental en la gestión de proyectos.

2.5.14 PEPSU.

Esta herramienta es útil para definir el inicio y el fin del proceso al facilitar la identificación de sus proveedores, entradas, subprocesos, salidas y usuarios.

2.5.15 FODA.

La Matriz ó Análisis FODA, en inglés SWOT; es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto y planificar una estrategia de futuro.

CAPÍTULO III

PERFIL

ORGANIZACIONAL.

3.0 INTRODUCCIÓN

El perfil organizacional se ve en la perspectiva del diseño organizacional y puede ser definido como el proceso mediante el cual los directivos construyen, evalúan y modifican la organización formal con el propósito de facilitar la realización de las tareas que conducen a lograr los objetivos de la organización.

La estructura formal de la organización se basa fundamentalmente en dos principios reguladores, el principio de unidad de objetivo que hace referencia al hecho de que una estructura organizacional es efectiva si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa. El segundo principio, el de eficiencia que declara que una estructura de organización es eficiente si permite la obtención de los objetivos propuestos con el mínimo costo. El diseño organizativo tiene como objetivo configurar el interior de la organización obteniendo como resultado una estructura eficaz y eficiente.

La materialización del diseño estructural de la organización supone dar determinadas configuraciones a una serie de aspectos determinantes de la estructura organizativa. A esta faceta es la que se le denomina parámetros de diseño estructural, los cuales constituyen medios formales y semiformales empleados por las organizaciones para dividir y coordinar el trabajo a fin de establecer pautas estables de comportamiento. Estos parámetros responden a las dos dimensiones básicas que son la división del trabajo y la coordinación.

El capítulo pretende proveer a la organización cómo compromete, administra y desarrolla todos los criterios que son fundamentales para el cumplimiento del premio Salvadoreño a la Calidad.

3.1 DESARROLLO Y APLICACIÓN DE SUBCRITERIO.

El Perfil Organizacional equivale a una fotografía de la organización, las influencias clave que determinan la manera en la que opera y los desafíos clave que enfrenta.

El Perfil Organizacional da una visión de la organización. El perfil aborda el ambiente operativo, las relaciones clave de la organización, su ámbito competitivo, sus desafíos estratégicos y su orientación hacia la mejora del desempeño. Su perfil organizacional provee un contexto para entender a la organización y para guiar a priorizar la información que presenta como respuesta al Modelo en los Criterios 1 al 7.

El Perfil Organizacional es el punto de partida más apropiado para redactar una postulación. El Perfil Organizacional es un resumen de las características principales de la organización. Debe comprender los aspectos más importantes, las influencias decisivas en la manera en que la organización opera y hacia dónde se dirige. Ayuda a comprender qué es lo más importante y pertinente para la organización. Este documento es crítico e importante para el postulante porque:

1. Sirve de base para la autoevaluación y para la redacción de la postulación. Ayuda a centrarse en los requerimientos clave de desempeño y en los resultados de la organización.
2. Es utilizado por evaluadores y el jurado en todas las etapas de la evaluación de la postulación, incluyendo la visita de Evaluación.

En el perfil organizacional se tiene que abordar las características clave y relaciones que forman el ambiente organizacional igualmente aborda el sistema de gobierno de las organizaciones. Su objetivo es el establecer el contexto para la organización y para las respuestas a los requerimientos de los demás criterios.

Las organizaciones líderes tienen un sistema de gobierno adecuadamente definido, con niveles de reporte claros. Es importante identificar claramente qué funciones son desempeñadas por la Alta Dirección e igualmente las aplicables a los mandos medios y a las organizaciones matrices. La independencia y responsabilidades de los mandos medios frecuentemente son consideraciones clave en la estructura de gobierno.

El conocimiento de las fortalezas, debilidades y oportunidades de la organización tanto para la mejora como para el crecimiento, es de suma importancia para el éxito y la sustentabilidad. Con este conocimiento, puede identificar los atributos que son propios de la organización, de los productos, servicios y programas que ofrece; aquellos que lo diferencian de otras organizaciones que le permiten mantener una ventaja competitiva sostenible y aquello que debe desarrollar.

A continuación se presenta una herramienta para ayudar a identificar el perfil organizacional, está servirá de base para que las empresas se realicen un diagnóstico de quienes son realmente a la vez que sirva de base para poder desarrollar e implementar todos los criterios con los métodos y técnicas propuestos en dicha guía.

La herramienta para ayudar a definir el perfil organizacional tiene que ser llevado a cabo por personas que conozcan a la empresa, a la vez tiene que ser evaluada en grupos de trabajo y se involucren tanto los altos mandos como los medios.

3.2 DETERMINACIÓN DEL PERFIL ORGANIZACIONAL

Favor marcar con un círculo su respuesta a las siguientes preguntas. Puede ser que esté usted totalmente de acuerdo y, entonces, marque el número 1; o totalmente en desacuerdo y entonces elija el número 7; o bien escoja alguna calificación intermedia que refleje su opinión:

1.	Los objetivos de la organización están claramente definidos	1	2	3	4	5	6	7
2.	En esta organización la división del trabajo es flexible	1	2	3	4	5	6	7
3.	Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos	1	2	3	4	5	6	7
4.	Mi relación con mi jefe inmediato es muy armoniosa	1	2	3	4	5	6	7
5.	Mi puesto me ofrece la oportunidad de crecer como persona	1	2	3	4	5	6	7
6.	Mi supervisor inmediato tiene ideas que me ayudan a mí y a mi grupo	1	2	3	4	5	6	7
7.	Esta institución posee valores compartidos por todos sus miembros	1	2	3	4	5	6	7
8.	Yo estoy personalmente de acuerdo con los objetivos establecidos para mi departamento	1	2	3	4	5	6	7
9.	La división del trabajo en esta organización conduce al logro de sus metas	1	2	3	4	5	6	7
10.	Las normas de liderazgo en la organización favorecen mi progreso	1	2	3	4	5	6	7
11.	En la organización yo siempre encuentro a una persona a quien pedir ayuda	1	2	3	4	5	6	7
12.	La paga y los beneficios son equitativos para todo el personal	1	2	3	4	5	6	7
13.	Cuento con la información que necesito para hacer un buen trabajo	1	2	3	4	5	6	7
14.	Los valores dan direccionalidad a las metas de la organización	1	2	3	4	5	6	7
15.	Yo entiendo el propósito de esta organización	1	2	3	4	5	6	7
16.	La manera cómo las tareas han sido divididas es muy lógica	1	2	3	4	5	6	7
17.	Los esfuerzos de liderazgo en la institución dan por resultado el cumplimiento de los esfuerzos organizacionales	1	2	3	4	5	6	7
18.	Mi relación con los miembros de mi equipo es armoniosa y profesional	1	2	3	4	5	6	7
19.	Existen en la organización oportunidades para promoverme	1	2	3	4	5	6	7
20.	Esta institución cuenta con los elementos administrativos adecuados para enlazar a todas sus partes en un todo congruente	1	2	3	4	5	6	7

21.	Los valores de esta organización dirigen el quehacer y el reconocimiento	1	2	3	4	5	6	7
22.	Los empleados de esta institución entienden las prioridades de la organización	1	2	3	4	5	6	7
23.	La estructura de mi departamento está bien diseñada	1	2	3	4	5	6	7
24.	Es claro para mí que, sin importar quien sea la persona, mi jefe siempre se empeñará en guiar mis esfuerzos en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
25.	Ya tengo establecidas las relaciones de ayuda que necesito para desempeñar adecuadamente mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
26.	El salario que recibo está en relación con el trabajo que desempeño	1	2	3	4	5	6	7
27.	Otros departamentos prestan relación de ayuda a mi unidad de trabajo siempre que les solicito su asesoría y/o servicios	1	2	3	4	5	6	7
28.	Los valores de la organización animan la mayor parte de mis trabajos	1	2	3	4	5	6	7
29.	Yo no necesito tantos datos como recibo para tomar decisiones acerca de los objetivos de mi trabajo en mi departamento	1	2	3	4	5	6	7
30.	La división del trabajo en esta organización favorece los esfuerzos de la misma para alcanzar las metas	1	2	3	4	5	6	7
31.	Yo entiendo los esfuerzos de mi jefe para influenciarme a mí y a los otros miembros de mi departamento	1	2	3	4	5	6	7
32.	En la organización existen evidencias de conflicto sin resolver	1	2	3	4	5	6	7
33.	Todas las tareas a desempeñar están relacionadas con algún estímulo o motivación	1	2	3	4	5	6	7
34.	Los esfuerzos por dar direccionalidad a la institución ayudan a su crecimiento y desarrollo	1	2	3	4	5	6	7
35.	Esta institución tiene los valores necesarios para movilizar las energías de todos sus miembros	1	2	3	4	5	6	7

Tabla 6: Determinación del Perfil Organizacional

3.2.1 CALIFICACIONES DEL PERFIL ORGANIZACIONAL

Instrucciones: transfiera los números de círculos en el cuestionario al espacio respectivo de acuerdo con la numeración. Sume cada dimensión y divídala entre cinco.

ESRATEGIA	ESTRUCTURA	CONDUCCIÓN	RELACIONES
1. _____	2. _____	3. _____	4. _____
8. _____	9. _____	10. _____	11. _____
15. _____	16. _____	17. _____	18. _____
22. _____	23. _____	24. _____	25. _____
29. _____	30. _____	31. _____	32. _____

Tabla 7: Clasificación del perfil Organizacional

RECOMPENSAS	SISTEMA DE APOYO	VALORES
5. _____	6. _____	7. _____
12. _____	13. _____	14. _____
19. _____	20. _____	21. _____
26. _____	27. _____	28. _____
33. _____	34. _____	35. _____
TOTAL _____	TOTAL _____	TOTAL _____
PROMEDIO	PROMEDIO	PROMEDIO

3.2.2 FORMATOS PARA TABULAR LOS DATOS

Instrucciones: según el número de personas encuestadas así sería el número de columnas en este caso se tomó como referencia 5 personas encuestadas para encontrar el promedio será igual a la suma de las calificaciones para la respectiva pregunta entre el número de personas encuestadas.

ESTRATEGIA

N. de pregunta	Nota de cada persona encuestadas					Promedio
	1	2	3	4	5	
2						
9						
16						
23						
30						
Total						
Promedio						

Tabla 8: Tabulación de Datos de Estrategia

ESTRUCTURA

N. de pregunta	Nota de cada persona encuestadas					Promedio
	1	2	3	4	5	
1						
8						
15						
22						
29						
Total						
Promedio						

Tabla 9: Tabulación de Datos de Estructura

CONDUCCIÓN

N. de pregunta	Nota de cada persona encuestadas					Promedio
	1	2	3	4	5	
3						
10						
17						
24						
31						
Total						
Promedio						

Tabla 10: Tabulación de Datos de Conducción

RELACIONES

N. de pregunta	Nota de cada persona encuestadas					Promedio
	1	2	3	4	5	
4						
11						
18						
25						
32						
Total						
Promedio						

Tabla 11: Tabulación de Datos de Relaciones

RECOMPENSAS

N. de pregunta	Nota de cada persona encuestadas					Promedio
	1	2	3	4	5	
5						
12						
19						
26						
33						
Total						
Promedio						

Tabla 12: Tabulación de Datos de Recompensas

SISTEMA DE APOYO

N. de pregunta	Nota de cada persona encuestadas					Promedio
	1	2	3	4	5	
7						
14						
21						
28						
35						
Total						
Promedio						

Tabla 13: Tabulación de Datos de Sistema de Apoyo

VALORES

N. de pregunta	Nota de cada persona encuestadas					Promedio
	1	2	3	4	5	
6						
13						
20						
27						
34						
Total						
Promedio						

Tabla 14: Tabulación de Datos de Valores

Luego de tener los promedios se procederá a transferirlos a esta tabla los datos obtenidos anteriormente de cada una de las preguntas.

ESTRATEGIA

N°	Pregunta	Promedio
1	Los objetivos de la organización están claramente definidos	
8	Yo estoy personalmente de acuerdo con los objetivos establecidos para mi departamento	
15	Yo entiendo el propósito de esta organización	
22	Los empleados de esta institución entienden las prioridades de la organización	
29	Yo no necesito tantos datos como recibo para tomar decisiones acerca de los objetivos de mi trabajo en mi departamento	
	TOTAL	

Tabla 15: Cuadro Resumen de dato de Estrategia.

ESTRUCTURA

N°	Pregunta	Promedio
2	En esta organización la división del trabajo es flexible	
9	La división del trabajo en esta organización conduce al logro de las metas	
16	La manera cómo las tareas han sido divididas es muy lógica	
23	La estructura de mi departamento está bien diseñada	
30	La división del trabajo en esta organización favorece los esfuerzos de la misma para alcanzar las metas	
	TOTAL	

Tabla 16: Cuadro Resumen de dato de Estructura.

CONDUCCIÓN

N°	Pregunta	Promedio
3	Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos	
10	Las normas de liderazgo en la organización favorecen mi progreso	
17	Los esfuerzos de liderazgo en la institución dan por resultado el cumplimiento de los esfuerzos organizacionales	
24	Es claro para mí que, sin importar quien sea la persona, mi jefe siempre se empeñará en guiar mis esfuerzos en el trabajo	
31	Yo entiendo los esfuerzos de mi jefe para influenciarme a mí y a los otros miembros de mi departamento	
	TOTAL	

Tabla 17: Cuadro Resumen de dato de Conducción.

RELACIONES

N°	Pregunta	Promedio
4	Mi relación con mi jefe inmediato es muy armoniosa	
11	En la organización yo siempre encuentro a una persona a quien pedir ayuda	
18	Mi relación con los miembros de mi equipo es armoniosa y profesional	
25	Ya tengo establecidas las relaciones de ayuda que necesito para desempeñar adecuadamente mi trabajo	
32	En la organización existen evidencias de conflicto sin resolver	
	TOTAL	

Tabla 18: Cuadro Resumen de dato de Relaciones.

RECOMPENSAS

N°	Pregunta	Promedio
5	Mi puesto me ofrece la oportunidad para crecer como persona	
12	La paga y los beneficios son equitativos para todo el personal	
19	Existen en la organización oportunidades para promoverme	
26	El salario que recibo está en relación con el trabajo que desempeño	
33	Todas las tareas a desempeñar están relacionadas con algún estímulo o motivación	
	TOTAL	

Tabla 19: Cuadro Resumen de dato de Recompensas.

SISTEMAS DE APOYO

N°	Pregunta	Promedio
6	Mi supervisor inmediato tiene ideas que me ayudan a mí y a mi grupo	
13	Cuento con la información que necesito para hacer un buen trabajo	

20	Esta institución cuenta con los elementos administrativos adecuados para enlazar a todas sus partes en un todo congruente	
27	Otros departamentos prestan relación de ayuda a mi unidad de trabajo siempre que les solicito su asesoría y/o servicios	
34	Los esfuerzos para dar direccionalidad a la institución ayudan a su crecimiento y desarrollo	
	TOTAL	

Tabla 20: Cuadro Resumen de dato de Sistema de Apoyo.

VALORES

Nº	Pregunta	Promedio
7	Esta institución posee valores compartidos por todos sus miembros	
14	Los valores dan direccionalidad a las metas de la institución	
21	Los valores de esta institución dirigen el quehacer y el reconocimiento	
28	Los valores de la institución animan la mayor parte de mis trabajos	
35	Esta institución tiene los valores necesarios para movilizar las energías de todos sus miembros	
	TOTAL	

Tabla 21: Cuadro Resumen de dato de Valores.

Luego colocamos los promedios para cada una de las dimensiones obtenidas anteriormente.

RESULTADOS

DIMENSIONES	PROMEDIOS
Estrategia	×
Estructura	×
Conducción	×
Relaciones	×
Recompensas	×
Sistemas de Apoyo	×

Ilustración 3: Dimensiones y promedios de evaluación

3.2.3 DIMENSIÓN DEL DIAGNÓSTICO

1. ESTRATEGIA	Habilidad para ordenar las formas de pensamiento de los actores - estrategias y de los modos de operar de la organización con el fin de aprovechar las habilidades esenciales aprendidas por la entidad para responder a las demandas del medio ambiente y anticiparse a los cambios
2. ESTRUCTURA	Habilidad para determinar cada uno de los elementos que intervienen en el diseño de la estructura: autoridad - responsabilidad; división del trabajo, agrupamiento de los puestos por funciones. Todo lo anterior en congruencia con los requerimientos de la estrategia para lograr los objetivos de la entidad
3. CONDUCCIÓN	Habilidades para crear los ambientes capaces de generar comportamientos de acuerdo con la estrategia y los valores del LAPEM. Comprende los mecanismos de comunicación, concertación y todo lo relacionado con el liderazgo como la capacidad de los directivos para guiar, disciplinar, estimular e inspirar al personal encaminando su conducta hacia el logro de los objetivos planeados
4. RELACIONES	Habilidades requeridas para integrar a las personas con los sistemas administrativos y de información; habilidades para crear un clima de trabajo altamente productivo y creativo, así como el uso del conflicto con el fin de convertirlo en fuente de energía para la entidad.
5. RECOMPENSAS	Habilidad para usar los motivadores que respalden el desempeño del personal tales como incentivos no financieros; habilidad para identificar los verdaderos motivos que guían al personal a desempeñar mejor su trabajo
6. SISTEMAS DE APOYO	Habilidades para diseñar sistemas, métodos, procedimientos a fin de que los actores encuentren en la estructura ayuda, consultoría y servicio.
7. VALORES	Principios inspiradores de la acción; filosofía desarrollada y aprendida en la práctica diaria

Tabla 22: Dimensión del Diagnóstico.

CAPÍTULO IV

LIDERAZGO.

4.0 INTRODUCCIÓN

El liderazgo representa uno de los factores centrales, para la consecución de las metas organizacionales, por ello, resulta necesario conocer las habilidades para obtener un óptimo desempeño. Hoy en día, se sabe que los distintos estilos para liderar, generan efectos positivos y negativos en la cultura y en el clima organizacional, por eso, es necesario efectuar una revisión del liderazgo, con el fin de mejorar la calidad, la eficacia y la eficiencia de las empresas.

El liderazgo se considera como una función más del equipo de trabajo, ya no es un puesto único, por tal razón es necesario que los gerentes y directivos aprendan las técnicas y las logren desarrollar con el personal que tengan a su cargo. El liderazgo ayuda a una óptima resolución de los conflictos, la negociación, la participación democrática en la toma de las decisiones, la empatía, las habilidades comunicativas efectivas, la delegación de las funciones, con el fin de ejercer un liderazgo compartido, en definitiva las herramientas orientadas a lograr la óptima eficacia en la gestión y dinámica de los grupos.

El presente capítulo pretende proporcionar un conjunto de principios básicos, directrices y herramientas metodológicas que permitan a una organización establecer los fundamentos para desarrollar sistemáticamente el liderazgo de sus directivos y mandos; acá se detallarán los objetivos, cualidades, obligaciones, perfil, requisitos y técnicas para ser un líder además la manera en que la alta dirección guía y sostiene a la organización estableciendo la misión, la visión, los valores y las expectativas de desempeño; una descripción de la manera en que la organización asume sus responsabilidades sociales, asegura una conducta ética y desempeña una buena práctica ciudadana.

4.1 DESARROLLO Y APLICACIÓN DE LOS SUBCRITERIOS.

El liderazgo aborda la manera en que la Alta Dirección guía y sostiene a la organización estableciendo la misión, la visión, los valores y las expectativas de desempeño. La atención se dirige a cómo la Alta Dirección se comunica con su personal, mejora su liderazgo personal, participa en el aprendizaje organizacional, desarrolla futuros líderes, mide el desempeño de la organización y crea un ambiente que propicia un comportamiento ético de alto desempeño.

El criterio también comprende el sistema de gobierno de la organización, cómo cumple con las responsabilidades éticas y legales con la sociedad y cómo apoya su comunidad.

Dentro del liderazgo es necesario desarrollar el proceso de visualización, estableciendo la misión, visión y valores en el cual se proyecta la imagen de excelencia que se desea crear.

Para cumplir con todos los requisitos del liderazgo es necesario que la organización conozca y desarrolle los siguientes puntos que ayudarán al cumplimiento del mismo:

1. Misión, Visión y Objetivos
 - a. Elaboración misión, visión y objetivos
 - b. Aumento del desempeño organizacional
 - c. Comunicación y desempeño organizacional
 - d. Comunicación
 - e. Trabajo en equipo
 - f. Motivación
 - g. Clima organizacional

- h. Manejo de conflictos
 - i. Metodología para la toma de decisiones
 - j. Tipos de recompensas y reconocimientos
2. Gobierno y responsabilidad social
 - a. Evaluación de desempeño
 - b. Adopción de la responsabilidad social por medio de una política ambiental
 3. Elaboración de un plan de liderazgo organizacional
 4. Herramientas extras de liderazgo

A continuación se desarrollará cada uno de los puntos que la organización debe de tener en cuenta para el cumplimiento de los requisitos del criterio de liderazgo.

4.1.1 LIDERAZGO ORGANIZACIONAL.

En el liderazgo organizacional se abordarán los aspectos clave de las responsabilidades de la Alta Dirección. También como se establece y comunica la visión y valores de la organización, enfocados en las acciones de los altos mandos para crear una empresa sostenible y centrada en los ciudadanos/clientes.

4.1.1.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS.

La Misión es la razón de ser de una persona, equipo y empresa, con lo que le permite existir, lograr su sostenibilidad o rentabilidad. La declaración de Misión describe el propósito general de la organización.

4.1.1.1.1 PARTES DE LA MISIÓN.

- ❖ Descripción de lo que la empresa hace.
- ❖ Para quién está dirigido el esfuerzo, el target, el mercado objetivo.

- ❖ Presentación de la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial.

Es importante aclarar que, antes de establecer una VISIÓN, es necesario que se defina una clara MISIÓN. Al igual que la Visión, el redactar la Misión, es labor de un equipo de trabajo, más que la actividad de una sola persona, pues es importante asegurar que se involucren todos dentro de la organización con base a la información, perspectiva suficiente y complementaria; además de que es una buena forma de que se obtenga mayor participación y compromiso.

Antes de elaborar la misión es necesario que la organización conteste las siguientes preguntas y que sirvan de base para tener un diagnóstico general de la misma:

- ❖ ¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?
- ❖ ¿En qué sector debemos estar?
- ❖ ¿Quién es nuestro usuario o ciudadano objetivo?
- ❖ ¿En dónde se encuentra nuestro usuario o ciudadano objetivo?
- ❖ ¿Qué es valor para nuestro usuario o ciudadano?
- ❖ ¿Qué necesidades podemos satisfacer?
- ❖ ¿Cómo es que vamos a satisfacer estas necesidades?
- ❖ ¿En qué nicho o sector queremos estar?
- ❖ ¿Cuáles son nuestros productos o servicios presentes o futuros?
- ❖ ¿En qué nos distinguimos?, ¿Qué característica especial tenemos o deseamos tener?
- ❖ ¿Cómo mediremos el éxito de la misión?
- ❖ ¿Qué aspectos filosóficos son importantes para el futuro de nuestra organización?

Contestadas las preguntas anteriores se procede a elaborar la misión organizacional, esta debe estar basada en las respuestas generadas por el equipo de trabajo, el siguiente paso es la evaluación de la misma.

4.1.1.1.2 EVALUACION DEL ENUNCIADO DE LA MISIÓN

Para evaluar la misión de la organización se deben considerar los siguientes factores:

- ❖ Claro y comprensible para todo el personal
- ❖ Breve (para facilitar el recordarlo)
- ❖ Específico de acuerdo con el negocio u organización de que se trate
- ❖ Contundente, es decir, que identifique las fuerzas que impulsan la visión estratégica
- ❖ Refleja la ventaja competitiva
- ❖ Flexible, pero bien enfocada
- ❖ Sirve de modelo y medio para tomar decisiones gerenciales
- ❖ Refleja los Valores, Creencias y Filosofía de la organización
- ❖ Es realista
- ❖ Sirve como fuente de energía y punto de unión para la organización

4.1.1.1.3 VISIÓN

La Visión Estratégica es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones. Es la brújula que nos guiará hacer líderes y colaboradores. Será aquello que nos permitirá que todas las cosas que hagamos, tengan sentido y coherencia.

Antes de elaborar la visión es necesario que la organización conteste las siguientes preguntas y que sirvan de base para tener un diagnóstico general de la misma:

1. ¿Qué es lo que realmente queremos?
 - a. Debe ser factible alcanzarla, no debe ser una fantasía.
 - b. La Visión motiva e inspira.
 - c. Debe ser compartida.
 - d. Debe ser clara y sencilla, de fácil comunicación.
2. ¿Qué tratamos de conseguir?
3. ¿Cuáles son nuestros valores?
4. ¿Cómo produciremos resultados?
5. ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?
6. ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

Contestadas las preguntas anteriores se procede a elaborar la visión organizacional, esta debe estar basada en las respuestas generadas por el equipo de trabajo.

4.1.1.1.4 LOS OBJETIVOS

Toda organización, una vez que ha establecido y tiene clara su misión y visión, debe definir sus objetivos estratégicos o de largo plazo, es decir, aquellos enunciados que orientan el camino hacia un concreto futuro a varios años.

Dentro de los objetivos que deben formar parte de una organización son los que se mencionan a continuación:

1. *Objetivos estratégicos*: ¿Qué queremos lograr a largo plazo?
 - ❖ Describen lo que una organización quiere lograr en algún punto del futuro (1 a 5 años aproximadamente).
 - ❖ Son estratégicos, ya que responden a las acciones que deben realizarse para dar cumplimiento a la misión y visión de la organización.

- ❖ Son lejanos en el tiempo y abarcan un rango muy amplio, por esta razón se definen los objetivos tácticos y operativos.
2. **Objetivos tácticos:** ¿Qué queremos lograr para alcanzar los objetivos tácticos?
- ❖ Son aquellos que se plantean como guía o método a seguir, es decir, los resultados esperados dentro de un plazo aproximado de un año.
 - ❖ Están basados en los objetivos estratégicos.
 - ❖ Se definen por área o departamento de la organización.
3. **Objetivos operativos:** ¿Qué queremos lograr para alcanzar los objetivos operativos?
- ❖ Son aquellos que definen las metas particular hacer alcanzadas para lograr el cumplimiento de los objetivos tácticos.
 - ❖ Cada área y departamento de la organización establece los objetivos operativos para alcanzar el objetivo táctico correspondiente.
4. **Objetivos:** Establecen lo que se debe realizar a partir de una situación presente para llegar a una situación futura y proponen los recursos y medios con los que se cuenta para lograrlo.

Para definir claramente un objetivo, existe el modelo “SMART”, que nos permite identificar claramente las características de un objetivo bien establecido, presentada a continuación:

S	M	A	R	T
Específico	Medible	Alcanzable	Retador	Tiempo
Los objetivos deben ser concretos, claros y fáciles de entender.	Deben crearse indicadores para observar de manera tangible el éxito.	Realizable en función de los recursos y la misión de la organización.	Que no sean sencillas de lograr, que inspiren reto, impliquen esfuerzo y sean relevantes.	Limite para medir y obtener los resultados.

Tabla 23: Método para Establecimiento de Objetivos.

4.1.1.2 AUMENTO DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.

En función de la organización a la cual pertenece, se recomienda ubicarse entonces el tipo de capacidades y el rol que va a desempeñar el gerente o los líderes del negocio, en general podría explicarse que debe participar en todo, conocer totalmente el negocio, manejar perfectamente a las personas para explotar sus fortalezas y reducir sus debilidades para planificar su carrera en función de la realidad organizacional.

Para que toda organización pueda lograr un aumento en el desempeño organizacional puede seguir los siguientes puntos:

1. Desarrollo de habilidades técnicas en el personal, minimizar la toma de decisiones empíricas basando las mismas en un sustento técnico empleado adecuadamente.

2. Mejor definición de objetivos (en función de misión y visión de la organización) y mejorar la difusión de los mismos para garantizar el aporte de todos los miembros de la organización hacia el logro de los objetivos.
3. Generar planes de reconocimiento al buen desempeño de los trabajadores para mejorar de esta manera el clima organizacional y motivarlos hacia el logro de objetivos.
4. Desarrollar la cultura de implantación de procedimientos a manera de maximizar la objetividad de las actividades realizadas.
5. Hacerles saber qué se espera de ellos.

4.1.1.3 COMUNICACIÓN Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.¹

En el desarrollo de este tema se profundiza sobre el nivel de comunicación que debe tener la alta gerencia con sus subordinados, después se realizara la explicación de todas las herramientas que se deben tener en cuenta para mejorar el desempeño organizacional entre estas son: manejo de conflictos, toma de decisiones, motivación, etc.

4.1.1.3.1 COMUNICACIÓN.

La capacidad de comunicar es la herramienta más efectiva del líder. Un líder puede realizar grandes logros con palabras; sin embargo, las palabras por sí solas no son más que información.

La comunicación como herramienta del líder es frecuente que los problemas de comunicación en las organizaciones se detecten en el análisis de las relaciones interpersonales y en el funcionamiento de sectores y áreas. Si bien

¹ Para mayor información acerca de Comunicación y desempeño organizacional puede consultar libro de Administración Estratégica de Thompson, Administración de Recursos Humanos de Galicia, Fernando Arias

este problema es sistemáticamente "diagnosticado", rara vez es abordado por sus integrantes. Esto sucede por una multiplicidad de causas, veamos solo alguna de ellas:

4.1.1.3.2 RAZONES DE UNA MALA COMUNICACIÓN.

1. Inadecuado dimensionamiento del impacto en generación de problemas.
2. Muchos hablan del problema pero muy pocos lo abordan.
3. Existencia de visiones fragmentarias de la organización.
4. Insuficiente claridad sobre la idea de comunicación para la acción.
5. Cierta confusión entre el concepto de información y el de comunicación.
6. Reducida participación del personal en la solución de problemas.
7. Inexistencia del tema en la agenda de los conductores.

Para que la organización logre tener una buena comunicación es necesario tres etapas fundamentales:

1. Desarrollar el mensaje, lo que se desea decir y hacer.
2. Comunicar el mensaje verbal, mental y metafóricamente.
3. Respaldar el mensaje manteniéndolo fresco y significativo.

4.1.1.4 TRABAJO EN EQUIPO

Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde presta sus servicios, ya que normalmente genera entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.

4.1.1.4.1 CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO.

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

4.1.1.4.2 FORMACIÓN DE EQUIPOS²

Toda organización debe tener en cuenta, la conformación de equipos de trabajo para que estos tengan asignados responsabilidades, que vayan enfocados a la consecución de los objetivos y metas de la empresa, para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso y que dicha formación sea tomando en cuenta los siguientes conceptos:

1. Cohesión
2. Asignación de roles y normas
3. Comunicación
4. Definición de objetivos
5. Interdependencia

Teniendo como base los conceptos anteriores, toda organización tiene presente que al momento de la formación de equipos de trabajo se deben tener

² Para mayor información acerca de Trabajo en Equipo puede consultar libro de Trabajo en equipo de José María Acosta, Primera Edición.

en cuenta muchos factores; como por ejemplo: las capacidades de cada uno de los involucrados.

4.1.1.4.3 CONDICIONES QUE DEBEN REUNIR LOS MIEMBROS DEL EQUIPO.

Todos los integrantes del equipo deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, deben cumplir cada uno su rol sin perder la noción del equipo. Para ello, tienen que reunir las siguientes características:

1. Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.
2. Ser leales consigo mismo y con los demás.
3. Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.
4. Tener sentido de responsabilidad para cumplir los objetivos.
5. Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
6. Tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación.

Por cada equipo de trabajo siempre se debe asignar a un responsable, que será la persona encargada en ser el líder, y debe procurar que todos los involucrados cumplan con las responsabilidades asignadas, este líder debe tener un patrón de conducta, entre las cuales se mencionan a continuación:

1. **Iniciación:** el líder inicia, facilita o resiste nuevas ideas y prácticas.
2. **Calidad de socio:** el líder se mezcla con el grupo, interactúa e intercambia servicios personales con los miembros.
3. **Representación:** el líder defiende al grupo contra el ataque, manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre de éste.
4. **Integración:** el líder subordina el comportamiento individual, estimula una atmósfera agradable, reduce los conflictos y promueve al ajuste individual al grupo.

5. **Organización:** el líder estructura su propio trabajo, el de los otros miembros y las relaciones entre ellos en realización de las tareas.
6. **Dominio:** el líder limita el comportamiento de los miembros o del grupo en acción, toma decisiones y expresa opiniones.
7. **Comunicación:** El líder suministra y obtiene información de los miembros, y muestra conocimientos de cualquier materia relacionada con el grupo.
8. **Reconocimiento:** el líder expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los miembros del grupo.
9. **Producción:** El líder fija niveles de esfuerzo o cumplimiento y estimula a los miembros en cuanto a su rendimiento.

4.1.1.4.4 DESARROLLANDO EQUIPOS

Conociendo las características del equipo de trabajo y los patrones que tiene que tener un líder dentro de ellos, es necesario que la organización empiece a formar los equipos de trabajos y que estos estén en cada nivel de la estructura organizacional. El mejor acercamiento para desarrollar equipos es de empezar oportunamente, ser abierto y honesto con todos los que están involucrados. Todos necesitan saber que están en el equipo por una razón en particular y que su contribución es vital. La gente joven y/o tímida podría tener que ser convencida para participar.

A continuación se mencionan las distintas técnicas para la formación de equipos de trabajo:

- ❖ Técnica interrogativa o de preguntas.
- ❖ Mesa redonda.
- ❖ Seminario.
- ❖ Estudio de casos.
- ❖ Foro.

4.1.1.4.5 ESTRATEGIAS QUE FOMENTAN EL TRABAJO EN EQUIPO

➤ **Entregar toda la información para que el equipo funcione:**

Debe brindarse toda la información requerida, o indicar dónde o con quién hablar para obtenerla. La información debe ser siempre fidedigna y útil.

➤ **Generar un clima de trabajo agradable:**

Incluye tanto aspectos físicos como psicológicos. En lo físico es importante que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias y que cuente con elementos para el trabajo. Como lo usual es que los equipos se reúnan para compartir los avances individuales, es importante que exista una pizarra o una cartulina donde las personas puedan mostrar lo que han hecho y estimular de esa manera la discusión grupal.

➤ **Definir claramente los tiempos para lograr la tarea:**

Aunque parezca algo obvio, es bueno recordar que una manera de darse cuenta de los avances del equipo es mediante la clara definición de plazos para cada tarea. Es recomendable recordar a tiempo los días de reunión y las fechas de término de los plazos, así como lograr que todos estén de acuerdo en los días y horas de tales reuniones.

4.1.1.4.6 REQUISITOS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

1. Buenas comunicaciones interpersonales.
2. Equipo concentrado en la tarea.
3. Definir la organización del equipo.
4. Establecer la situación, tema o problema a trabajar.
5. Interés por alcanzar el objetivo.
6. Crear un clima democrático.
7. Ejercitar el consenso en la toma de decisiones
8. Disposición a colaborar, intercambiar conocimientos y destrezas.

4.1.1.4.7 RAZONES DE FALLOS DE LOS EQUIPOS

1. Metas no claras.
2. Falta de soporte de las Gerencias.
3. Liderazgo no efectivo de equipos.
4. Individualidad.

4.1.1.5 MOTIVACION

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros grupos. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones. Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí.

4.1.1.5.1 IMPORTANCIA DEL GERENTE EN LA MOTIVACIÓN

Es importante que todo gerente aparte de ser un buen líder, este debe motivador para los empleados con los objetivos que estos se sientan apoyados, para que el trabajo realizado sea satisfactorio para ellos, es por ello que el gerente debe procurar lo siguiente:

1. Hacer interesante el trabajo.
2. Relacionar las recompensas con el rendimiento.
3. Proporcionar recompensas que sean valoradas.
4. Tratar a los empleados como personas.
5. Alentar la participación y la colaboración.

6. Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna.

Para lograr que la motivación se exitosa dentro de la organización, a continuación se presentan algunas estrategias a seguir:

1. Identificar al sujeto que se necesita motivar.
2. Estudiar sus hábitos y su conducta ante las demás personas y tratar de indagar con las personas allegadas a él como es en su vida familiar.
3. Con el estudio de su conducta ya se puede dar un diagnóstico de cómo es su personalidad y se ven cuáles son sus necesidades al ver cómo se comporta en lo personal y con las demás personas.
4. Al tener ya caracterizado al sujeto se prosigue a elegir el estímulo adecuado para que mejore su rendimiento los estímulos pueden ser: aumento de salario, más vacaciones, prestaciones extras, regalos de la empresa, ayuda a su familia, cambio de turnos a uno menos pesado, mandarlo a capacitaciones, etc. Este estímulo debe de estudiarse muy bien en base al ciclo motivacional y la pirámide de motivación.
5. Darle seguimiento al comportamiento de la persona para ver como esté a respondido al estímulo y saber si es necesario cambiarlo o seguir adelante con él.

4.1.1.6 CLIMA ORGANIZACIONAL³

Cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la

³ Para mayor información acerca de clima organizacional y manejo de conflictos puede consultar libro de Administración de personal y recursos Humanos de William B Werther

motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. Debe existir un canal de comunicación entre todos los miembros que conforman la organización y que su comportamiento se caracterice por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos, aceptar la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

Se sugiere que en las organizaciones se realice una evaluación del clima organizacional (identificación, motivación, integración, etc.), apoyados en una observación directa y en el reporte verbal de los empleados; todo ello permitirá una intervención eficiente y eficaz en materia de clima organizacional, para identificar que sus características son adecuadas o que los problemas son críticos, esto permite una vez realizado el estudio de clima organizacional, identificar las áreas que deben ser mejoradas, diseñe un plan integral de acción y si es necesaria la búsqueda de ayuda de algunos especialistas.

En las organizaciones los altos gerentes deben procurar crear un buen clima organizacional que sea parte de la cultura, sea un factor que los caracterice y que todo el personal se sienta parte de ella; estos factores son los que se mencionan a continuación:

1. Liderazgo.
2. Relaciones.
3. Implicación.
4. Organización.
5. Reconocimiento.
6. Remuneraciones.
7. Igualdad.

4.1.1.6.1 PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

1. Proponer programa de motivación al personal de la empresa con la finalidad de educar a los empleados para que implementen un verdadero clima y cultura organizacional.
2. Las empresas deben implantar programas integrales de adiestramiento, dotando de herramientas a los empleados para lograr el cambio personal, como base para mejorar el desempeño de sus funciones. Buscar la manera de disminuir los niveles verticales y de supervisión general logrando una mejor comunicación y mayor flexibilidad laboral. La alta gerencia debe proyectarse como principal objetivo la adquisición de nuevos equipos tecnológicos que permita desarrollar al máximo el potencial humano, lo cual es de vital importancia para incrementar la afectividad y la productividad dentro de la competencia.
3. Proponer paquetes salariales e incentivos acordes con las funciones desempeñadas, la mejora continua y la innovación de los procesos.
4. Establecer planes de carrera del personal, como incentivo al logro de metas y ascenso laboral, mejorando la motivación y sentido de pertenencia por la empresa.

4.1.1.7 MANEJOS DE CONFLICTOS

Las organizaciones siempre se han visto expuesta a conflictos que se presenta como algo inevitable, ya que está en la naturaleza del hombre. Tenemos conflictos incluso con nosotros mismo, sin ninguna interferencia externa; dado que tenemos que vivir con el conflicto, por esa razón el líder o que lleve el mando en la organización tiene que poder adaptarse y ajustarse de una mejor manera para hacer que el proceso ocurra de una manera mas suave y genere un final positivo.

Cuando nos basamos en los conflictos, solamente los presentamos como situaciones negativas, dolorosas, incluso a veces traumáticas. Una posible connotación de la definición de los conflictos, representaría aquellas situaciones en las que los intereses de dos personas o grupos de actores parecen ser incompatibles; desde esta óptica, el conflicto generalmente es evaluado como negativo, y por tanto, luchamos por evitarlo. Sin embargo, un conflicto puede conducir a grandes cambios y mejoras.

Dentro de toda organización pueden existir diferentes conflictos, estos deben ser manejados en forma distinta, y resueltos por las personas pertinentes para lograr su rápida solución, entre los tipos de conflictos podemos mencionar los siguientes:

1. Conflictos de relación/comunicación.
2. Conflictos de intereses, necesidades.
3. Conflictos por preferencias, valores, creencias.

4.1.1.7.1 PASOS PARA MANEJAR LOS CONFLICTOS

1. Enfrentar el problema sea cual sea su naturaleza; hay multitud de posibilidades de reacción tanto a nivel individual como colectivo, dándose las diversas actitudes según se acepte, evite o niegue el conflicto.
2. Ser asertivo es la medida en que la persona intenta satisfacer sus propios intereses.
3. Mediador actúa como facilitador del proceso de negociación (3 personas) en el cual toma los diferentes puntos de vista del conflicto, analiza ambas partes sin inclinarse en una de ellas y da una solución al mismo.
4. Competición (ganar/perder) consiste en la actitud de querer conseguir lo que uno quiere; hacer valer sus objetivos y metas es lo más importante sin importar la otra parte. Esta competición puede procurar sacar un provecho

individual de la situación, o tomarse desde una conducta agresiva (se combate con una respuesta hostil, violenta y/o militar) o arrogante (no se reconoce a la otra parte como un interlocutor válido).

5. Acomodación (perder/ganar) consiste en no hacer valer ni plantear los objetivos propios por tal de no confrontar a la otra parte. De esta manera, no se resuelve el conflicto puesto que las necesidades de una de las partes no han quedado satisfechas.
6. Evasión (perder/perder) se reconoce la existencia del conflicto, pero sin deseos de enfrentarse a él por ninguna de las partes. Con esta actitud no se logra ni la consecución de objetivos ni la relación idónea para ninguna de las partes involucradas.
7. Cooperación (ganar/ ganar) las partes en conflicto entienden que es tan importante los objetivos propios como la relación, por lo que el fin y los medios tienen que ser coherentes entre ellos.

4.1.1.8 METODOLOGÍA PARA LA TOMA DE DECISIONES⁴

La toma de decisiones es un proceso en el que se elige una vía de acción a partir de un conjunto de opciones. El objetivo es seleccionar aquella opción que tiene el potencial de generar los mejores resultados en un estadio futuro. En muchos casos, esa decisión puede tener importantes consecuencias y, particularmente en estos casos es común que la elección debe hacerse sin tener suficientes elementos de juicio. La toma de decisiones abarca a las cuatros funciones administrativas, así los administradores cuando planean, organizan, conducen y controlan.

⁴ Para mayor información acerca de Toma de decisiones puede visitar la siguiente dirección: http://www.degerencia.com/tema/toma_de_decisiones.

4.1.1.8.1 TIPOS DE DECISIONES

Todas las decisiones no son iguales ni producen las mismas consecuencias, ni tampoco su adopción es de idéntica relevancia; es por ello que existen distintos tipos de decisiones. Existen varias propuestas para su clasificación destacaremos la más representativa:

Tipología por niveles.

Esta clasificación está conectada con el concepto de estructura organizativa y la idea de jerarquía que se deriva de la misma. Las decisiones se clasifican en función de la posición jerárquica o nivel administrativo ocupado por el decisor.

Desde este planteamiento distinguiremos:

- Decisiones estratégicas (o de planificación).
- Decisiones tácticas o de pilotaje.
- Decisiones operativas.

4.1.1.8.2 ETAPAS EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Luego de la conformación de equipos de trabajo, se sabe que habrá conflictos de todo tipo, y que estos involucrarán la toma de decisiones, a continuación se presenta las etapas de la toma de decisiones, que en toda organización debe seguir:

1. Redefinición.
2. Análisis.
3. Generación de ideas.
4. Evaluación y Selección.
5. Implantación.

6. Seguimiento.

4.1.1.9 TIPOS DE RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTOS⁵

La motivación dentro del contexto laboral puede ser entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual, entendiendo por necesidad un estado interno del sujeto que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

Los Gerentes que planean programas de incentivo frecuentemente se enfrentan con la pregunta básica, ¿qué debo ofrecer como recompensa: efectivo o tangible en especie tales como mercancía, viajes o certificados de regalo?; esto también depende de la estabilidad económica que tiene la empresa para incentivar a sus trabajadores.

4.1.1.9.1 TIPOS DE RECOMPENSAS

Los gerentes de las organizaciones tiene que tener en cuenta darle algún tipo de recompensa a los empleados ya que este puede influir en el aumento de la motivación y productividad de los mismo, a continuación se presenta los tipos de recompensas relacionadas con la satisfacción laboral:

✓ **Recompensas extrínsecas:**

Son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados, por ejemplo: sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor.

⁵ Para mayor información acerca sobre tipos de Recompensas y Reconocimientos puede consultar Administración de Recursos Humanos de Chiavenato, Idalberto 5ª Edición.

✓ **Recompensas intrínsecas:**

Son las que el empleado experimenta internamente sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad manual por un trabajo bien hecho.

Conociendo los dos tipos de recompensas que los gerentes puede ofrecer a sus empleados, también existen reconocimientos que se pueden brindar a sus empleados ya sea como un buen desempeño o simplemente para el aumento de la motivación, entre estos pueden ser:

✓ **Reconocimiento informal:**

Se trata de un sistema de forma simple, inmediata y con un bajo coste refuerza el comportamiento de los empleados. Se puede poner en práctica por cualquier directivo, con un mínimo de planificación y esfuerzo; por ejemplo: consistir en una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico, una palmadita en la espalda o un agradecimiento público inesperado.

✓ **Reconocimiento formal:**

Es fundamental para construir una cultura de reconocimiento y su efecto, cuando se realiza eficazmente es muy visible en cuanto a resultados y rentabilidad. Este reconocimiento se lo utiliza para felicitar a un empleado por sus años en la empresa, celebrar los objetivos de la organización, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio o reconocer un trabajo bien hecho.

4.1.2 GOBIERNO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.

Este Subcriterio analiza los aspectos clave del sistema de gobierno de la organización. Examina cómo cumple con sus responsabilidades sociales, cómo la Alta Dirección asegura que la organización se desempeña legalmente y en forma ética, cómo la Alta Dirección y el personal incentivan buenas prácticas ciudadanas y apoya a sus comunidades clave.

La alta dirección deberá establecer políticas y objetivos estratégicos consistentes con el propósito de la organización. El liderazgo, compromiso y la implicación de la alta dirección son esenciales para desarrollar y mantener un sistema de gestión de la calidad efectivo y eficiente para lograr los beneficios de todas las partes interesadas.

La clave para lograr los beneficios de las partes interesadas es sostener e incrementar la satisfacción del cliente. El desarrollo de las políticas y la implantación de planes para lograr los objetivos son la responsabilidad de la dirección. La dirección debería involucrar a todos en la organización en esas acciones. La responsabilidad de la alta dirección incluye:

1. Establecer políticas, objetivos y conducir la organización.
2. Proveer a la organización de una estructura y recursos.
3. Mantener las prestaciones actuales.
4. Lograr la mejora continua.

La alta dirección debería definir un enfoque de medición de las prestaciones de la organización para verificar que los objetivos estratégicos son alcanzados. Este enfoque podría incluir:

1. Mediciones financieras.
2. Mediciones de las prestaciones del proceso.
3. Evaluación del nivel de satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

4.1.2.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el

trabajo; así como el grado de absentismo con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

La evaluación del desempeño permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Su objetivo es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el jefe inmediato examine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.

En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

1. El mejoramiento del desempeño laboral.
2. Reajustar las remuneraciones.
3. Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas.
4. La rotación y promoción de colaboradores.
5. Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores.

Los altos gerentes deben tener un control sobre todos el personal que cuenta toda la organización y debe llevar un registro sobre el desempeño de cada uno de ellos, el uso que tiene la evaluación se enumeran a continuación:

1. La vinculación de la persona al cargo.
2. Entrenamiento.
3. Promociones.
4. Incentivos por el buen desempeño.
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
6. Auto perfeccionamiento del empleado.
7. Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo a la mayor productividad.
10. Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
11. Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los empleados, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

1. Calidad de Trabajo.
2. Cantidad de Trabajo.
3. Conocimiento del puesto.
4. Iniciativa.
5. Planificación.
6. Control de costos.
7. Relaciones con los compañeros.
8. Relaciones con el supervisor.
9. Relaciones con el Público.
10. Dirección y Desarrollo de los Subordinados.

11. Responsabilidades.

4.1.2.1.1 PRINCIPALES METODOS DE EVALUACION

1. Método de las escalas gráficas.
2. Método de elección forzada.
3. Método de investigación de campo.
4. Método de incidentes críticos.
5. Método de comparación por pares.

4.1.2.2 ADOPCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL POR MEDIO DE UNA POLITICA AMBIENTAL.

La alta gerencia debe definir la política ambiental de la organización y garantizar que:

- a) Sea apropiada para la naturaleza, escala e impacto ambiental de sus actividades productos o servicios.
- b) Incluya un compromiso de mejoramiento continuo y prevención de la contaminación.
- c) Incluya un compromiso de cumplimiento con la legislación y regulaciones ambientales pertinentes, así como con otros requisitos a los cuales la organización se someta.
- d) Provea el marco para establecer, revisar los objetivos y metas ambientales.
- e) Sea documentada, implementada, mantenida y comunicada a todos los empleados.
- f) Esté disponible para el público.

4.1.2.2.1 REQUERIMIENTO PARA CUMPLIRLA

1. Debe ser definida por la alta gerencia.

2. Debe ser apropiada a la naturaleza, escala e impacto ambiental de sus actividades, productos y servicios.
3. Debe incluir un compromiso de mejoramiento continuo.
4. Debe involucrar un compromiso de cumplimiento de la legislación y regulaciones ambientales pertinentes y otros requisitos a los que se someta la empresa.
5. Debe proveer el marco para establecer y revisar los objetivos y metas ambientales.
6. Debe ser documentada.
7. Debe ser implementada.
8. Debe ser mantenida.
9. Debe ser comunicada a todo el personal.
10. Debe estar disponible para el público.

4.1.2.2.2 VERIFICACION PARA EL CUMPLIMIENTO

Según los requerimientos que se deben cumplir, la siguiente es una lista de chequeo para auditar:

1. ¿La política ambiental ha sido aprobada por la alta gerencia?
2. ¿La política ambiental es apropiada para la naturaleza, escala e impacto ambiental de sus actividades, productos o servicios?
3. ¿La política ambiental considera los siguientes aspectos: Compromiso de mejoramiento continuo y prevención de la contaminación.
4. Compromiso de cumplimiento de la legislación y regulaciones ambientales pertinentes.
5. Compromiso de cumplimiento con otros requisitos a los cuales la organización se someta. Ejemplo: Reglamentos de seguridad, Responsabilidad Integral, Normas Sectoriales, Convenios de Producción Más Limpia.

6. ¿La política ambiental provee el marco para establecer y revisar los objetivos y metas ambientales?
7. ¿La política ambiental está documentada?
8. ¿La política ambiental está implementada?
9. ¿Se ha asignado a alguien para supervisar la implementación?
10. ¿A la política ambiental se le hace mantenimiento?
11. ¿La política ambiental es conocida por todos los empleados de la organización?
12. ¿La política ambiental está disponible al público? Ejemplos de medios de comunicación interna y externa: internet, carteleras, periódicos, revistas, reuniones informativas, capacitaciones, inducción, informes ambientales y correspondencia con partes interesadas.

4.2 GUIA PARA DESARROLLO DE UN PLAN DE LIDERAZGO.

El líder deberá crear un ambiente de liderazgo, es decir, es importante que los empleados tengan el enfoque sobre el liderazgo. Deberán tener definidos lo que es la misión, visión y valores infundados en el código de conducta, donde se especifique el comportamiento, actitudes, recompensas y riesgos de cada empleado, ya que deberán cumplir dichos lineamientos. Así como crear un manual de procedimientos donde se definan las metas, objetivos y funciones de cada puesto. Profundizarán lo que es la calidad, a través de cursos o asesorías impartidas por personas especializadas.

4.2.1 PASOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE LIDERAZGO

1. Visualización del equipo de liderazgo.
2. Establecimiento los objetivos del liderazgo para su grupo u organización.
3. Seleccionar los métodos.
4. Establecimiento de metas de desarrollo de liderazgo para los individuos.

5. Reclutando nuevas personas para dirigir.
6. Desarrollar a los líderes.

4.3 HERRAMIENTAS EXTRA DE LIDERAZGO

4.3.1 MATRIZ DE COMUNICACIONES

La matriz de comunicaciones es una herramienta eficaz que se utiliza hoy en día para asegurar que el proyecto genere, recolecte, distribuya, almacene y disponga de la información del proyecto en tiempo y forma que sean adecuados y oportunos para la organización.

Cada una de las personas involucradas en el proyecto debe estar en condiciones de enviar y recibir información de manera eficiente; además deben comprender como afecta su estilo de comunicación al proyecto y al resto de involucrados.

Pasos a tomar en cuenta para generar una matriz de comunicaciones:

1. Identificar a los Interesados.
2. Planificar las Comunicaciones.
3. Distribuir la Información.
4. Gestionar las Expectativas de los Interesados.
5. Informar el Desempeño.

4.3.1.1 PARAMETROS EN LA MATRIZ DE COMUNICACIONES

1. **Acciones de comunicación asociadas a los diferentes mensajes (Cuánto):**
Un mismo evento se puede comunicar a través de diferentes comunicados, que puede recoger uno o varios de los mensajes definidos para el evento a comunicar.

2. **Mensajes claves** (Qué): Para cada evento definido se enumeran los mensajes clave que se quieren transmitir.
3. **Audiencia** (A Quién): Dadas las audiencias definidas, se especifica cuáles de esos grupos van a ser receptores de la comunicación, para determinar las audiencias definitivas.
4. **Comunicador** (Por Quién): Persona o área que va a ser la encargada de lanzar el mensaje a través del medio que se haya seleccionado. Deben ser personas que representan un cierto liderazgo en la organización y en el proyecto.
5. **Medio** (Cómo): Se selecciona el medio más adecuado para el/los mensajes/ a comunicar.
6. **Tiempo** (Cuándo): Se indica un momento aproximado de la comunicación.
7. **Estimación económica** (Cuánto): Aproximación del coste de ejecución de la acción de comunicación.

Hay diferentes formatos para crear un matriz de comunicaciones aquí proporcionamos un ejemplo:

	Acción	Mensaje	Audiencia	Comunicador	Medio	Tiempo	Responsabilidad
Evento 1: Presentación CAM & ESTELA	Acción 1: Comunicar el Proyecto al Personal Directivo a través de una Presentación.	<ul style="list-style-type: none"> - Importancia estratégica de los Proyectos y Beneficios del Proyecto (Pioneros) - Exposición de los Objetivos de los Proyectos (entre ellos, Colaboración Medio Ambiente) - Necesidad de una alta participación de los implicados - Explicación general de los Proyectos (Incluida la difusión de la Firma Electrónica, la Integración de CAM con ESTELA y la Integración de ESTELA con SMS). - Características principales de las Plataformas - Presentación del Equipo de Trabajo - Presentarles personas de contacto para cualquier duda o sugerencia que puedan tener 	Personal Directivo	Vicerrector de Infraestructuras y Nuevas Tecnologías y Gerencia	Comunicación Presencial	Marzo 2008*	Gerencia
	Acción 2: Comunicar el Proyecto a través de la Intranet	<ul style="list-style-type: none"> - Importancia estratégica de los Proyectos y Beneficios del Proyecto (Pioneros) - Exposición de los Objetivos de los Proyectos (entre ellos, Colaboración Medio Ambiente) - Necesidad de una alta participación de los implicados - Explicación general de los Proyectos (Incluida la difusión de la Firma Electrónica, la Integración de CAM con ESTELA y la Integración de ESTELA con SMS). - Repaso de las actividades realizadas hasta el momento con el personal PAS 	Personal Operativo (PAS)	Gerencia y Dirección RRHH	Intranet	Marzo 2008	Gerencia

Ilustración 4: Ejemplo de Matriz Comunicación

4.3.2 MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

Una matriz de responsabilidades es clarificar los roles que tienen las personas en los procesos de negocios, así como sus responsabilidades. Si bien en proyectos simples esto puede ser bastante obvio, se hace necesario por ejemplo en casos donde diferentes departamentos de una misma empresa participan, o se entremezclan funciones, lo que puede generar cierta confusión al momento de determinar responsabilidades a cada elemento de uno de estos procesos.

Una matriz de asignación de responsabilidades (RAM) se utiliza para ilustrar las relaciones entre las actividades o los paquetes de trabajo y los miembros del equipo del proyecto. En proyectos mayores, las matrices de asignación de responsabilidades pueden desarrollarse en diferentes niveles. Por ejemplo, una RAM de alto nivel puede definir qué grupo o unidad del equipo del proyecto es responsable de cada componente de la EDT, mientras que las RAM de menor nivel se utilizan dentro del grupo para designar roles, responsabilidades y niveles de autoridad para actividades específicas.

El formato matricial muestra todas las actividades asociadas con una persona y todas las personas asociadas con una actividad. Esto también asegura que haya una sola persona encargada de rendir cuentas por una tarea determinada a fin de evitar confusiones. A continuación se presenta un ejemplo de matriz de comunicación:

	Personal						
Actividad	Juan	Karen	Luis	Jorge	María	Iris	Pablo
Comprar materiales	A	C	P	P	P		R
Contratar trabajadores	A	C				P	R
Diseñar producto			C	P	I	P	P
Desarrollar procesador		C	A				C
Controlar calidad			A	R	I	C	

A= autoriza I= requiere insumos R= responsable C= controla P=participa

Tabla 24: Ejemplo de Matriz de Responsabilidades.

CAPÍTULO V

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.

5.0 INTRODUCCIÓN.

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

El propósito del capítulo proporcionar todos los conocimientos necesarios para la elaboración de un plan estratégico; es decir, en un lenguaje sencillo y conciso se darán a conocer los conceptos, hechos, ideas, procesos y procedimientos fundamentales acerca de la planeación estratégica, los cuales todo directivos en cualquier nivel debería conocer.

La idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la planeación estratégica formal se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en los negocios. La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización.

En el desarrollo del capítulo, se comenzará dando una introducción del marco teórico ayudando a profundizar en los conceptos básicos de la planeación estratégica, para abordar cada Subcriterio se ha tomado como base el esquema del proceso de planeación donde el primer criterio "Desarrollo de Estrategias" se explicará cómo elaborar la declaración de la misión, realización de auditoría

externa, auditoría interna y establecer objetivos a largo plazo, todo esto a la vez corresponde a la formulación de estrategias.

Para el Subcriterio de “Despliegue de Estrategias” se explicará cómo generar, evaluar y seleccionar estrategias, establecimiento de políticas y objetivos actuales, asignación de recursos, concluyendo con medición y evaluación de los resultados, estos correspondiendo a la implementación y evaluación de estrategias.

5.1 DESARROLLO Y APLICACIÓN DE LOS SUBCRITERIOS.

Este criterio aborda el planeamiento estratégico, los planes de acción, su despliegue, cómo se aseguran los recursos necesarios para cumplir los planes y la forma cómo se modifican los planes frente a circunstancias que lo ameriten y la forma en que los logros se miden y sostienen. El criterio hace notar, que la sustentabilidad a largo plazo de una organización y su ambiente competitivo son aspectos estratégicos. Las decisiones acerca de sus competencias esenciales son parte integral de la sustentabilidad de la organización.

En el planeamiento estratégico es necesario que la organización realice una serie de acciones que vayan encaminadas a la consecución de los objetivos entre ellas podemos mencionar:

1. Determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas clave, y su capacidad para ejecutar su estrategia.
2. Optimizar el uso de los recursos, asegura la disponibilidad del personal capacitado y la conexión entre los requisitos de corto y largo plazo que pueden implicar gastos de capital, desarrollo o adquisición de tecnología, desarrollo de proveedores y nuevos aliados estratégicos o colaboradores.
3. Asegurar que el despliegue sea eficaz, es decir que cuente con mecanismos para transmitir los requisitos y obtener el alineamiento en los tres niveles: el nivel organización y de los objetivos; el nivel del sistema y los procesos de trabajo; y el nivel de unidad de trabajo individual.

Para que las organizaciones puedan lograr el total cumplimiento del criterio planeamiento estratégico es necesario que se desarrollen cada uno de los puntos presentados a continuación:

1. Formulación de estrategias.
 - ❖ Elaboración de la Misión.
 - ❖ Realización de auditoría externa.
 - ❖ Realización de auditoría interna.
 - ❖ Establecer objetivos a largo plazo.
2. Implementación de estrategias.
 - ❖ Generar, evaluar y seleccionar estrategias.
 - ❖ Establecer políticas y objetivos actuales.
 - ❖ Asignar recursos.
3. Evaluación de estrategias
 - ❖ Medir y evaluar los resultados.

En base a los puntos anteriores se da cumplimiento de las base del Premio Salvador a la Calidad, en cuanto al planeamiento estratégico. El resultado de los puntos anteriores, es un plan estratégico que va desde la formación, implementación hasta la evaluación de las estrategias, este debe ser elaborado por los altos gerentes de la organización pero de tal manera que abarque todas las áreas de la misma y sean tomados en cuentas todos los recursos disponibles.

A continuación se desarrollará cada uno de los puntos que la organización debe de tener en cuenta para el cumplimiento de los requisitos del criterio de planeamiento estratégico.

5.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.

Este Subcriterio analiza de qué manera la organización determina sus competencias esenciales ventajas, desafíos estratégicos y establece sus objetivos estratégicos para abordarlos y aprovechar sus ventajas. El fin es fortalecer la competitividad, el desempeño general y el éxito futuro.

5.2.1 DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN.⁶

La declaración de la misión es una declaración duradera del propósito de una organización que la diferencia y otras empresas similares, es una declaración de la razón de ser. Un enunciado claro de la misión es crucial para establecer objetivos y formular estrategias debidamente. La declaración y la misión visualizan la organización a largo plazo en términos de lo que quiere ser y a quién quiere servir.

La declaración de la misión es el primer paso para de la administración estratégica. Una buena declaración de la misión describe el propósito de la organización, sus clientes, productos o servicios, mercados, filosofía y tecnología básica

La organización que no elabora una declaración de la misión comprensiva, que sea fuente de inspiración, pierde la oportunidad de presentarse favorablemente en las partes interesadas, presentes y futuras. Todas las organizaciones necesitan clientes, empleados, gerentes y la mayor parte de las empresas necesitan acreedores, proveedores y distribuidores.

⁶ En el capítulo 4 "liderazgo se dieron los parámetros necesarios para poder formular, la misión, visión y objetivos, puede consultarlo y recordar la metodología a seguir para su elaboración.

La declaración de la misión del negocio es un vínculo efectivo para comunicarse. El valor principal de una declaración de misión como instrumento de la administración estratégica se debe a que especifica los objetivos últimos de la empresa.

5.2.2 LA EVALUACIÓN EXTERNA.

Pretende detectar y evaluar las tendencias y los acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa. La auditoría externa revela las oportunidades y amenazas clave que tiene una organización, de tal manera que los gerentes puedan formular una estrategia para aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas o reducir sus consecuencias.

La evaluación externa se deben elaborar una lista de oportunidades que podrán beneficiar a la empresa y las amenazas que pueda surgir, es necesario identificar las variables clave, las fuerzas externas se dividen en 5 categorías generales la cuales son las siguientes:

1. Fuerzas económicas.
2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
4. Fuerzas tecnológicas.
5. Fuerzas de la competencia.

5.2.2.1 PROCESO PARA REALIZAR UNA AUDITORÍA EXTERNA.

1. Debe contar con la participación de gerentes y empleados.
2. Reunir información de inteligencia de la competencia e información sobre tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, económicas, políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas.
3. Una vez reunida la información debe ser asimilada y evaluada.

4. Deben identificar las oportunidades y las amenazas más importantes colectivamente.
5. Los factores críticos se deben anotar, priorizándolos desde 1 hasta 20 desde el más al menos importante.

5.2.2.2 LOS PROGRAMAS DE LA INTELIGENCIA SOBRE LA COMPETENCIA.

Las 3 misiones básicas de un programa de Inteligencia sobre la competencia son:

1. Proporcionar un entendimiento general de una industria y sus competidores.
2. Identificar áreas en las cuales los competidores son vulnerables y determinar el impacto que las acciones estratégicas tendría en los competidores.
3. Detectar las posibles medidas que podría tomar un competidor y que pondría en peligro la posición que tiene una empresa en el mercado.

5.2.2.3 LAS FUENTES EXTERNAS DE INFORMACIÓN.

❖ Fuentes de información estratégica inédita:

Encuestas de clientes, investigaciones de mercados, discursos en juntas de accionistas y profesionales, programas de televisión, entrevistas y conversaciones con diversas partes interesadas.

❖ Fuentes de información estratégica publicada:

Incluyen periódicos, revistas, informes, documentos de gobierno, resúmenes, libros, directorios, diarios y manuales.

❖ Los índices:

Revelan la ubicación de la información estratégica por tema general, tema concreto, fuente, autor, compañía e industria.

❖ **Las bases de datos en línea:**

Permiten que las personas encuentren la información utilizando las computadoras y encontrar la base de datos o información de otras organizaciones.

5.2.2.4 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS PARA PRONÓSTICOS.

- a) **Técnicas cuantitativas:** Son pertinentes cuando existen datos históricos disponibles y cuando se espera que las relaciones entre variables clave permanezcan sin cambios en el futuro. Se basan en las relaciones históricas de variable clave (por ejemplo: la regresión lineal que se basa en los supuestos de que el futuro será justo igual al pasado).
- b) **Tipos básicos de técnicas cuantitativas:** Modelos econométricos (se basan en ecuaciones simultáneas de sistema de regresión que pronostican variables como las tasas de interés y la oferta monetaria), la regresión y la extrapolación de tendencias.
- c) **Métodos cualitativos:** Útiles cuando no existen datos históricos disponibles o cuando se espera que las variables que los constituyen vayan a registrar cambios significativos en el futuro. Requieren más juicios intuitivos que las cuantitativas, entre algunos ejemplos podemos mencionar:
1. Estimaciones de los vendedores.
 2. Grupos de opinión de ejecutivos.
 3. Encuestas anticipatorias o investigaciones de mercado.
 4. Pronósticos con escenarios.
 5. Pronósticos Delphi.
 6. Lluvia de ideas.
- d) **Los supuestos:** La mejor estimación presente de las consecuencias de los principales factores externos, sobre los que el gerente tiene poco o ningún

control, pero que ejercen influencia significativa en el desempeño o la capacidad para alcanzar los resultados deseados.

5.2.2.5 INSTRUMENTOS PARA PRONÓSTICOS.

1. Relación entre las técnicas versus costo, popularidad y complejidad.
2. Análisis de la competencia: el modelo de las cinco fuerzas de Porter.
3. Análisis de la industria: la matriz de evaluación de los factores externos.
4. Matriz del perfil competitivo (MPC).

5.2.3 LA EVALUACIÓN INTERNA.

El Proceso para realizar una auditoría interna es parecido al que se realiza para la auditoría externa. Gerentes y empleados participan determinan cuáles son las fuerzas y las debilidades de la empresa, requiere reunir y asimilar información sobre las operaciones de administración, marketing, finanzas/contabilidad, producción/operaciones, investigación y desarrollo de sistemas de información computarizada de la empresa. Los factores clave se deben clasificar por orden de prioridad, a efecto de que las fuerzas y las debilidades más importantes de la empresa se puedan determinar en forma colectiva.

5.2.3.1 ÁREAS DE LA EMPRESA A CONSIDERAR PARA LA EVALUACIÓN INTERNA.

- ❖ Área administrativa.
- ❖ Área de marketing.
- ❖ Área de finanzas/contabilidad.
- ❖ Área de producción/operaciones.
- ❖ Área de investigación y desarrollo.
- ❖ Área de sistemas de información computarizada.

5.2.3.2 LISTAS DE VERIFICACIÓN DE LA AUDITORIA INTERNA.

A- ADMINISTRACIÓN

1. ¿Usa la empresa conceptos de la administración estratégica?
2. ¿Son los objetivos y las metas de la compañía mensurables y debidamente comunicados?
3. ¿Planifican con eficacia los gerentes de todos los niveles de la jerarquía?
4. ¿Delegan los gerentes correctamente su autoridad?
5. ¿Es la estructura de la organización apropiada?
6. ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?
7. ¿Es alto el ánimo de los empleados?
8. ¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?
9. ¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?

B- MARKETING

1. ¿Están los mercados eficazmente segmentados?
2. ¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores?
3. ¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa?
4. ¿Son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos?
5. ¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas?
6. ¿Realiza la empresa investigaciones de mercado?
7. ¿Son buenos la calidad del producto y el servicio a clientes?
8. ¿Tienen los productos y los servicios precios justos?
9. ¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?
10. ¿Son efectivas la planificación y la presupuestación de marketing?

11. ¿Tienen los gerentes de marketing de la empresa la experiencia y la capacitación adecuadas?

C- FINANZAS

1. ¿En qué puntos indican los análisis de las razones financieras que la empresa es fuerte o débil en términos financieros?
2. ¿Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo?
3. ¿Puede la empresa, por medio de pasivo/capital contable, el capital que necesita a largo plazo?
4. ¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?
5. ¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital?
6. ¿Son razonables las políticas para pagar dividendos?
7. ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?
8. ¿Tienen experiencia los gerentes financieros de la empresa y están bien preparados?

D- PRODUCCIÓN

1. ¿Son confiables y razonables los proveedores de materias primas, piezas y subensamblajes?
2. ¿Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas?
3. ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de inventarios?
4. ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad?
5. ¿Están estratégicamente ubicadas las instalaciones, los recursos y los mercados?
6. ¿Cuenta la empresa con competencias tecnológicas?

E- INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

1. ¿Cuenta la empresa con instalaciones para I y D? ¿Son adecuadas?
2. ¿Si se usan empresas externas de I y D? ¿Tienen éstos costos efectivos?
3. ¿Está bien preparado el personal de I y D de la organización?
4. ¿Están bien asignados los recursos para I y D?
5. ¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de información?
6. ¿Es eficaz la comunicación entre I y D y otras unidades de la organización?
7. ¿Son tecnológicamente competitivos los productos presentes?

F- SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMPUTARIZADOS

1. ¿Usan todos los gerentes de la empresa el sistema de información para tomar decisiones?
2. ¿Existe en la empresa el puesto de gerente de información?
3. ¿Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información?
4. ¿Contribuyen todos los gerentes de las áreas funcionales de la empresa con aportaciones para el sistema de información?
5. ¿Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa?
6. ¿Conocen los estrategas de la empresa los sistemas de información de empresas rivales?
7. ¿Es fácil usar el sistema de información?
8. ¿Entienden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede ofrecer a las empresas?
9. ¿Se ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información?
10. ¿Se mejora constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa?

5.2.4 LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO⁷.

Representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 a 5 años. En la práctica, las organizaciones suelen establecer los objetivos y las estrategias al mismo tiempo.

La naturaleza de los objetivos a largo plazo. Los objetivos de las diferentes unidades de la organización deben ser:

1. Cuantitativos.
2. Mensurables.
3. Realistas.
4. Comprensibles.
5. Desafiantes.
6. Jerarquizados.
7. Alcanzables.
8. Congruentes.

Cada objetivo debe ir ligado a un límite de tiempo. Por lo general los objetivos se establecen en términos como:

- ❖ Crecimiento de los activos.
- ❖ Crecimiento de las ventas.
- ❖ Rentabilidad.
- ❖ Participación en el mercado.
- ❖ Grado y naturaleza de la diversificación.

⁷ En el capítulo 4 “Liderazgo” se establece la metodología para la creación de objetivos, puede revisar dicho capítulo y recordar la metodología a seguir.

- ❖ Grado y naturaleza de la integración vertical.
- ❖ Utilidad por acción.
- ❖ Responsabilidad social.

5.3 IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.

El proceso de la administración estratégica no termina cuando la empresa decide qué estrategia o estrategias se han de adoptar. La estrategia ideada se debe traducir en estrategia implantada. Esta traducción resulta mucho más fácil si los gerentes y los empleados de la empresa entienden el negocio y se han comprometido a contribuir en el éxito de la empresa.

5.3.1 GENERAR EVALUAR Y SELECCIONAR ESTRATEGIAS.

El proceso para generar y elegir estrategias consiste en identificar y evaluar las estrategias alternativas, debe implicar a muchos de los gerentes y empleados que previamente armaron el enunciado de la misión de la organización, realizaron la auditoría externa y ejecutaron la auditoría interna.

Debe incluir a todos los representantes de la empresa así como también de divisiones, departamentos, etc. Las estrategias alternativas propuestas por los participantes se deben analizar y discutir en una junta o juntas y deben llevarse por escrito. Una vez presentadas y entendidas, se califican por orden de su atractivo.

5.3.1.1 PARA FORMULAR ESTRATEGIAS.

ETAPA 1: DE LOS INSUMOS

Reúne la información básica que se debe tener para formular estrategias. Matriz del perfil, Matriz de evaluación de los Factores Externos Factores Internos (EFE) (EFI).

La información obtenida de estas tres matrices proporciona insumos básicos para las matrices de adecuación y de la de decisión. Los instrumentos para obtener información imponen que los estrategas cuantifiquen la subjetividad en las primeras etapas del proceso para formular estrategias. En ocasiones, la estrategia se define como la “adecuación” que hace la organización entre sus recursos, capacidades interna, oportunidades y riesgos creados por sus factores externos.

ETAPA 2: DE LA ADECUACIÓN

La etapa de la adecuación del marco para formular estrategias consta de 5 técnicas que se pueden usar en una secuencia cualquiera:

- A. La matriz DOFA.
- B. La matriz PEYEA.
- C. La matriz del BCG.
- D. La matriz IE.
- E. Matriz de la Gran Estrategia.

Estos instrumentos dependen de la información derivada de la etapa de los insumos para ajustar las oportunidades y las amenazas externas con las fuerzas y debilidades internas. Ajustar los factores externos e internos, críticos determinantes para éxito, resulta fundamental para generar buenas estrategias alternativas viables.

A- La matriz de las amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas (DOFA).

La matriz de las amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas (DOFA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

1. Estrategias de fuerzas y debilidades
2. Estrategias de debilidades y oportunidades
3. Estrategias de fuerzas y amenazas
4. Estrategias de debilidades y amenazas

Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz. DOFA y requiere juicios sólidos.

- ❖ **Las estrategias FO:** usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- ❖ **Las estrategias DO:** pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- ❖ **Las estrategias FA:** aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- ❖ **Las estrategias DA:** son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

MATRIZ DOFA

<p>MATRIZ DOFA</p> <p>Dejar siempre en blanco</p>	<p>FUERZAS -F-</p> <p>Anotar las fuerzas</p>	<p>DEBILIDADES -D-</p> <p>Anotar las debilidades</p>
<p>OPORTUNIDADES -O-</p> <p>Anotar las oportunidades</p>	<p>ESTRATEGIAS-FO</p> <p>Aprovechar las oportunidades.</p>	<p>ESTRATEGIAS -DO-</p> <p>Superar las debilidades aprovechando las oportunidades</p>
<p>AMENAZAS-A-</p> <p>Anotar las amenazas</p>	<p>ESTRATEGIAS -FA</p> <p>Usar las fuerzas para evitar las amenazas</p>	<p>ESTRATEGIAS-DA</p> <p>Reducir las debilidades para evitar las amenazas</p>

Tabla 25: Matriz FODA

B- LA MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

Es otro instrumento importante para la adecuación. Su marco de 4 cuadrantes indica si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización.

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas:

- ❖ Fuerza Financiera (FF)

- ❖ Ventaja Competitiva (VC)

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones externas:

- ❖ Estabilidad del Ambiente (EA)
- ❖ Fuerza de la Industria (FI)

MATRIZ PEYEA

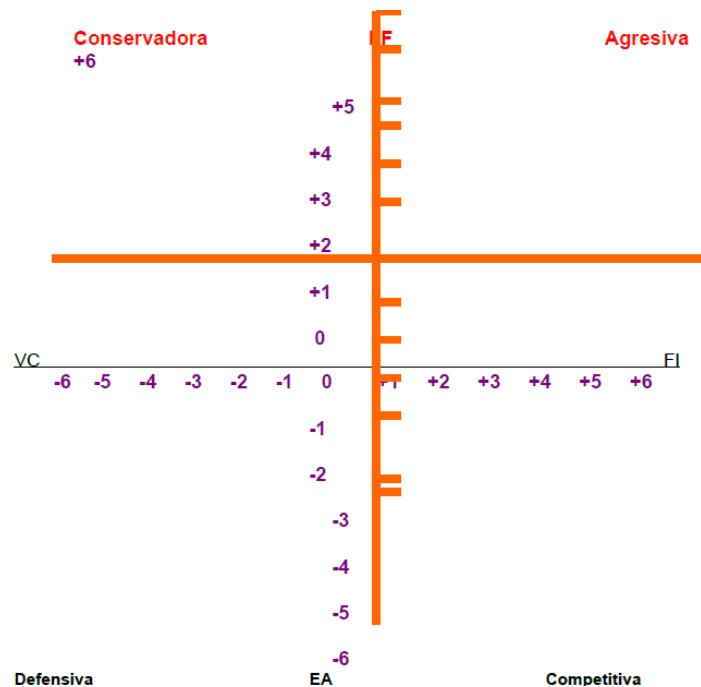


Ilustración 5: Ejemplo de Matriz PEYEA

Los pasos para preparar una matriz PEYEA son:

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de + 1 (peor) a + 6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.

3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y y anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

C- LA MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).

La matriz BCG:

- ❖ Muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria.
- ❖ Permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización.

Divisiones de la matriz BCG:

- Los interrogantes (Ubicadas en el cuadrante I).
- Las estrellas (Ubicadas en el cuadrante II).
- Las vacas de dinero (Ubicadas en el cuadrante III).
- Los perros (Ubicadas en el cuadrante IV).

MATRIZ BCG.



Ilustración 6: Matriz BCG

D- LA MATRIZ INTERNA-EXTERNA (IE).

Matriz de cartera. Esta matriz coloca las diferentes divisiones de la organización dentro de un cuadro de nueve celdas. La matriz IE se parece a la matriz BCG en que los dos instrumentos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático: esto explica que ambas sean matrices de cartera. El tamaño de cada círculo representa el porcentaje de las ventas que corresponde a cada división y las tajadas revelan el porcentaje de utilidades que corresponden a cada división, tanto en la matriz BCG como en la IE.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas:

- ❖ La recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II, ó IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración del mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante o integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones.
- ❖ Las divisiones que caen en las celdas III, V ó VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”, la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones.
- ❖ Una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VII, o IX es "Cosechar o desinvertir". Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.

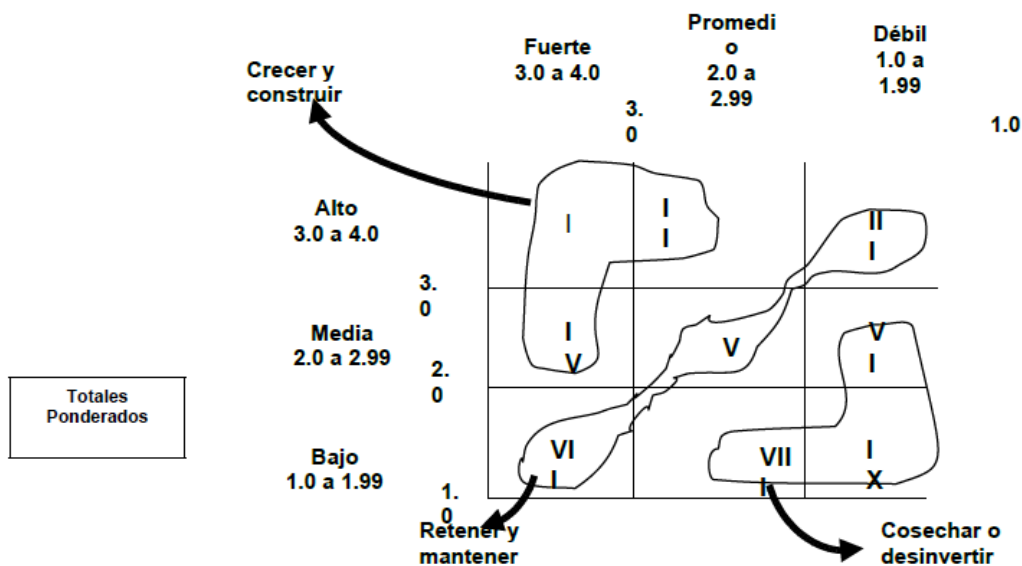


Ilustración 7: Matriz Interna- Externa

E- MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella. Dimensiones evaluativas:

- ❖ La posición competitiva
- ❖ El crecimiento del mercado

Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Las empresas que se encuentran en el cuadrante I:

- ❖ Las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados y los productos presentes.
- ❖ No se debe alejar de sus ventajas competitivas establecidas.
- ❖ Si tiene demasiados recursos, las estrategias para la integración hacia atrás, hacia delante u horizontal podrían ser convenientes.
- ❖ Si está demasiado comprometida con un solo producto, la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha. Se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas.
- ❖ Pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario.
- ❖ Suelen ser líderes en el desarrollo de productos “verdes” y en defender la conservación del ambiente.

Las empresas que se encuentran en el cuadrante II:

- ❖ Tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado.

- ❖ Aun cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cuál es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad.
- ❖ Están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento. La primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva.
- ❖ Si la empresa carece de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva, la integración horizontal suele ser una alternativa aconsejable.
- ❖ La liquidación o el despojo se deben considerar como última instancia. El despojo puede proporcionar los fondos que se necesitan para adquirir otros negocios o para volver a comprar acciones.

Las empresas que se encuentran en el cuadrante III:

- ❖ Compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles.
- ❖ Deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación.
- ❖ Se debe perseguir, en primer lugar, una reducción considerable de los costos y del activo.
- ❖ Una estrategia alternativa sería sacar recursos de los negocios actuales para dirigirlos a otras áreas.
- ❖ Cuando todo lo demás ha fallado, la opción última para los negocios que se ubican en el cuadrante III es el despojo o la liquidación.

Las empresas que se encuentran en el cuadrante IV:

- ❖ Tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento.

- ❖ Tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio.
- ❖ Tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento interno y, muchas veces, pueden perseguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados.
- ❖ Pueden constituir empresas de riesgo compartido.

MATRÍZ DE LA GRAN ESTRATEGIA



Ilustración 8: Matriz de la Gran Estrategia.

ETAPA 3: LA ETAPA DE LA DECISIÓN:

Usa la información obtenida en la etapa 1 para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa 2. Revela el atractivo relativo de estrategias alternativas, y por tanto, ofrece una base

objetiva para seleccionar estrategias específicas. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

LA MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE).

Representa el paso 3 del marco analítico para formular estrategias. Indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz del perfil competitivo que comprenden el paso 1, sumadas a la matriz AODF, el análisis PEYEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia, que constituyen el paso 2, ofrecen la información necesaria para armar una.

MCPE (Paso 3).

Esta matriz es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad. La MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

Partes de la matriz MCPE:

- ❖ Factores clave internos y externos.
- ❖ Estrategias alternativas viables.
- ❖ Consta de información obtenida directamente de la matriz EFE y la matriz EFI.
- ❖ Consta de estrategias alternativas de la matriz AODF, la matriz PEYEA, la matriz.

Pasos necesarios para elaborar una MCPE

1. Haga una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE.
2. Adjudique pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos.
3. Estudie las matrices (de la adecuación) de la etapa 2 y después identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización.
4. Determine las calificaciones del atractivo (CA)
5. Calcule las calificaciones del atractivo total.
6. Calcule el total de la suma de calificaciones del atractivo.

5.3.2 LAS POLÍTICAS PARA ELEGIR ESTRATEGIAS.

Todas las organizaciones son políticas. La administración de las relaciones políticas es parte integral del proceso para crear entusiasmo y espíritu de grupo en una organización.

5.3.2.1 CONSIDERACIONES PARA REDUCIR AL MÍNIMO LOS ASPECTOS NEGATIVOS DE LAS POLÍTICAS ORGANIZACIONALES.

- ❖ Sentar con claridad las bases y los procesos para evaluar los resultados.
- ❖ Diferenciar la recompensa para los actores que obtienen buenos y malos resultados.
- ❖ Asegurarse de que las recompensas se relacionen con los resultados lo más pronto.
- ❖ y directamente posible.

- ❖ Reducir al mínimo la competencia de los gerentes por obtener recursos.
- ❖ Acabar con la competencia entre gerentes para obtener recursos.
- ❖ Cuando existen imperios políticos muy unidos, descomponerlos eliminando los subgrupos más disfuncionales o dividiéndolos.
- ❖ Tener gran sensibilidad para detectar a los gerentes cuya forma de operar consiste en personalizar el patrocinio político. Dirigirse a estas personas con la orden de “detener las maniobras políticas”. En caso de que continúen, separarlos de su puesto y, de preferencia, de la compañía.

5.3.2.2 TIPOS DE ESTRATEGIAS:⁸

1. Estrategias de integración.
2. Integración hacia delante.
3. Integración hacia atrás.
4. Integración horizontal.
5. Estrategias intensivas o de crecimiento.
6. Penetración de mercado.
7. Estrategias de diversificación
8. Estrategias genéricas de Michael Porter.
9. Estrategia de liderazgo en costos.
10. Estrategia de diferenciación.
11. Estrategia de enfoque.
12. Estrategias de competencia según Kotler.
13. Estrategia de líder.
14. Estrategia de retador.
15. Estrategia de seguidor.
16. Estrategia de especialista.

⁸ Para profundizar acerca de cada una de las estrategias propuestas, puede consultar el libro Administración Estratégica de David Fred.

17. Estrategias defensivas.
18. Estrategia recorte de gastos.
19. Estrategia de enajenación.
20. Estrategia de liquidación.
21. Estrategias a nivel funcional.
22. Estrategias de tecnología y de investigación y desarrollo.
23. Estrategias operativas.
24. Estrategias financieras.
25. Estrategias de comercialización.
26. Estrategias de recursos humanos.

5.3.2.3 LAS POLÍTICAS PARA ELEGIR ESTRATEGIAS.

1. Sentar con claridad las bases y los procesos para evaluar los resultados.
2. Diferenciar la recompensa para los actores que obtienen buenos y malos resultados.
3. Asegurarse de que las recompensas se relacionen con los resultados lo más pronto y directamente posible.
4. Reducir al mínimo la competencia de los gerentes por obtener recursos.
5. Acabar con la competencia entre gerentes para obtener recursos.
6. Cuando existen imperios políticos muy unidos, descomponerlos eliminando los subgrupos más disfuncionales o dividiéndolos.
7. Tener gran sensibilidad para detectar a los gerentes cuya forma de operar consiste en personalizar el patrocinio político. Dirigirse a estas personas con la orden de “detener las maniobras políticas”. En caso de que continúen, separarlos de su puesto y de preferencia de la compañía.

5.3.2.4 ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.

- Añadir departamentos nuevos.

- Contratar empleados nuevos.
- Cambiar la estrategia de precios.
- Preparar supuestos financieros.
- Elaborar prestaciones nuevas para los empleados.
- Establecer procedimientos para el control de costos.
- Modificar las estrategias de la publicidad.
- Construir instalaciones nuevas.
- Capacitar a los nuevos empleados.
- Transferir a los gerentes de una división a otra.
- Crear un sistema de información de mayor calidad.

5.3.2.5 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS BÁSICOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.

- Establecer objetivos anuales.
- Elaborar políticas.
- Asignar recursos.
- Alterar la estructura organizativa existente.
- Revisar los planes de incentivos y remuneraciones.
- Reducir la resistencia al cambio.
- Adecuar a los gerentes con la estrategia.
- Desarrollar una cultura que apoye la estrategia.
- Adecuar los procesos de producción/operaciones.
- Promover una buena función de recursos humanos.

5.3.2.6 VARIABLES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Consiste en subdividir un mercado en sub-series claras de clientes de acuerdo con las necesidades y los hábitos de compra. Evaluación de los segmentos potenciales del mercado:

- ❖ Sirve para adecuar la oferta y la demanda.
- ❖ Porque revela que las fluctuaciones grandes y fortuitas de la demanda, las cuales están compuestas por varios patrones: pequeños, pronosticables y manejables.

POSICIONAMIENTO DE LOS PRODUCTOS

Consiste en averiguar qué quieren y qué esperan los clientes. Esto necesita análisis e investigación. Existen estudios que revelan grandes diferencias en la forma como los clientes definen el servicio y clasifican la importancia de diferentes actividades de los servicios y la forma como los productores ven los servicios.

Este posicionamiento implica elaborar representaciones en esquemas que reflejen cómo quedan los productos o servicios propios en comparación con los de la competencia en las dimensiones más importantes para el éxito en la industria.

Pasos para realizar el posicionamiento de los productos:

1. Seleccionar los criterios clave que sirven para diferenciar los productos o servicios de la industria.
2. Dibujar un mapa bidimensional para posicionar el producto, especificando los criterios de los ejes.

3. Colocar los productos o servicios de los competidores más importantes en los cuatro cuadrantes de la matriz resultante.
4. Identificar espacios en el mapa de posicionamiento en los cuales los productos o servicios de la compañía podrían ser más competitivos en el mercado que se tiene en la mira.
5. Buscar espacios vacíos (nicho).
6. Elaborar un plan de marketing para posicionar debidamente los productos o servicios de la compañía.

5.3.3 ASIGNACIÓN DE RECURSOS.

Actividad administrativa básica que permite la ejecución de la estrategia. La administración estratégica permite asignar los recursos de acuerdo con las prioridades establecidas en los objetivos anuales. La administración estratégica misma, en ocasiones, se conoce por el nombre de “proceso para la asignación de recursos”.

Tipos de recursos que tienen el propósito de alcanzar los objetivos deseados:

- ❖ Recursos financieros.
- ❖ Recursos materiales.
- ❖ Recursos humanos.
- ❖ Recursos tecnológicos.

Factores que impiden la debida asignación de recursos:

- ❖ Excesiva protección de los recursos.
- ❖ Exceso de importancia de los criterios financieros a corto plazo.
- ❖ Las políticas de la organización.
- ❖ La inseguridad de las metas de las estrategias.
- ❖ La escasa inclinación a correr riesgos.

❖ Falta de conocimientos necesarios.

5.3.3.1 VINCULAR EL DESEMPEÑO Y LA REMUNERACIÓN CON LAS ESTRATEGIAS.

El control de los directivos sobre los sistemas de remuneración, un problema relacionado, con frecuencia impide que los gerentes de línea usen la compensación económica como instrumento estratégico. Se requiere flexibilidad en cuanto a la compensación de gerentes y empleados a efectos de dar cabida a cambios a corto plazo en la compensación, los cuales pueden estimular los esfuerzos por alcanzar objetivos a largo plazo.

La participación de los incentivos para la compensación. De la cual los críticos apuntan que éste no puede ser un buen criterio porque son demasiados los factores que afectan las utilidades. Por ejemplo, los impuestos, los precios o una adquisición, acabarían con las utilidades. Además, en cierto sentido las empresas tratan de reducir sus utilidades al mínimo a efecto de reducir los impuestos.

Esta participación requiere que los empleados o los departamentos establezcan metas de resultados; si el desempeño real pasa de los objetivos, todos los miembros reciben bonos.

Bases de un sistema eficaz de bonificaciones:

1. Las ventas.
2. La utilidad.
3. La eficacia de la producción.
4. La calidad.

5. La seguridad

5.3.3.2 DIRECTRICES PARA VINCULAR EL DESEMPEÑO Y LA REMUNERACIÓN CON LAS ESTRATEGIAS.

- ❖ Arranque con una estrategia clara.
- ❖ Enfóquese en trabajos que se pueden medir.
- ❖ Descentralice los incentivos.
- ❖ Separe los incentivos del sueldo básico.
- ❖ Cree una disposición para el “ocaso”; condiciones que pueden marcar modificaciones o el fin del programa.

5.3.3.3 PUNTOS DE INTERÉS DE PRODUCCIÓN/ OPERACIONES DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.

Las capacidades, limitaciones y políticas de producción/operaciones pueden reforzar o inhibir notablemente la posibilidad de alcanzar los objetivos. Los procesos de producción suele constituir más del 70 por ciento del activo total de una empresa. Una parte primordial del proceso para implementar las estrategias ocurre en el lugar de la producción.

Decisiones relacionadas con la producción que pueden tener muchas repercusiones en el éxito o el fracaso de los esfuerzos por implementar las estrategias:

1. El tamaño y la ubicación de la planta.
2. El diseño del producto.
3. La elección de equipo.
4. La clase de herramientas.
5. El tamaño del inventario.
6. El control de los inventarios.

7. El control de calidad.
8. El control de costos.
9. El uso de normas.
10. La especialización laboral.
11. La capacitación de empleados.
12. El aprovechamiento de equipo y de recursos.
13. Los envíos y empaques.
14. Las innovaciones tecnológicas.

El departamento de recursos humanos debe elaborar incentivos para la actuación que vinculen con toda claridad el desempeño y la remuneración con las estrategias.

Los problemas de los recursos humanos que surgen cuando los negocios implantan sus estrategias tienen su origen en algunas de estas tres causas:

1. La alteración de las estructuras políticas y sociales.
2. La incapacidad para ajustar las aptitudes individuales con las tareas de la implementación.
3. El apoyo inadecuado de la alta dirección para las actividades de la implementación.

5.3.3.4 PLANES DE PROPIEDAD DE ACCIONES DE LOS EMPLEADOS (PPAE).

Es un plan de prestaciones para empleados, que está calificado fiscalmente y establece contribuciones definidas, mediante el cual los empleados compran acciones de la compañía con fondos a crédito o aportaciones de dinero. Los PPAE facultan a los empleados para trabajar en calidad de dueños.

Para establecer un PPAE, la empresa constituye un fideicomiso y adquiere acciones de su capital, que son asignadas a cuentas de los empleados individuales. Por regla general, todos los empleados que trabajan tiempo completo y tienen más de 21 años, participan en el plan. Cuando un PPAE contrata créditos para adquirir acciones, la deuda es garantizada por la compañía y, por consiguiente aparece en el balance general de la empresa.

Medidas concretas para equilibrar la vida laboral y la familiar:

- ❖ Ofrecer dentro de las prestaciones para sus empleados, ayuda para la reubicación del cónyuge.
- ❖ Ofrecer recursos de la compañía para que la familia desarrolle actividades recreativas y educativas (constituir clubes).
- ❖ Crear los días familiares.
- ❖ Brindar atención infantil (guarderías).

Los programas corporativos para el acoplamiento físico son programas para conservar o mejorar la salud de los empleados. Promover la buena salud de los empleados. Ejemplo: programas para dejar de fumar, bajar el colesterol, promover el ejercicio regular y controlar la presión sanguínea.

5.4 EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.

ACTIVIDADES BÁSICAS:

- ❖ Estudiar las bases fundamentales de la estrategia de una empresa.
- ❖ Comparar los resultados esperados y los resultados reales.
- ❖ Tomar medidas correctivas para asegurarse de que el desempeño se ciñe a los planes.
- ❖ La retroalimentación adecuada y oportuna es la piedra angular de una evaluación eficaz de las estrategias.

- ❖ En muchas organizaciones, la evaluación de las estrategias consiste simplemente en valorar los resultados que obtiene la organización.
- ❖ La evaluación de las estrategias debe considerar el corto y el largo plazo.

5.4.1 CRITERIOS PARA EVALUAR UNA ESTRATEGIA.

- ❖ La consistencia.
- ❖ La consonancia.
- ❖ La factibilidad o viabilidad.
- ❖ La ventaja.

Las ventajas competitivas suelen ser resultado de la superioridad de una de tres áreas:

- ❖ Recursos.
- ❖ Habilidades.
- ❖ Posición.

5.4.2 PASOS PARA EVALUAR ESTRATEGIAS.

Las bases fundamentales de la estrategia de una organización se pueden analizar usando la matriz EFE y una matriz EFI revisadas. La matriz EFI revisada se debe concentrar en los cambios que han registrado las fuerzas y debilidades de la administración de la organización, su marketing, las finanzas/contabilidad, la producción/operaciones, I y D; y los sistemas de información computarizada.

La matriz EFE revisada debe indicar la eficacia que han tenido las estrategias de la empresa que responden a oportunidades y amenazas clave.

Revisar las bases fundamentales de las estrategias consiste en preparar las matrices revisadas para la evaluación de los factores internos y externos.

Después comparar las matrices de evaluación de los factores internos y externos revisada con la existente y si por alguna razón existen diferencias significativas tomar acciones correctivas; si no existen diferencias se procede a medir el desempeño organizacional que consiste en comparar el avance proyectado para alcanzar los objetivos definidos con el avance real, aquí si tenemos algunas diferencias significativas tomaremos acciones correctivas y sino seguiremos con el curso presente.

Interrogantes para analizar:

- ❖ ¿Cómo han reaccionado los competidores ante nuestras estrategias?
- ❖ ¿Cómo han cambiado las estrategias de los competidores?
- ❖ ¿Cómo cambiado las fuerzas y debilidades de los principales competidores?
- ❖ ¿Por qué está la competencia haciendo ciertos cambios estratégicos?
- ❖ ¿Por qué tienen más éxito las estrategias de unos competidores que las de otros?
- ❖ ¿Cuán satisfechos se muestran nuestros competidores con sus actuales posiciones en el mercado y su rentabilidad?
- ❖ ¿Cuánto más podemos presionar a los principales competidores antes de que emprendan la revancha?
- ❖ ¿Cómo podemos cooperar con más eficacia con nuestros competidores?

Las oportunidades y amenazas externas con las fuerzas y debilidades internas que sientan las bases de las estrategias presentes. Deben estar sujetas a constante vigilancia a efectos de poder detectar cualquier cambio.

5.4.3 CLAVES PARA EVALUAR ESTRATEGIAS.

- ❖ ¿Nuestras fuerzas internas, siguen siendo fuerzas?
- ❖ ¿Hemos aumentado nuestras fuerzas internas? En tal caso, ¿cuáles son?
- ❖ ¿Nuestras debilidades internas siguen siendo debilidades?

- ❖ ¿Tenemos otras debilidades internas? En tal caso, ¿cuáles son?
- ❖ ¿Nuestras oportunidades externas siguen siendo oportunidades?
- ❖ ¿Existen ahora otras oportunidades externas? En tal caso, ¿cuáles son?
- ❖ ¿Nuestras amenazas externas siguen siendo amenazas?
- ❖ ¿Existen ahora otras amenazas externas? En tal caso, ¿cuáles son?
- ❖ ¿Somos vulnerables a una absorción hostil?

5.4.4 MEDICION DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.

- ❖ Comparar los resultados esperados con los resultados reales.
- ❖ Investigar las desviaciones de los planes.
- ❖ Evaluar el desempeño individual.
- ❖ Analizar el avance logrado para alcanzar los objetivos establecidos.

5.4.5 PLANES DE CONTINGENCIA

Una premisa básica de la buena administración estratégica es que las empresas hacen planes para manejar los hechos favorables y desfavorables antes de que ocurran.

Los planes de contingencia obtienen tres beneficios importantes:

- ❖ Les permiten responder rápidamente a los cambios.
- ❖ Les evitan el pánico en situaciones críticas.
- ❖ Hacen que los administradores sean más adaptables porque les hacen apreciar cuán variable pueda ser el futuro.

5.4.6 PASOS PARA LA PLANIFICACION EFICAZ DE LAS CONTINGENCIAS.

- ❖ Identifique los hechos positivos y los negativos que podrían descarrilar las estrategias.

- ❖ Especifique puntos activadores. Calcule más o menos cuándo se podrían presentar contingencias.
- ❖ Evalúe el impacto de cada contingencia. Estime el posible beneficio o daño de cada contingencia.
- ❖ Elabore planes de contingencia. Asegúrese de que los planes de contingencia son compatibles con la estrategia presente y que son económicamente factibles.
- ❖ Evalúe el contra impacto de cada plan de contingencia. Es decir, estime en qué medida capitalizará o cancelará cada plan de contingencia su correspondiente contingencia. Al hacerlo, cuantificará el valor potencial de cada plan de contingencia.
- ❖ Determine las primeras señales de aviso de contingencia clave. Esté atento a la aparición de las primeras señales.
- ❖ En el caso de contingencias que mandan señales de aviso tempranas y seguras, elabore planes de acción para aprovechar la ventaja del tiempo de maniobra que le ofrecen.

CAPÍTULO VI

ORIENTACIÓN AL CIUDADANO/CLIENTE.

6.0 INTRODUCCIÓN.

En un mundo cada día más competitivo, son las ideas las que marcarán la diferencia. Ideas que abrirán las puertas empresariales, con una mirada basada en el constante mejoramiento y equilibrio entre los objetivos de la empresa y del cliente. Es en éste sentido que la incorporación de nuevas estrategias, requerirán nuevas responsabilidades, que serán basadas en brindar soluciones con resultados positivos y significativos.

Todo proceso que involucre a las empresas a adaptarse a los clientes cada vez más exigentes, requiere de una constante búsqueda de estrategias que permita identificarlos, atraerlos y retenerlos. Es así que ha sido necesario replantearse los conceptos básicos del Marketing, para llevarlos a un Marketing Relacional, que consistirá en establecer, una relación de beneficio mutuo, satisfacción plena del cliente y rentabilidad para la empresa.

El verdadero negocio de toda empresa no es tanto hacer clientes sino como saber mantenerlos y maximizar su rentabilidad. Dicho de otro modo, la fidelización de los clientes es la base del éxito de una compañía. Pero la gestión del cliente como activo fundamental de la empresa ha exigido un cambio profundo en las estrategias de marketing, que han pasado de estar dirigidas a la transacción (marketing transaccional) a orientarse hacia la relación (marketing relacional).

Conseguir nuevos clientes o reemplazar a uno que se pierde no es fácil y en caso de conseguirlo supone ineludibles costes (que no son sólo comerciales). Actualmente es ampliamente aceptada la existencia de un fuerte vínculo entre el grado de satisfacción del cliente, el mantenimiento de los mismos y la rentabilidad de la empresa de transporte.

La satisfacción del cliente se ha convertido en un objetivo principal para muchas empresas. Se ha invertido mucho en la mejora de las áreas o actividades que contribuyen de forma importante a la consecución de la satisfacción del cliente, como la calidad y la atención al cliente. Este hecho se ve reflejado en todas las “declaraciones de intenciones” de las empresas, que suelen incluir alguna referencia relacionada con la satisfacción del mismo.

En el desarrollo de este capítulo se aprenderá conceptos básicos sobre la orientación hacia el cliente, así también distintas formas de captar la satisfacción del mismo, al final se presentan la Metodología QFD y el modelo AMEF para poder primero determinar la voz del cliente y por último determinar el modo de fallas que se pueda dar en cualquier parte del proceso de la búsqueda de las satisfacción de los ciudadanos/clientes.

6.1 DESARROLLO Y APLICACIÓN DE LOS SUBCRITERIOS.

La orientación hacia el ciudadano/cliente se aborda cómo la organización tiene que comprometer a sus ciudadanos/clientes, enfocándose a satisfacer las necesidades de los mismos, establecer relaciones y demostrar lealtad a través de un interés en la oferta de productos y servicios. Se enfatizará el compromiso como un resultado importante de una estrategia de excelencia en el desempeño, un aprendizaje, una escucha y una cultura totalmente orientada al ciudadano/cliente. Los resultados de satisfacción e insatisfacción proveen información vital para entender a los ciudadanos/clientes. En muchos casos, la voz del ciudadano/cliente provee información muy útil no solamente sobre los puntos de vista de los ciudadanos/clientes sino también sobre su comportamiento y cómo estos puntos de vista y comportamientos pueden contribuir a la sustentabilidad de la organización en el entorno.

Para cumplir con todos los requisitos de la orientación al ciudadano/cliente es necesario que la organización conozca y desarrolle los siguientes puntos que ayudarán al cumplimiento del mismo:

1. Metodología de fidelización de clientes.
2. Metodología para escuchar la voz del cliente.
3. Modelo para un sistema de administración de quejas.
4. Técnica QFD.
5. Herramientas del QFD.
6. Metodología de análisis de modo y efecto de la falla.

A continuación se desarrollará cada uno de los puntos que la organización debe tener en cuenta para el cumplimiento de los requisitos del criterio de Orientación hacia el Ciudadano/Cliente.

El capítulo examina los procesos de la organización para identificar e innovar la oferta de servicios y productos que están al servicio de sus ciudadanos y clientes. También examina los mecanismos para apoyar a los ciudadanos/clientes en el uso de aquellos servicios y productos y en la construcción de una cultura orientada hacia el ciudadano/cliente dentro de su personal. La intención de estos esfuerzos es construir relaciones con sus ciudadanos/clientes e incrementar su compromiso con la organización.

6.2 FIDELIZACIÓN DE CLIENTES.

La importancia en fidelizar a los clientes es una tarea que deben ser incluidos en la planeación estratégica de toda organización, por ejemplo es más rentable conservar un cliente y ampliar las prestaciones que le ofrecemos que captar a uno nuevo, debido a eso es necesario formularse las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Por qué ir en busca de clientes nuevos mientras se van perdiendo algunos de los propios?
- ❖ ¿Por qué no concentrar todos los esfuerzos en mimar y retener a los que ya tenemos?
- ❖ ¿Por qué no aprovechar esa relación de confianza que tanto valora el cliente para evitar que se vaya?

La fidelización de los clientes consiste en mantener al cliente por la voluntad propia, la misión de la toda organización es crear y mantener al cliente, siendo este el cimiento de la asesoría y el factor que le permite perdurar. Una vez que se realizó la toma de conciencia, se ha llegado a un punto en que

conseguir la fidelidad del cliente ha pasado a ser un objetivo prioritario en cualquier planificación estratégica.

6.2.1 FORMAS DE FIDELIZAR A LOS CLIENTES.

Un modelo muy interesante sobre fidelización es el llamado “espiral de la lealtad”. Con él podremos establecer una guía que nos permita crear nuestro plan de fidelización. La espiral tiene tres campos:

- ❖ Conocimiento.
- ❖ Interacción.
- ❖ Compensación.

6.2.2 MARKETING DE FIDELIZACIÓN.

El Marketing de Fidelización es una práctica cada vez más extendida entre las empresas. Las empresas son conscientes de que su mayor activo está en su base de clientes existentes. Es una estrategia que consiste en rentabilizar y obtener al máximo beneficios de los mejores clientes.

6.2.3 ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN.

Una política de fidelización de clientes propios, deberá planificarse de una forma sofisticada. Mientras que en algunos casos puede consistir simplemente en ofrecer algún servicio adicional gratuito a los clientes, en otros se puede ir más allá, con la definición de una auténtica estrategia comercial de fidelización. Y si bien, algunas firmas lo hacen esporádicamente, otras la incluyen dentro de su estrategia general.

A continuación analizaremos tres modelos orientativos de estrategias que se pueden seguir:

PRIMERA ESTRATEGIA.

El primer paso es que entre los actuales clientes, se han de identificar aquellos que supondrán una mejor oportunidad de negocio futuro. Por tanto, no es una buena idea diseñar un plan de marketing uniforme para todos los clientes y dirigido a todos ellos. Por el contrario, hay que acotar aquel segmento de clientes en los que confluyan los siguientes requisitos:

- ❖ Que tengan unas necesidades reales o potenciales que la firma pueda cubrir.
- ❖ Que mantengan una relación con el despacho lo suficientemente estrecha como para que haya muchas posibilidades de que las gestiones de fidelización lleguen a buen punto.

El segundo paso es establecer un presupuesto para cada cliente actual que la firma desee “perseguir” o fidelizar, debe incluir:

- ❖ La cantidad de dinero y de tiempo que el despacho está dispuesto a invertir, teniendo en cuenta la oportunidad de nuevos trabajos que pueda generar el cliente.
- ❖ El interés o atractivo que tiene esa fidelización para la asesoría.

El tercer paso debe hacerse participar a los profesionales y empleados que tienen más contacto con los clientes, y sobre todo al departamento comercial.

Uno de los parámetros que se contemplan para ver que interesa fidelizar a un cliente es su rentabilidad. Y en este sentido, tanto el titular como el departamento comercial deberán preguntarse qué clientes suyos son rentables. Y es que todos sabemos que no siempre un cliente, por el hecho de serlo, interesa a una asesoría. No estamos refiriendo a que tenga que desprenderse de él, pero sí a que se abstenga de hacer grandes gestos para retenerlos.

SEGUNDA ESTRATEGIA.

Por tanto, una vez determinados esos clientes rentables, otra posible estrategia a seguir sería:

- ❖ Centrar la atención en los clientes rentables.
- ❖ Innovar y desarrollar ofertas de servicios anticipándose a las necesidades del cliente.
- ❖ Tener muy claro que lo importante no es tanto lo que la firma cree que hace sino la utilidad o valor que ve el cliente en ello.
- ❖ Tratar de forma diferente a clientes diferentes.
- ❖ Hablarles por separado y prestarles un servicio a la medida de sus necesidades individuales.

Pero, ¿qué se considera un cliente rentable? No es precisamente el más “grande”, sino el que con los años genera más de lo que cuesta atraerlo, convencerlo y satisfacerlo. En definitiva, el beneficio que reporta crece con el paso del tiempo.

En definitiva, ¿Por qué se considera rentable fidelizar a los clientes? porque la dimensión futura de un negocio viene determinada por el número de clientes nuevos y por la vida media de los clientes actuales.

TERCERA ESTRATEGIA.

El cumplimiento de las promesas. No hay nada peor para un cliente que crearle unas expectativas inalcanzables, para acabar decepcionándole. Aunque parezca muy evidente, relacionaremos unas pautas que nos ayudarán a cumplir nuestras promesas:

- ❖ No fijar un plazo de cumplimiento difícil o imposible de cumplir.

- ❖ No prometer un descuento que no podremos hacer.
- ❖ No exagerar a la hora de exponer las virtudes del servicio.
- ❖ Dejar muy claras las condiciones comerciales, sobre todo la forma de pago y las obligaciones recíprocas (presupuesto).
- ❖ Estar seguro de que se dispone del profesional idóneo para responder a las necesidades del cliente.
- ❖ Mantener la confianza.

Algunos consejos que se dan son:

- ❖ Hacer visitas de seguimiento. Es decir, puede ser aconsejable que el comercial o profesional que estableció el primer contacto con el cliente se cerciore personalmente de que las expectativas que éste tenía se están cumpliendo.
- ❖ Hacer llamadas telefónicas.
- ❖ Cuidar mucho la relación que se mantiene con él a lo largo del asesoramiento.

6.2.4 ACCIONES FRECUENTES EN FIDELIZACIÓN DE CLIENTES.

- Celebración de jornadas o conferencias sobre temas puntuales de interés, en donde asisten de forma abierta aquellos empresarios que lo desean. Para su organización, se hace un mailing promocional del acto, para convocar el mayor número de gente posible. En la entrada de evento suelen repartirse dossiers corporativos.
- Organización de comidas para un número reducido de clientes. A poder ser, han de tener intereses comunes y se ha de tratar cuestiones que nada tengan que ver con su problemática particular. Por ejemplo: situación de la economía.

- Puede introducirse periódicamente publicidad en la prensa, tanto en el ámbito local como nacional.
- Se insertan diversos artículos de opinión en la prensa económica.
- Se participa periódicamente en consultorios periódicos.
- Se elaboran dossiers que contengan la información corporativa más relevante. Es muy útil tanto para hacer una presentación a potenciales clientes como para tener en la sala de espera para que los clientes actuales conozcan todavía más a la firma.
- Enviar a los clientes revistas informativas con la participación del despacho. Esta es una vía clara de fidelización, pues se refuerza el servicio que se le da al cliente aportándole información, y supone una oportunidad de acercamiento periódico.
- Crear un servicio expreso de atención al cliente, que no sólo atienda quejas, sino que también se adelante a las necesidades e inquietudes del cliente.
- Enviar circulares, más o menos personalizadas, que comuniquen al cliente una reforma o novedad legal, que más o menos pueda afectarle.
- Mandar e-mails con las principales novedades jurídicas.
- Enviar encuestas de satisfacción o recabar la opinión del cliente telefónicamente.
- Disponer de una página web, con contenidos de información actualizados e “intranets” con documentación confidencial para el cliente.
- Enviar correos electrónicos personalizados, incluso felicitaciones por acontecimientos familiares o recordatorios de obligaciones legales o finalización de plazos.

- Dejar mensajes personalizados en teléfonos móviles.
- Elaborar tarjetas de fidelización de clientes.
- Felicitar a los clientes en las fechas más significativas, como puede ser su cumpleaños, etc.
- Facilitarle los datos de algún proveedor que le pueda ser útil.
- Enviarle a un cliente la dirección de un conocido suyo a quien puede interesarle sus servicios.
- Introducir al cliente en un círculo privado que pueda interesarle.
- Enviarle una revista especializada que pueda interesarle.
- La celebración de jornadas de puertas abiertas en el despacho.

6.3 VOZ DEL CIUDADANO/CLIENTE.

En la voz del cliente se examina los procesos de la organización para escuchar a sus ciudadanos/ clientes, determinar su satisfacción e insatisfacción, analizar y utilizar los datos del ciudadano/cliente con la intención de mejorar su imagen, construir una cultura más focalizada en el ciudadano/cliente e identificar las oportunidades para la innovación.

6.3.1 MODELO PARA UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE QUEJAS DEL CLIENTE (SAQ).

Pese a las investigaciones que se han realizado en torno a los SAQ, la mayoría de los modelos subestiman la importancia de algunos pasos que a lo largo de la práctica, las metodologías y herramientas de Calidad Total han validado como muy útiles. Buscamos desarrollar un modelo sencillo y utilizable por cualquier empresa sin importar su tamaño o giro, que integrará elementos

de metodologías probadas en la práctica como el QFD, el Análisis y Solución de Problemas y el AMEF.

Los 7 pasos del Modelo de SAQ, basados en el Ciclo Deming, consisten en:

- ❖ Documentar la Voz del Cliente,
- ❖ Traducir la Voz del Cliente en Necesidades y Problemas del Cliente,
- ❖ Analizar y Solucionar el Problema del Cliente,
- ❖ Explotar las Necesidades del Cliente,
- ❖ Actualizar el AMEF para Evitar la Recurrencia,
- ❖ Compartir las Soluciones con el Cliente Afectado y
- ❖ Actualizar el Desempeño del Sistema de Medición.

Se proponen tres indicadores principales para medir el éxito del SAQ:

- ❖ Tiempo de respuesta a la queja del cliente, desde recibirla hasta responder al cliente afectado,
- ❖ Porcentaje de casos cerrados sobre el total de quejas recibidas, y
- ❖ La evaluación del nivel de servicio.

Pese a que el nivel de servicio se ve afectado por muchas variables ajenas al SAQ, puede proveer una referencia del estatus de mejora general de la empresa a través de sus estrategias de servicio.

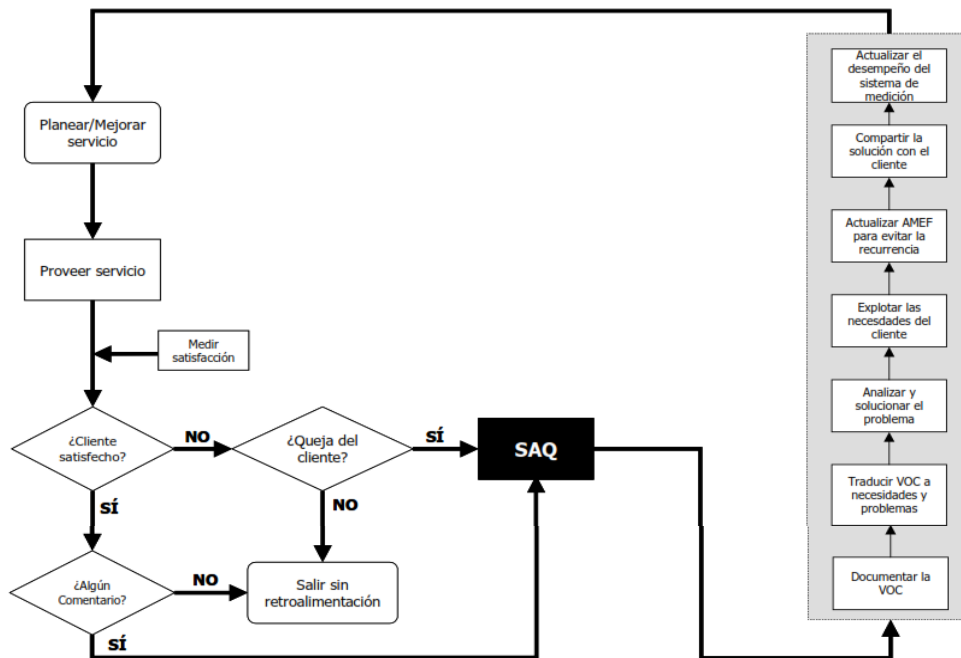


Ilustración 9: Modelo del Sistema de Administración de Quejas (SAQ)

6.3.2 METODOLOGÍA QFD.

Para determinar la voz del cliente se utilizara la herramienta QFD con las siglas inglesas Quality Function Deployment (en español Despliegue de la Función Calidad), es una herramienta de planificación que desarrolla un sistema para transmitir las características que deben tener los productos a lo largo de todo el proceso de desarrollo.

La metodología QFD también se conoce como “La Voz del Cliente” y también como la “la casa de la calidad”

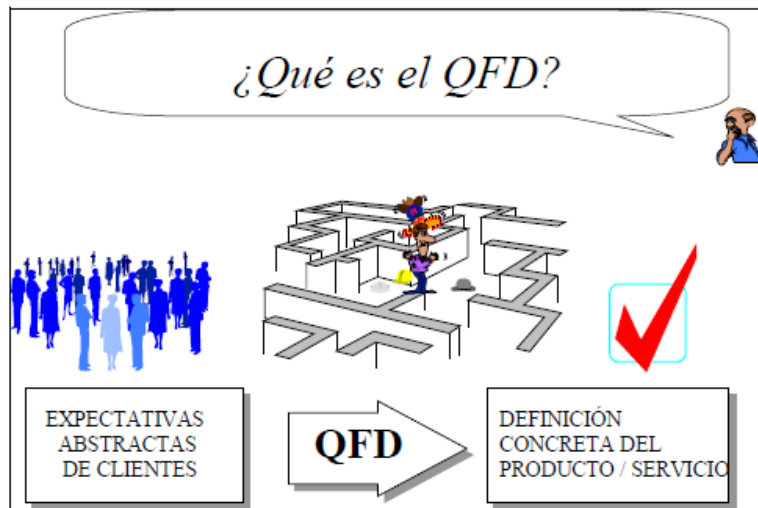


Ilustración 10: Que es el QFD

Un sistema detallado para transformar las necesidades y deseos del cliente en requisitos de diseño de productos o servicios.

La satisfacción del cliente empieza por escucharle. Escuchar al cliente quiere decir conocer e identificar sus expectativas y necesidades. Frecuentemente se ha incurrido en el error de tratar de imponer al cliente soluciones tecnológicas o de servicio que están lejos de cubrir sus necesidades, no se adaptan a sus costumbres o simplemente no le gustan.

Parte del éxito de la mítica calidad japonesa se basa en Modelo de Gemba, que no es otra cosa que ponerse en lugar del cliente o el usuario. Quizás el termino occidente que mejor traduzca este concepto es el de empatía, si se diseña un producto o servicio que la conteste de manera satisfactoria, seguramente tendrá un gran éxito comercial.

6.3.3 EL MODELO DE KANO.

El modelo de Kano sirve para entender el papel que tienen las distintas necesidades en la satisfacción del cliente. De acuerdo con este modelo, las necesidades se clasifican en básicas, de prestaciones y de entusiasmo.

- **Necesidades básicas:** son aquellos que se supone que el producto debe tener.
- **Necesidades de prestaciones:** este tipo de necesidades son medibles por el cliente y son las que el cliente utiliza para comparar diversos productos o servicios que compiten.
- **Necesidades de entusiasmo:** en inglés se denomina “excitement”. Satisfacen necesidades no previstas por el cliente y sirven para diferenciar el producto y fidelizar al cliente.

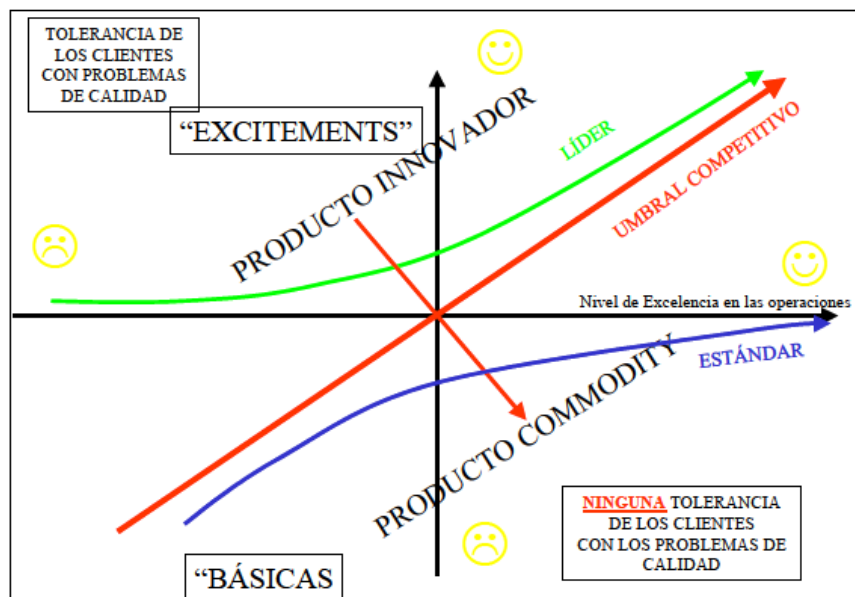


Ilustración 11: Modelo de Kano

6.3.4 DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA QFD

La metodología QFD consiste básicamente en transmitir “Que desean los clientes” en “Como se puede satisfacer esa necesidad” aplicando sucesivamente a lo largo de toda la cadena de clientes externos e internos. Esta metodología aporta el mecanismo de traslación de “Ques” a “Comos” y su valoración relativa. En 6 sigma, los “Comos” se denominan “CTQ” (Critical To Quality). Naturalmente, la identificación de los “Ques” y los “Comos” esto solo puede ser hecho por los expertos. El resultado de estos expertos se potencia mediante la aplicación de sesiones de tormentas de ideas en las que participen grupos interdisciplinarios.

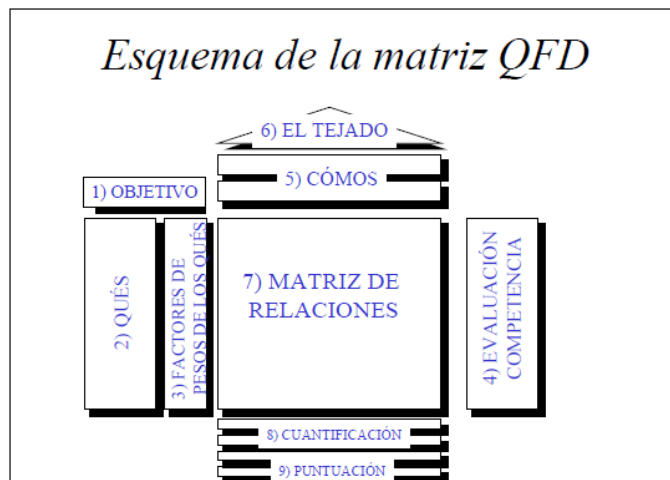


Ilustración 12: Esquema de la Matriz QFD

La metodología de QFD se basa en la aplicación sucesiva de las matrices reflejadas en el esquema anterior, como se puede apreciar, el esquema resulta artificioso.

PASOS PARA CONSTRUIR LA CASA DE LA CALIDAD

PASO 1: FIJACIÓN DEL OBJETIVO.

Normalmente la parte más difícil de un problema no es resolverlo sino plantearlo. Si el problema no está bien planteado no es posible resolverlo. Por tanto es necesario fijar claramente a que se va a aplicar la metodología QFD mediante una definición clara y concreta, y que esta sea entendida y compartida por los participantes. Es preciso por tanto llegar a una redacción del objetivo. Supongamos que una empresa replanteándose el servicio de comedor de empleados y para ello va aplicar QFD. La definición del objetivo puede ser la que se presenta en la siguiente figura:

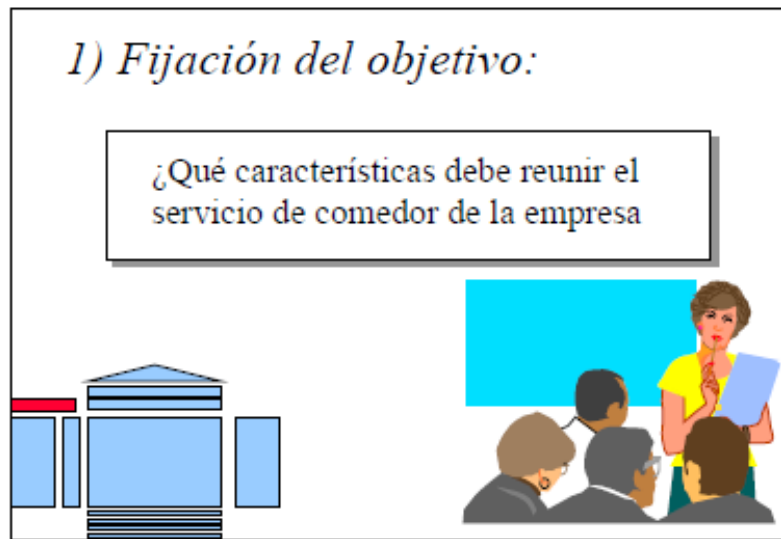


Ilustración 13: Paso 1 Fijación del Objetivo

PASO 2: ESTABLECIMIENTO DE LAS LISTA DE EXPECTATIVAS A SATISFACER “QUES”.

El siguiente paso consiste en definir la lista de las expectativas, es decir de los “Ques” que ha de satisfacer el producto o servicio. Para ello es conveniente establecer una sesión de tormenta de ideas en la que participen un grupo interdisciplinario, es decir que no solo que todas las áreas involucradas estén representadas, sino los que estén con igual peso en cuanto a número de personas y jerarquía. Por razones de dinámica de grupo, no es conveniente que el número de asistentes sea superior a quince. Se recomienda que el número este comprendido entre 5 y 11.

Naturalmente el cliente debe estar representando en ese grupo, como se puede hacer esto difiere según sea el mercado al que se dirige el producto o servicio. Veamos dos ejemplos externos:

- Caso de cliente único: por ejemplo un contrato para el desarrollo de un sistema de armas para el Ministerio de Defensa, se pueden integrar en el grupo a representantes del clientes.
- Productos dirigidos a mercados de consumo: en este caso se puede optar por realizar en cuentas a clientes u otras técnicas, como la conocida “focus group”, básicamente consisten en entrevistar unos clientes tipos para conocer sus impresiones sobre las características de un producto. Si el segmento de clientes está bien definido, bastaría con entrevistar/observar 15-20 clientes.

Sea el que sea el método empleado, es necesario estudiar la lista de “Ques” obtenida para conseguir estructurarla de una manera lógica. Por ejemplo si sean detectados los “Ques” asientos cómodos y espacios para estirar las piernas, podrían agruparse en un concepto común “confortabilidad”. Para

conseguir esta agrupación y estratificación resulta muy útil aplicar la técnica de diagrama de afinidad para identificar los grupos.

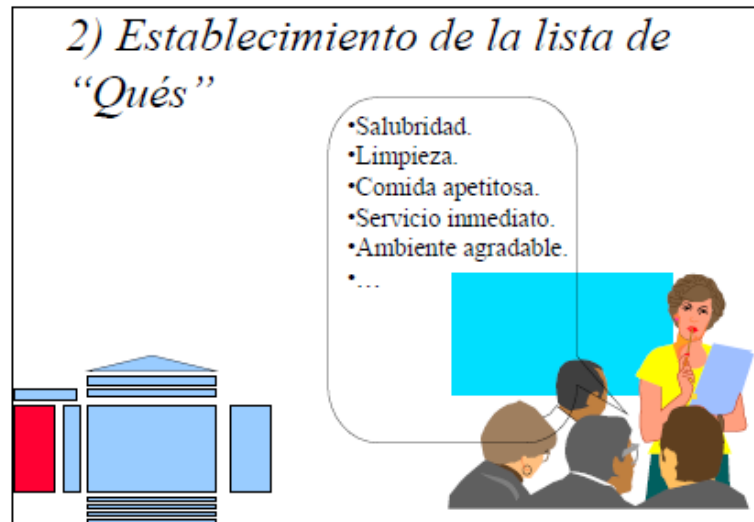


Ilustración 14: Paso 2 Establecimiento de la lista de "Ques"

PASO 3: ASIGNAR COEFICIENTE DE PESO A LOS "QUES".

Todos los "Ques" son importantes pero no todos son igualmente importantes. Para jerarquizar los "Ques" se utilizan unas escalas de pesos como las indicadas en la siguiente figura. Normalmente el problema reside en que el grupo se ponga de acuerdo en los factores a asignar a cada "Que". Para conseguir esto resulta eficaz proceder como sigue:

1. Asignar a cada miembro del grupo un número total de puntos igual a 3 veces el número de "Ques".
2. Solicitar a cada miembro del grupo que distribuya sus puntos entre todos los "Ques".
3. Hallar la media de los puntos adjudicados a cada "Que" por los distintos miembros del grupo y redondear al entero más próximo.

De esta forma se obtienen unos factores de peso, que son admitidos por el grupo, y que se han obtenido teniendo en cuenta ópticas diferentes. Tanto en este punto como en otros que se verán más tarde, debe evitarse caer en la tentación de acabar “jugando con números” de modo que se desvirtúe el problema a resolver, lo que llevará necesariamente a malos resultados.

En general es recomendable dividir el coeficiente de peso en el producto de dos factores. El primero según una escala 1-5 (o 0-10) y el segundo según una escala 1-3-9 y está destinado a dar más peso a las características con las que se quiera diferenciar el producto (de manera que sirva de “argumento de venta”, que en la jerga de marketing se denominan “Unique Selling Point”). Por ejemplo, el coeficiente de peso de un “Qué” que el cliente valore como “4” y que se quiera utilizar como diferenciador, por lo que se la da “9”, vale $4 \times 9 = 36$.

En casos complejos, para asignar los factores de peso puede aplicarse la técnica denominada Comparación de Pares

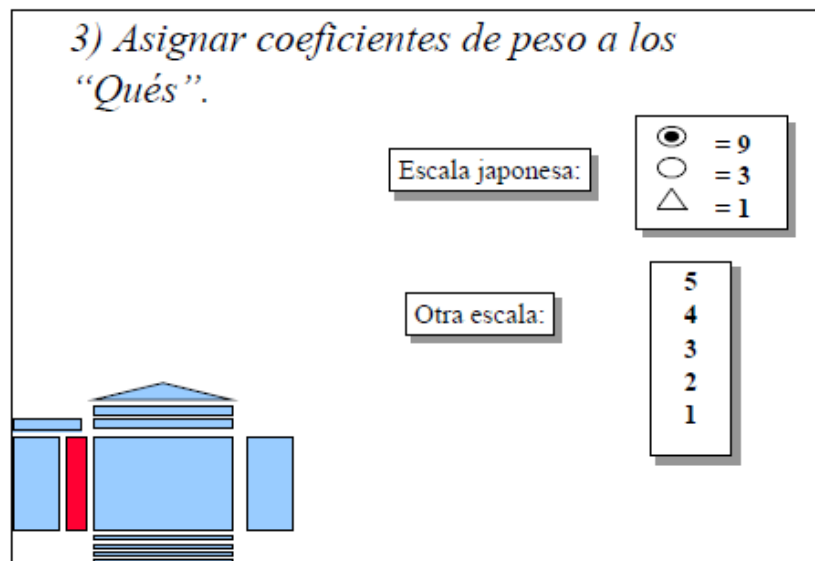


Ilustración 15: Paso 3 Asignar Coeficiente de peso a los "Qués"

PASO 4: EVALUACIÓN DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS OFERTADOS POR LA COMPETENCIA.

El futuro de un producto o servicio que nazca con unas características inferiores a las de sus competidores actuales es bastante oscuro. Por esta razón es evidente que conviene ver si los productos o servicios ofertados por la competencia incorporan esos “Ques” y qué grado de excelencia tienen en los mismos. Para ello se utilizan escalas y se pueden aplicar las técnicas de consenso descritas anteriormente. Una vez realizada esta valoración (que se denomina habitualmente “benchmarking de necesidades”), se tiene criterio para fijar unos objetivos de excelencia de cumplimiento de los “Ques”, tomando para ello normalmente la referencia del mejor competidor en cada “Qué”.

En este paso se incurren dos riesgos que es preciso evitar:

- Exceso de perfeccionismo en el estudio con montones de benchmarking, estudios de marketing, ensayos de ingeniería, que retrase considerablemente el proceso QFD y consecuentemente la salida del producto o servicio al mercado.
- Olvidarse que la competencia no está quieta y que a su vez también estará estudiando la renovación de su producto.

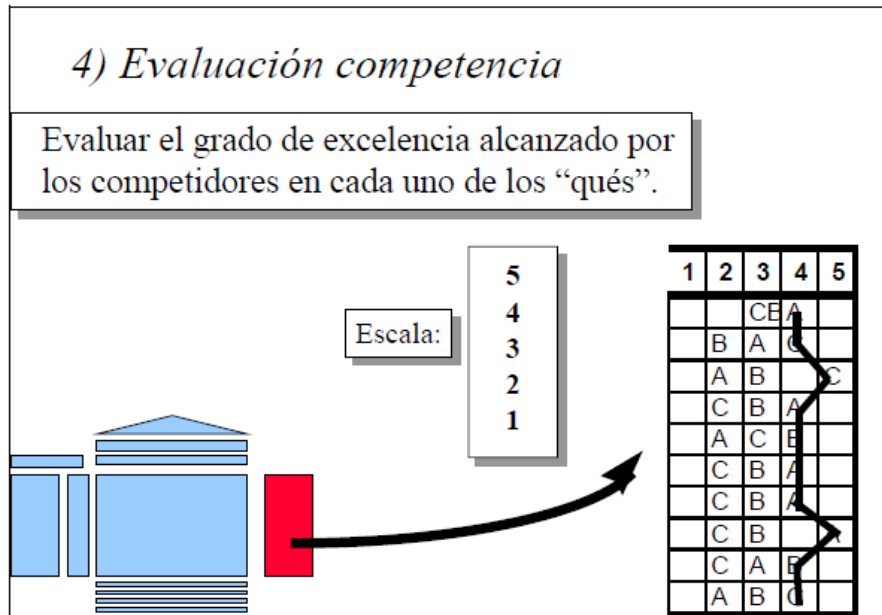


Ilustración 16: Paso 4 Evaluación Competencia

En la figura se ha evaluado la excelencia en la satisfacción de los "Qués" por parte de los competidores A, B y C.

PASO 5: ESTABLECIMIENTO DE “CÓMOS” CON LOS QUE SE PUEDEN SATISFACER LOS “QUÉS” FIJADOS ANTERIORMENTE.

De manera similar al paso 1, el grupo elabora una lista de los “Cómos” necesarios para resolver los “Ques”. De manera análoga al caso de los “Ques”, debe estructurarse esta lista de una manera arborescente.

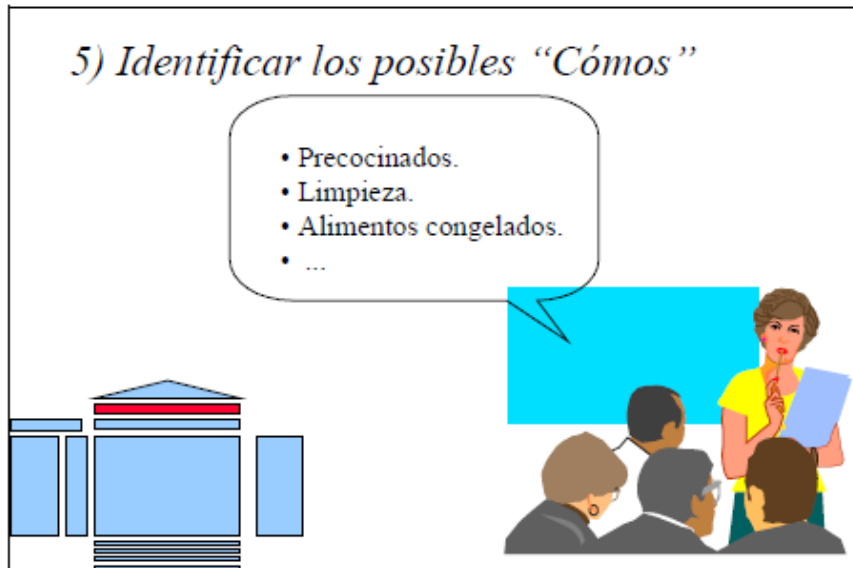


Ilustración 17: Paso 5 Identificar los posibles "Cómos"

PASO 6: ANÁLISIS DE LOS "CÓMOS".

En este paso se estudia si existe alguna correlación entre los "Cómos". Por ejemplo, si uno de los "Cómos" es "Catering externo precocinado" y otro "Cámara de almacenamiento de alimentos frescos", está claro que ambos se correlacionan en el sentido que las necesidades de volumen de cámara serán menores con un servicio de catering externo que cocinando los alimentos en la propia empresa.

Para clarificar ideas, debajo de la fila de "Cómos" es conveniente incorporar un símbolo que indique la dirección del "Cómo" que resulta más favorable para el objetivo.

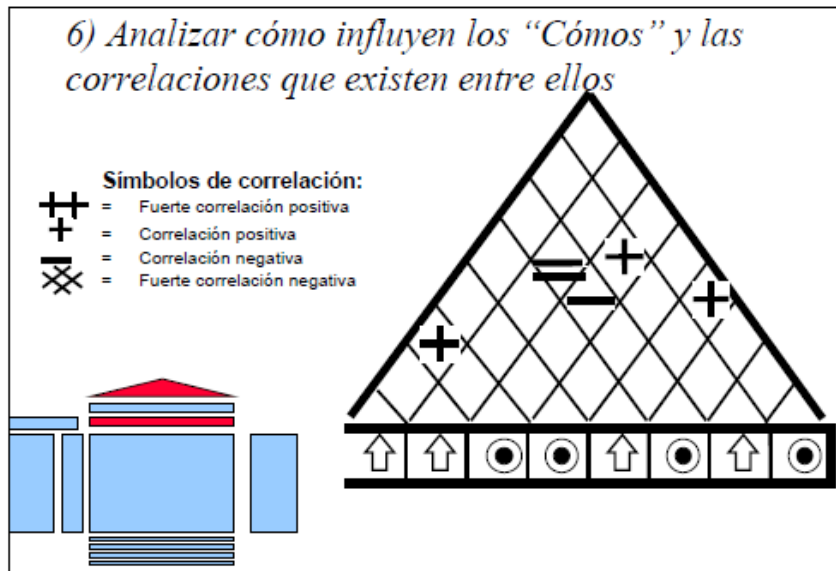


Ilustración 18: Paso 6 Analizar cómo influyen los "Cómos"

Además se estudia si para la satisfacción de los "Ques" es bueno que la cantidad asignada al "Cómo" crezca, decrezca o se sitúe en un valor objetivo. Esto se indica en la fila de debajo del tejado mediante flechas hacia arriba, hacia abajo o puntos.

PASO 7: ESTABLECIMIENTO DE LA MATRIZ DE RELACIONES ENTRE "QUÉS" Y "CÓMOS".

En este paso se trata de valorar la influencia que tienen los distintos "Ques" en la obtención de los distintos "Cómos". Para ello se adopta una escala de correlación como la propuesta en la figura o también la clásica japonesa 1-3-9.

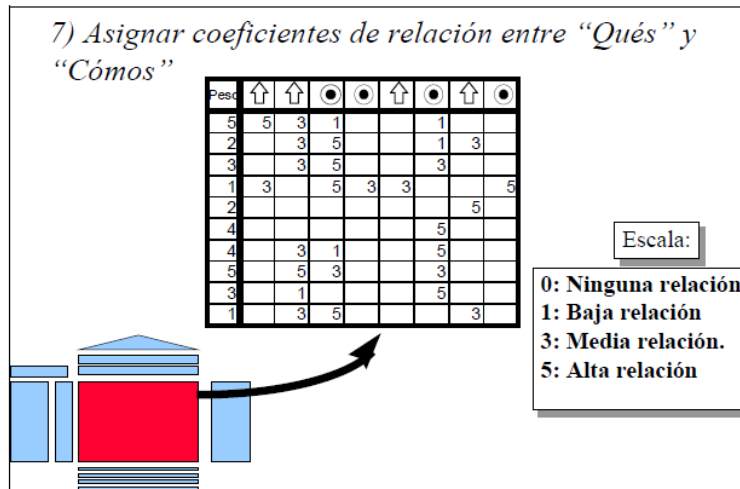


Ilustración 19: Asignar Coeficiente de Relación

PASO 8: CUANTIFICAR OBJETIVOS DE LOS “CÓMOS”.

En este paso se pretende llegar a la cuantificación de los valores objetivos de los “Cómo”, es decir llegar a algo tan concreto como puede ser fijar un espesor de la capa de pintura o un tiempo de espera máximo. Para ello es conveniente, una vez más, observar qué es lo que hace la competencia (que se denomina habitualmente “benchmarking técnico”).

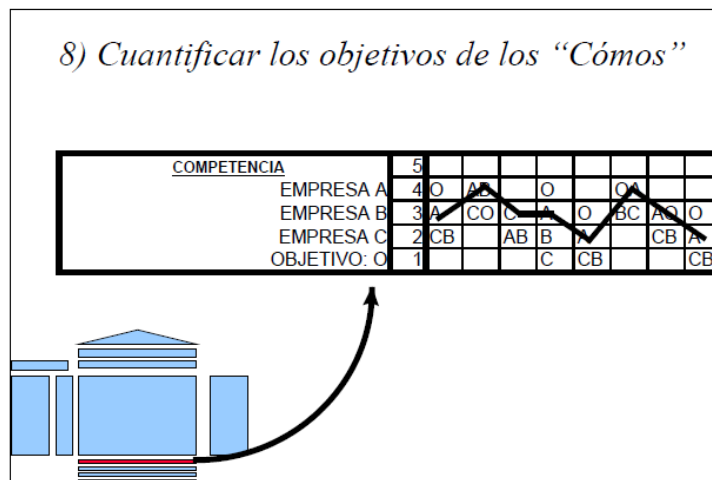


Ilustración 20: Paso 8 Cuantificar los Objetivos

PASO 9: PUNTUACIÓN FINAL Y ANÁLISIS.

Se ha visto anteriormente que no todos los “Ques” tienen la misma importancia y que cada “Cómo” contribuye en la consecución de un “Qué” a través del coeficiente de la matriz de relaciones. Entonces podemos valorar el resultado de cada “Como” de la siguiente manera:

$$\text{Resultado del "Cómo"} = \sum_{\text{Qué}} (\text{Peso de cada "Qué"}) \cdot (\text{Coeficiente de correlación})$$

Hay que tener en cuenta además que tampoco todos los “Cómo” son iguales en el sentido que no todos tienen la misma probabilidad de éxito, unos consumen más recursos que otros, etc. Por esta razón es conveniente añadir un coeficiente de dificultad utilizando para ello una escala.

$$\text{Punt. absoluta del "Cómo"} = \sum_{\text{Qué}} (\text{Peso de cada "Qué"}) \cdot (\text{Cof. de correlación}) \cdot (\text{Cof. de dificultad})$$

$$\text{Punt. relativa del "Como"} = \frac{\sum_{\text{Qué}} (\text{Peso de cada "Que"}) \cdot (\text{Coef. de correlacion}) \cdot (\text{Coef. de difiic})}{\sum_{\text{Comos}} \sum_{\text{Qué}}$$

Finalmente se reordenan los distintos “Cómo” según la puntuación relativa obtenida. Esta ordenación indica el grado de prioridad en caso de que sea preciso optar entre ellos.

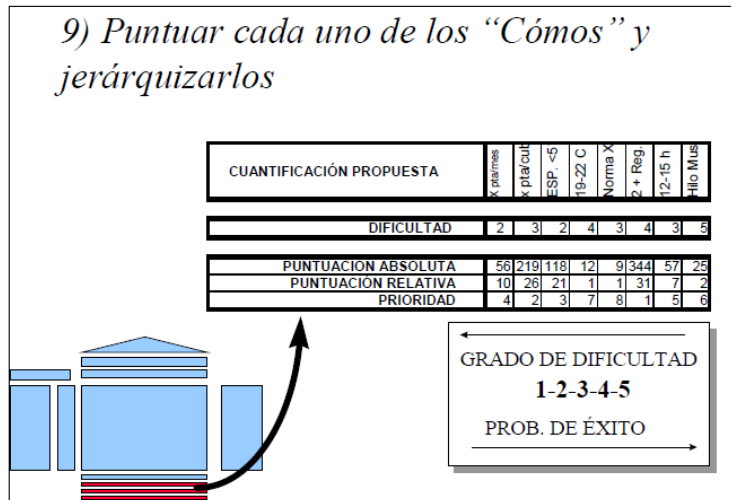


Ilustración 21: Paso 9 Puntuar los "Cómos"

ESTRUCTURA FINAL: CASA DE LA CALIDAD

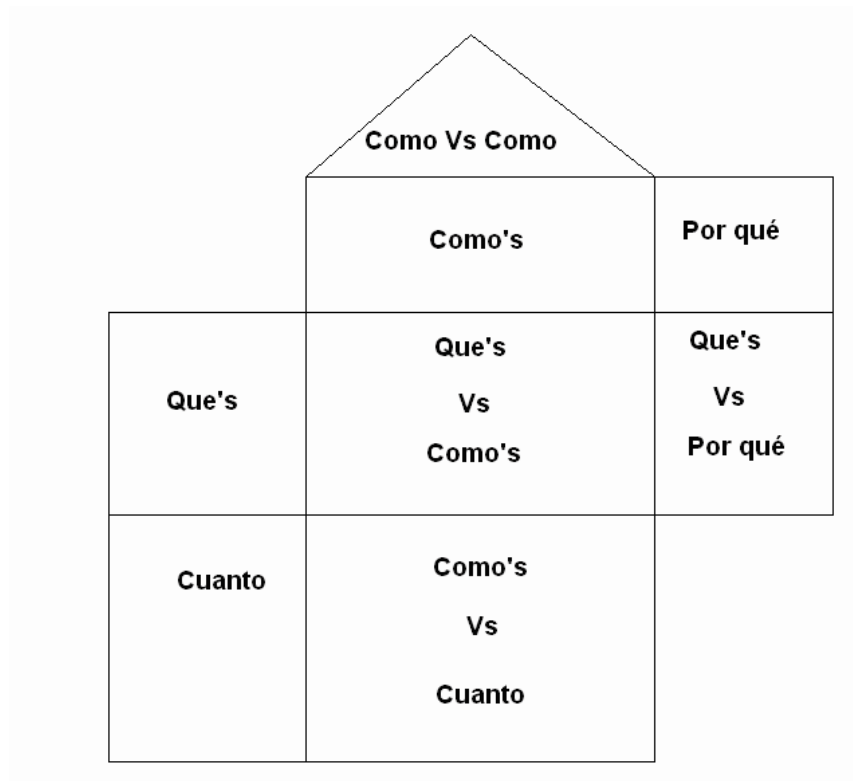


Ilustración 22: Estructura de "La Casa de la Calidad" QFD

6.3.5 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA QFD. FASES DE APLICACIÓN

Normalmente el proceso total de la aplicación de QFD consta de varias fases sucesivas en las que los “Cómos” de una fase pasan a ser los “Qués” de la siguiente.

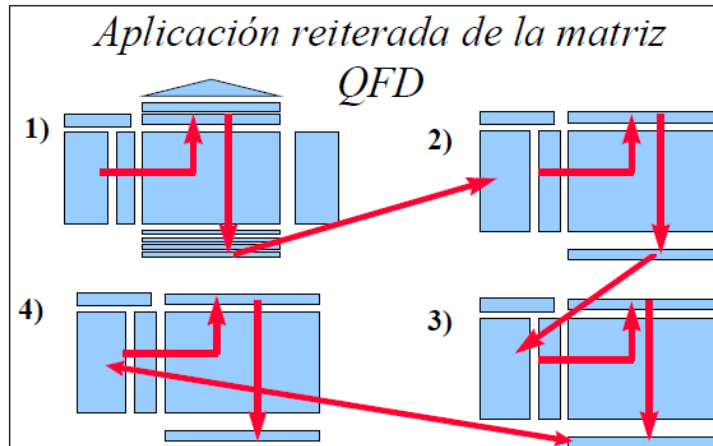


Ilustración 23: Aplicación reiterada del QFD

En el caso de desarrollo de productos, estas fases son normalmente las siguientes:

- ❖ **Producto:** Definición de las características técnicas del producto a partir de las expectativas del consumidor. Los “Cómos” obtenidos en esta fase es la especificación técnica. Es decir se ha pasado de un requerimiento de genérico de buen funcionamiento a valores objetivo como por ejemplo MTBF superior a 5.000 horas, etc.
- ❖ **Componentes:** Definición de las características técnicas que deben tener los componentes para satisfacer los valores objetivo fijados anteriormente. Los “Cómos” obtenidos en esta fase son las características técnicas de las piezas, por ejemplo “acero tipo XXXX de 10 mm de espesor”. Etc. Adicionalmente

en esta fase se puede aplicar también otras herramientas como puede ser AMFE de producto y técnicas de diseños robustos.

- ❖ **Procesos:** Definición de los procesos de fabricación de las piezas anteriores. Los “Cómos” obtenidos en esta fase es la definición de los procesos necesarios para la fabricación de esas piezas, por ejemplo “estampación con molde xxx”, “tratamiento térmico de alivio de tensiones a xxx ° C”. Etc. En esta fase se puede aplicar AMFE de proceso.
- ❖ **Producción:** Definición de las operaciones que comportan los procesos anteriores en documentos detallados y manejables en el taller (instrucciones, técnicas, fichas, planos, hojas de fabricación, etc.).

En el caso de aplicar QFD a la definición de servicios, estas fases podrían ser las siguientes:

- ❖ **Servicio:** Definición de las características objetivas del servicio a partir de las expectativas del consumidor. Los “Cómos” obtenidos en esta fase es la especificación o estándar de servicio. Es decir se ha pasado de un requerimiento genérico como puede ser “puntualidad” a un objetivo de “retraso máximo 5 minutos”, etc.
- ❖ **Componentes:** Definición de las características técnicas de los distintos agentes integrantes del servicio, como puede ser el perfil del personal de cara al público, características de las máquinas dispensadoras automáticas, etc.
- ❖ **Procesos:** Definición de los procesos de prestación de servicio. En esta fase se definirían los distintos integrantes del flujo de prestación del servicio, por ejemplo, número y situación de personas cara al público, tipo y situación de maquinaria dispensadora, etc.
- ❖ **Producción:** Definición de los procedimientos para la prestación del servicio, cómo puede ser la limpieza.

6.4 HERRAMIENTAS DEL QFD

El método QFD emplea como instrumento central ciertas matrices que permiten visualizar y estructurar el proceso de identificación y traducción de los deseos y necesidades del cliente (“voz del cliente”) al lenguaje técnico propio de cada etapa del desarrollo e implementación de un producto o servicio: donde estas etapas abarcan desarrollos de las características técnicas que especifican qué “calidad” se ha degenerar.

También se utilizan otras herramientas para facilitar la documentación de las relaciones entre las distintas informaciones o datos a procesar, y facilitar los puntos clave en la respuesta a las necesidades o exigencias del cliente. A continuación se explican algunas de estas herramientas.

6.4.1 DIAGRAMAS DE AFINIDAD.

El diagrama de afinidad es una herramienta que sintetiza un conjunto de datos verbales (ideas, opiniones, temas, expresiones, etc.) agrupándolos en función de la relación que tienen entre sí. Se basa en el principio de que muchos de estos datos verbales son afines por lo que pueden reunirse bajo unas pocas ideas generales.

Agrupando elementos que están relacionado de forma natural. Rompe barreras creadas por fallas del pasado dando estructura a un nuevo proceso creativo donde las ideas se organicen de forma que les permitan a los analistas encontrar la mejora. Hace emerger la “estructura profunda” de los requisitos expresados del cliente.

Es considerado como una clase especial de “lluvia de ideas”, constituyendo esta técnica normalmente el punto de partida de inicio del diagrama de afinidad.

Los pasos a seguir para elaborar un diagrama de afinidad son:

- ❖ Definir el tema o problema a tratar.
- ❖ Recoger los datos verbales. Estos datos pudieron haber sido registrados previamente o son generados mediante el uso de la “lluvia de ideas”.
- ❖ Desplegar la tarjeta de datos.
- ❖ Clasificar las ideas agrupándolas en función a la relación que tienen unas con otras.
- ❖ Crear las tarjetas de afinidad o encabezamientos. Una afinidad será una idea que refleja la relación esencial que define una agrupación de ideas.
- ❖ Dibujar el diagrama de afinidad.

El diagrama de afinidad tiene la siguiente forma.

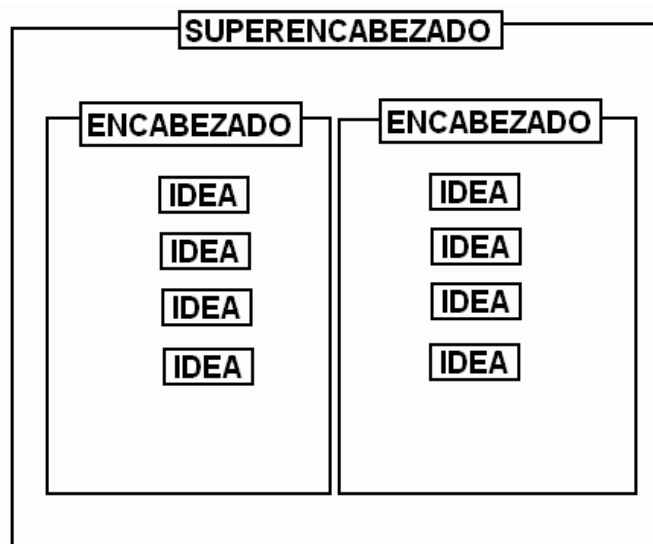


Ilustración 24: Diagrama de Afinidad

Veamos a continuación un ejemplo de diagrama de afinidad. Se desea saber qué es lo que se espera de una Oficina de Calidad Corporativa

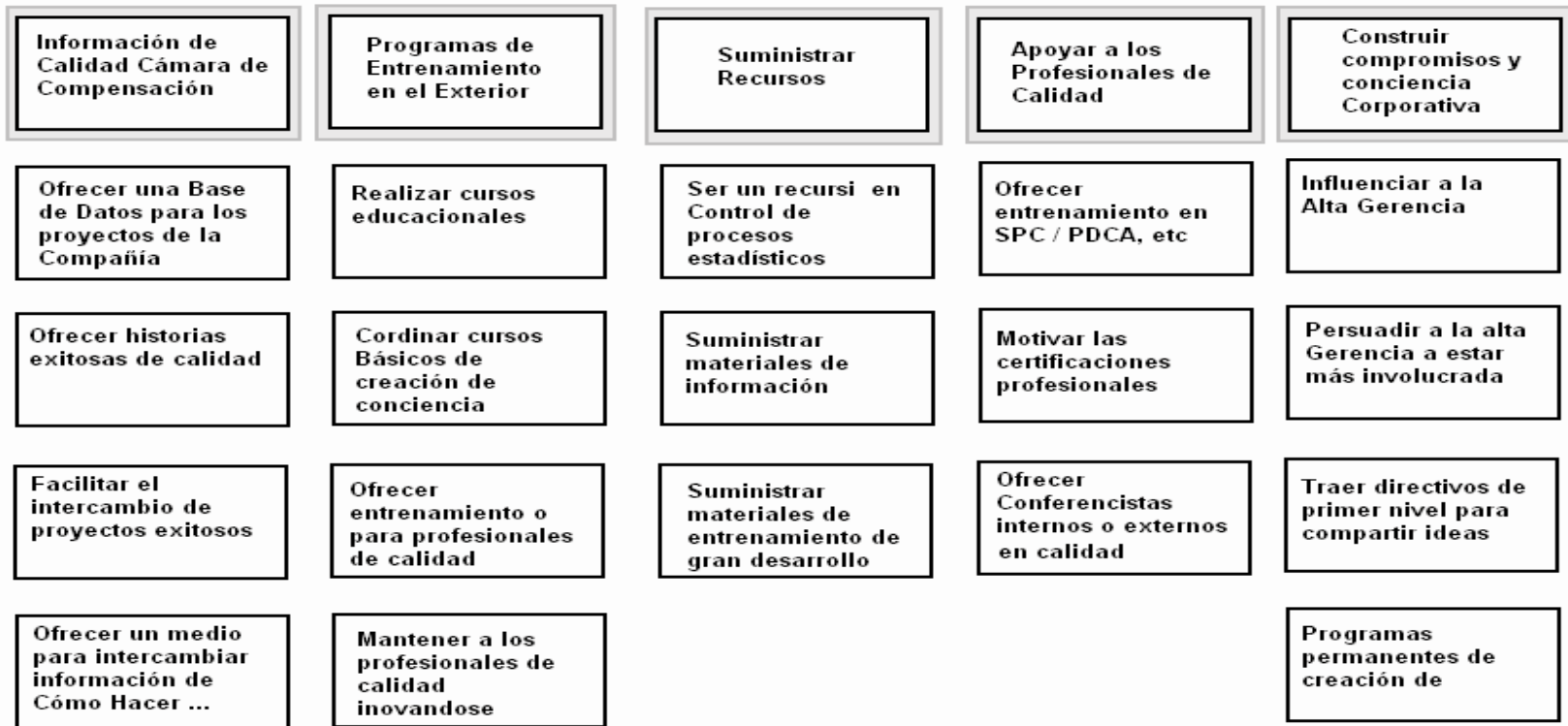


Ilustración 25: Ejemplo de un Diagrama de Afinidad a una Oficina de Calidad

6.4.2 TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL

La técnica de grupos nominales es una técnica creativa empleada para facilitar la generación de ideas y el análisis de problemas.

Se utiliza debido a que:

- ❖ Reduce la probabilidad de aparición de conflictos.
- ❖ Cristaliza todas las opiniones del grupo y todos participan.
- ❖ Permite conocer la opinión de los miembros del equipo lo que lleva a generar consensos con mayor participación.
- ❖ Hace posible que el análisis se lleve a cabo de un modo altamente estructurado.

Para realizar una técnica de grupo nominal su operación se divide en dos fases en la primera se identifican las ideas, definiendo primero la tarea, generando ideas y registrándolas. En la segunda se hace la selección, donde se asigna una letra o número a cada elemento de la lista para evitar confusiones, se señalan las ideas independientes, se recogen las puntuaciones que los miembros del grupo da a cada una de las ideas y se recogen las puntuaciones; la que posea la mayor puntuación será la más importante para el grupo. Luego se reescriben los elementos en orden de prioridad.

La técnica del grupo nominal (TGN), combina los aspectos del voto silencioso con la discusión limitada para ayudar a conseguir el consenso y así llegar a una decisión de grupo.

6.4.3 LAS SIETE ETAPAS DE LA TGN.

- ❖ Defina el problema o la decisión que se va a tomar.
- ❖ Genere las ideas silenciosamente (el grupo).

- ❖ Establezca y registre las ideas.
- ❖ Clarifique cada idea sobre la lista.
- ❖ Organice las ideas según su importancia (el grupo).
- ❖ Compute los diferentes resultados en una tabla.

6.4.4 TABLA DE SEGMENTOS DEL CLIENTE (TSC).

Por medio de esta herramienta se logra colocar a los clientes sobre distintos escenarios por medio de los cuales podemos ver como el cliente es atraído bajo diferentes condiciones de una forma distinta hacia el servicio. Por otra parte nos puede ayudar también a identificar clientes potenciales con una necesidad que no está siendo cubierta así como a detectar aquellas necesidades no explícitas. Utilizando el método “quién, qué, cuándo, dónde, porqué y cómo” es el ideal para lograr esto.

En la Columna de “quién” se pone el tipo de cliente potencial o existente para nuestro servicio. En la columna del “qué” se escribe la actividad que está haciendo el cliente con el servicio (o qué podría estar haciendo el cliente si tuviera el servicio). En el “cuando” se coloca la temporalidad de cada actividad. En el “donde” se pone el lugar o ubicación en la que el cliente usa o podría estar utilizando el servicio. El “porque” está relacionada con la motivación del cliente, donde se hacen preguntar cómo ¿Por qué el usa o quería usar el servicio? El “como” busca encontrar condiciones adicionales del uso del servicio como ¿De qué manera el cliente ésta usando o podría estar usando nuestros servicios? ¿Qué hace con él? ¿Durante cuánto tiempo? ¿Qué problemas tiene?

En cada columna se colocan porcentajes representativos de información valiosa en la toma de decisiones y se circulan los segmentos más interesantes. Una vez enfocados los clientes prioritarios, es necesario concretar en ellos los recursos disponibles.

6.4.5 DIAGRAMA DE ÁRBOL.

El diagrama de árbol es una técnica que permite obtener una visión de conjuntos de los medios necesarios para poder alcanzar nuestra meta o resolver el problema.

Partiendo de información general se jerarquiza de forma que se incrementa gradualmente el detalle sobre los medios necesarios para su consecución. El “tronco” de nuestro árbol lo representa la meta general y se continúa con la identificación de niveles de acción más precisos (las sucesivas “ramas”). Las ramas de cada nivel nos muestran los objetivos que se deben cumplir para poder llegar al siguiente hasta haber sido capaces de alcanzar la meta propuesta.

Para realizar un diagrama de árbol es conveniente seguir estos pasos:

- ❖ Identificar la meta u objetivo principal.
- ❖ Identificar los medios primarios, que son los que nos conducirán directamente a la meta. Un medio primario es aquel que, de ser implementado, hará que se alcance el objetivo.
- ❖ Identificar los medios secundarios.
- ❖ Continuar identificando medios de orden superior, del mismo modo ya indicado.
- ❖ Revisar el diagrama, para asegurar que la secuencia medios-metas es la correcta.

6.5 AMEF “ANÁLISIS DE MODO Y EFECTO DE LA FALLA”.

El AMEF o FMEA (Failure Mode and Effect Analisis) es una técnica de prevención, utilizada para detectar por anticipado los posibles modos de falla, con el fin de establecer los controles adecuados que eviten la ocurrencia de defectos.

Objetivos:

- Identificar los modos de falla potenciales y calificar la severidad de su efecto.
- Evaluar objetivamente la ocurrencia de causas y la habilidad de los controles para detectar la causa cuando ocurre.
- Clasifica el orden potencial de deficiencias de producto y proceso.
- Se enfoca hacia la prevención, eliminación de problemas del producto y proceso

6.5.1 PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL AMEF (DISEÑO O PROCESO).

1. Determinar el proceso o producto a analizar.

- ❖ AMEF de diseño (FMAD): Enumerar que es lo que se espera del diseño del producto, que es lo que quiere y necesita el cliente, cuales son los requerimientos de producción. Así mismo listar el flujo que seguirá el producto a diseñar, comenzando desde el abastecimiento de materia prima, el(los) procesos (s) de producción hasta la utilización del producto por el usuario final. Determinar las áreas que sean más sensibles a posibles fallas.

- ❖ AMEF de procesos (FMEAP): Listar el flujo del proceso que se esté desarrollando, comenzando desde el abastecimiento de la materia prima, el proceso de transformación hasta la entrega al cliente (proceso siguiente). Determinar las áreas que sean más sensibles a posibles fallas. En el caso de empresas de servicios no hay materias primas, para estos casos se toman en cuenta las entradas del proceso.

En este punto es importante:

- Desarrollar lista de entradas, salidas y características / artículos - diagrama de bloque de referencia.
- Evaluar entradas y características de la función requerida para producir la salida.
- Evaluar interfaz entre las funciones para verificar que todos los posibles efectos sean analizados.
- Asumir que las partes se manufacturan de acuerdo con la intención del diseño

2. Establecer los modos potenciales de falla.

Para cada una de las áreas sensibles a fallas determinadas en el punto anterior se deben establecer los modos de falla posibles. Modo de falla es la manera en que podría presentarse una falla o defecto. Para determinarlas nos cuestionamos ¿De qué forma podría fallar la parte o proceso?

3. Determinar el efecto de la falla.

Efecto: Cuando el modo de falla no se previene ni corrige, el cliente o el consumidor final pueden ser afectados.

4. Determinar la causa de la falla.

Causa: Es una deficiencia que se genera en el Modo de Falla.

5. Describir las condiciones actuales.

Anotar los controles actuales que estén dirigidos a prevenir o detectar la causa de la falla.

- ❖ Cálculos.
- ❖ Análisis de elementos limitados.
- ❖ Revisiones de Diseño.
- ❖ Prototipo de Prueba.
- ❖ Prueba Acelerada.

•Primera Línea de Defensa - Evitar o eliminar causas de falla.

•Segunda Línea de Defensa - Identificar o detectar falla anticipadamente.

•Tercera Línea de Defensa - Reducir impactos / consecuencias de falla.

6. Determinar el grado de severidad.

Para estimar el grado de severidad, se debe de tomar en cuenta el efecto de la falla en el cliente. Se utiliza una escala del 1 al 10: el "1" indica una consecuencia sin efecto. El "10" indica una consecuencia grave.

EFFECTO	RANGO	CRITERIO
No	1	Sin efecto
Muy poco	2	Cliente no molesto. Poco efecto en el desempeño del artículo o sistema.
Poco	3	Cliente algo molesto. Poco efecto en el desempeño del artículo o sistema.
Menor	4	El cliente se siente algo insatisfecho. Efecto moderado en el desempeño del artículo o sistema.
Moderado	5	El cliente se siente algo insatisfecho. Efecto moderado en el desempeño del artículo o sistema.
Significativo	6	El cliente se siente algo inconforme. El desempeño del artículo se ve afectado, pero es operable y está a salvo. Falla parcial, pero operable.
Mayor	7	El cliente está insatisfecho. El desempeño del artículo se ve seriamente afectado, pero es funcional y está a salvo. Sistema afectado.
Extremo	8	El cliente muy insatisfecho. Artículo inoperable, pero a salvo. Sistema inoperable
Serio	9	Efecto de peligro potencial. Capaz de discontinuar el uso sin perder tiempo, dependiendo de la falla. Se cumple con el reglamento del gobierno en materia de riesgo.
Peligro	10	Efecto peligroso. Seguridad relacionada - falla repentina. Incumplimiento con reglamento del gobierno.

Tabla 26: Determinar el Grado de severidad.

7. Determinar el grado de ocurrencia.

Es necesario estimar el grado de ocurrencia de la causa de la falla potencial. Se utiliza una escala de evaluación del 1 al 10. El "1" indica remota probabilidad de ocurrencia, el "10" indica muy alta probabilidad de ocurrencia.

Ocurrencia	Rango	Criterios	Probabilidad de Falla
Remota	1	Falla improbable. No existen fallas asociadas con este proceso o con un producto casi idéntico.	<1 en 1,500,000
Muy Poca	2	Sólo fallas aisladas asociadas con este proceso o con un proceso casi idéntico.	1 en 150,000
Poca	3	Fallas aisladas asociadas con procesos similares.	1 en 30,000
Moderada	4	Este proceso o uno similar ha tenido fallas ocasionales	1 en 4,500
	5		1 en 800
	6		1 en 150
Alta	7	Este proceso o uno similar han fallado a menudo.	1 en 50
	8		1 en 15

Muy Alta	9	La falla es casi inevitable	1 en 6
	10		>1 en 3

Tabla 27: Determinación del grado de ocurrencia

8. Determinar el grado de detección.

Se estimará la probabilidad de que el modo de falla potencial sea detectado antes de que llegue al cliente. El “1” indicará alta probabilidad de que la falla se pueda detectar. El “10” indica que es improbable ser detectada.

Probabilidad	Rango	Criterio	Probabilidad de detección de la falla.
Alta	1	El defecto es una característica funcionalmente obvia	99.99%
Medianamente alta	2-5	Es muy probable detectar la falla. El defecto es una característica obvia.	99.7%
Baja	6-8	El defecto es una característica fácilmente identificable.	98%
Muy Baja	9	No es fácil detecta la falla por métodos usuales o pruebas manuales. El defecto es una característica oculta o	90%

		intermitente	
Improbable	10	La característica no se puede checar fácilmente en el proceso. Ejemplo: Aquellas características relacionadas con la durabilidad del producto.	Menor a 90%

Tabla 28: Determinación del grado de detección.

9. **Calcular el número de prioridad de riesgo (NPR).**

Es un valor que establece una jerarquización de los problemas a través de la multiplicación del grado de ocurrencia, severidad y detección, éste provee la prioridad con la que debe de atacarse cada modo de falla, identificando ítems críticos.

$$\text{NPR} = \text{Grado de Ocurrencia} * \text{Severidad} * \text{Detección.}$$

Prioridad de NPR:

500 - 1000 Alto riesgo de falla

125 - 499 Riesgo de falla medio

1 - 124 Riesgo de falla bajo

0 No existe riesgo de falla

Se deben atacar los problemas con NPR alto, así como aquellos que tengan un alto grado de ocurrencia no importando si el NPR es alto o bajo.

10. Acciones recomendadas.

Anotar la descripción de las acciones preventivas o correctivas recomendadas, incluyendo responsables de las mismas. Anotando la fecha compromiso de implantación. Se pueden recomendar acciones encaminadas hacia:

- Eliminar o disminuir la OCURRENCIA de la causa del modo de falla. (modificaciones al diseño o al proceso, Implementación de métodos estadísticos, ajuste a herramental, etc.
- Reducir la SEVERIDAD del modo de falla. (Modificaciones en el diseño del producto o proceso).
- Incrementar la probabilidad de DETECCIÓN. (Modificaciones en el diseño del producto o proceso para ayudar a la detección).

11. Una vez realizadas las acciones correctivas o preventivas, se recalcula el grado de ocurrencia, severidad, detección y el NPR.

12. Cada vez que haya alguna modificación en el proceso o en el producto se debe de actualizar el A.M.E.F.

La estructura del AMEF del diseño o del proceso es básicamente la misma, lo que es diferente es el enfoque.

CRITERIO DE EVALUACIÓN DE SEVERIDAD SUGERIDO PARA AMEFP

Esta calificación resulta cuando un modo de falla potencial resulta en un defecto con un cliente final y/o una planta de manufactura / ensamble. El cliente final debe ser siempre considerado primero. Si ocurren ambos, use la mayor de las dos severidades			
Efecto	Efecto en el cliente	Efecto en Manufactura /Ensamble	Calif
Peligro so sin aviso	Calificación de severidad muy alta cuando un modo potencial de falla afecta la operación segura del producto y/o involucra un no cumplimiento con	Puede exponer al peligro al operador (máquina o ensamble) sin aviso	10
Peligro so con aviso	Calificación de severidad muy alta cuando un modo potencial de falla afecta la operación segura del producto y/o involucra un no cumplimiento con	Puede exponer al peligro al operador (máquina o ensamble) sin aviso	9
Muy alto	El producto / ítem es inoperable (pérdida de la función primaria)	El 100% del producto puede tener que ser desechado o reparado con un tiempo o costo	8
Alto	El producto / ítem es operable pero con un reducido nivel de desempeño. Cliente muy insatisfecho	El producto tiene que ser seleccionado y un parte desechada o reparada en un tiempo y costo muy	7
Modera do	Producto / ítem operable, pero un ítem de confort/conveniencia es inoperable. Cliente	Una parte del producto puede tener que ser desechado sin selección o reparado con un tiempo	6
Bajo	Producto / ítem operable, pero un ítem de confort/conveniencia son operables a niveles de	El 100% del producto puede tener que ser retrabajado o reparado fuera de línea pero no	5
Muy bajo	No se cumple con el ajuste, acabado o presenta ruidos y rechinidos. Defecto notado por el 75% de los clientes	El producto puede tener que ser seleccionado, sin desecho, y una parte retrabajada	4
Menor	No se cumple con el ajuste, acabado o presenta ruidos y rechinidos. Defecto notado por el 50% de los clientes	El producto puede tener que ser retrabajada, sin desecho, en línea, pero fuera de la estación	3
Muy menor	No se cumple con el ajuste, acabado o presenta ruidos, y rechinidos. Defecto notado por clientes muy	El producto puede tener que ser retrabajado, sin desecho en la línea, en la estación	2
Ninguno	Sin efecto perceptible	Ligero inconveniente para la operación u operador, o sin efecto	1

Ilustración 26: Criterios de Evaluación de Severidad para AMEFP

CRITERIO DE EVALUACIÓN DE OCURRENCIA SUGERIDO PARA AMEFP

Probabilidad	Índices Posibles de falla	Ppk	Calif.
Muy alta: Fallas persistentes	≥ 100 por mil piezas	< 0.55	10
	50 por mil piezas	> 0.55	9
Alta: Fallas frecuentes	20 por mil piezas	> 0.78	8
	10 por mil piezas	> 0.86	7
Moderada: Fallas ocasionales	5 por mil piezas	> 0.94	6
	2 por mil piezas	> 1.00	5
	1 por mil piezas	> 1.10	4
Baja: Relativamente pocas fallas	0.5 por mil piezas	> 1.20	3
	0.1 por mil piezas	> 1.30	2
Remota: La falla es improbable	< 0.01 por mil piezas	> 1.67	1

Ilustración 27: Criterios de Evaluación de Ocurrencia para AMEFP

A. M. E. F.

A. M. E. F. DE: <input checked="" type="checkbox"/> PROCESO <input type="checkbox"/> DISEÑO		ANÁLISIS DEL MODO Y EFECTO DE LA FALLA					GERENCIA: ING. PROCESOS		INGENIERO: A. RAMREZ									
PROVEEDOR (ES) AFECTADO (S): Productos A 2 0		A. M. E. F. N°: 001		FECHA DE JUNTA DE REVISIÓN:			DEPARTAMENTO: PROCESOS 1		FECHA: 10 / AGO. / 90									
		DESCRIPCIÓN		NOMBRE DE LA PZA. O PROCESO DE FAB:		NÚMERO: 1302-DF001	DEPARTAMENTOS		HOJA 1 DE 1									
DESCRIPCIÓN DE LA PARTE O PROCESO		FUNCIÓN DE LA PARTE O PROCESO	MODO DE LA FALLA	EFECTO DE LA FALLA	CAUSA DE LA FALLA	SITUACIÓN ACTUAL		ACCIONES RECOMENDADAS	RESPONSABLE	EVALUACIÓN DE MEJORAS								
						ACCIONES ACTUALES				ACCIONES ADOPTADAS								
						O C U R R E N C I A				O C U R R E N C I A								
						S E V E R I D A D				S E V E R I D A D								
						D E T E C C I Ó N				D E T E C C I Ó N								
						N P R I				N P R I								
Maquinado de freno de disco		Torneado de desbaste	Excentricidad	Vibración del freno	Diferencias de espesores en paredes por fundición desplazada.	Control dimensional de espesores de pared.	5	5	7	175	Verificación periódica de centrado de cajas de fundición y del estado de los bujes al inicio de cada corrida. Verificación dimensional del modelo cada 500 ciclos.	Prov.	Se implantó lo recomendado	5	3	3	45	
							Sujeción incorrecta.	No existen	2	5				7	70	Auditoría una vez por turno de condiciones de sujeción. Verificación dimensional en escantillón.	Prov.	Se implantó lo recomendado
		Torneado de acabado		Caras fuera de paralelismo	Vibración del freno	Ajuste incorrecto de herramienta de corte.			Checar la primera y la 20ava pzas.	4	5	8	180	Verificar la 1era. y 20 ava. piezas y aumentar el muestreo a 5 Pzas. por hora. Introducir CEP.	Prov.			
							Paredes muy delgadas.	Desgaste prematuro		Ajuste incorrecto de herramienta de corte.	Checar la primera y la 20ava pzas.	4	7			7	196	Verificar la 1era. y 5 Pzas. Introducir CEP
		Rugosidad fuera de especificación.	Ruido	Ajuste incorrecto de herramienta de corte.	Checar la primera y la 20ava pzas.	4			5			9	180	Verificar con rugosímetro cada hora.	Prov.	Se implantó lo recomendado	2	

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DE LA FALLA: ALTAMENTE IMPROBABLE = 1 MUY BAJA PROBABILIDAD = 2-3 PROBABILIDAD MEDIA = 4-6 ALTA PROBABILIDAD = 7-8 MUY ALTA PROBABILIDAD = 9-10	RANGOS DE SEVERIDAD DE LA FALLA: MUY BAJA SEVERIDAD = 1 SEVERIDAD BAJA = 2-3 SEVERIDAD PROMEDIO = 4-5 SEVERIDAD ALTA = 7-8 MUY ALTA SEVERIDAD = 9-10	PROBABILIDAD DE DETECCIÓN DE LA FALLA: ALTA PROBABILIDAD = 1 PRIOR. MEDIANAMENTE ALTA = 2-5 PROBABILIDAD MEDIA = 6-8 MUY BAJA PROBABILIDAD = 9 ALTAMENTE IMPROBABLE = 10	NÚMERO DE PRIORIDAD DE RIESGO (NPR): ALTO RIESGO DE FALLA = 500-1000 PROB. MEDIA DE RIESGO = 125-499 BAJO RIESGO DE FALLA = 1-134 NO EXISTE RIESGO = 0	OCURRENCIA -) CAUSA SEVERIDAD -) EFECTO DETECCIÓN -) MODO
--	--	--	---	--

Ilustración 28: Ejemplo de AMEF

CAPÍTULO VII

MEDICIÓN, ANÁLISIS Y GESTIÓN DE CONOCIMIENTO.

7.0 INTRODUCCIÓN

En la actualidad cualquier empresa para poder sobrevivir hoy en día, no puede centrarse exclusivamente en generar beneficios a corto plazo, sino que deben desarrollar las capacidades necesarias para progresar en el futuro, aunque esto le suponga una merma de sus beneficios actuales (mayores gastos).

Es por ello que el criterio Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento es el punto principal del Modelo para una Gestión de Excelencia, para la información clave acerca de la efectividad de las mediciones, el análisis y la revisión del desempeño además de la gestión del conocimiento orientado a impulsar una mejora del desempeño y la competitividad. En términos más simples, este criterio es el “cerebro” para el alineamiento de las operaciones de la organización con sus objetivos estratégicos.

La información, el análisis y la gestión del conocimiento, por sí mismos pueden ser fuente primaria para la ventaja competitiva y el crecimiento de la productividad, el criterio incluye tales consideraciones estratégicas.

El presente capítulo pretende proporcionar un conjunto de principios básicos, directrices y herramientas metodológicas que permitan a una organización establecer los fundamentos para desarrollar sistemáticamente la medición, análisis y gestión del conocimiento.

7.1 DESARROLLO Y APLICACIÓN DE LOS SUBCRITERIOS.

Para cumplir con todos los requisitos del criterio es necesario que la organización conozca y desarrolle los siguientes puntos que ayudarán al cumplimiento del mismo:

1) Cuadro de Mando Integral

- ❖ Definición del cuadro de mando integral.
- ❖ Las aportaciones de utilizar cuadro de mando integral.
- ❖ Consideraciones previas del CMI.
- ❖ Pasos del diseño del CMI.

2) Gestión de la Información, Conocimiento y Tecnología de la Información.

- ❖ Principales software que se pueden utilizar para el cumplimiento del Criterio.

A continuación se desarrollará cada uno de los puntos que la organización debe de tener en cuenta para el cumplimiento de los requisitos del criterio de medición, análisis y gestión del conocimiento.

7.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

El cuadro de mando integral es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión, la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

En otras palabras, la empresa se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones de hoy, porque afectan al desarrollo de mañana. Por tanto, se basa en tres dimensiones: ayer, hoy y mañana (véase figura).

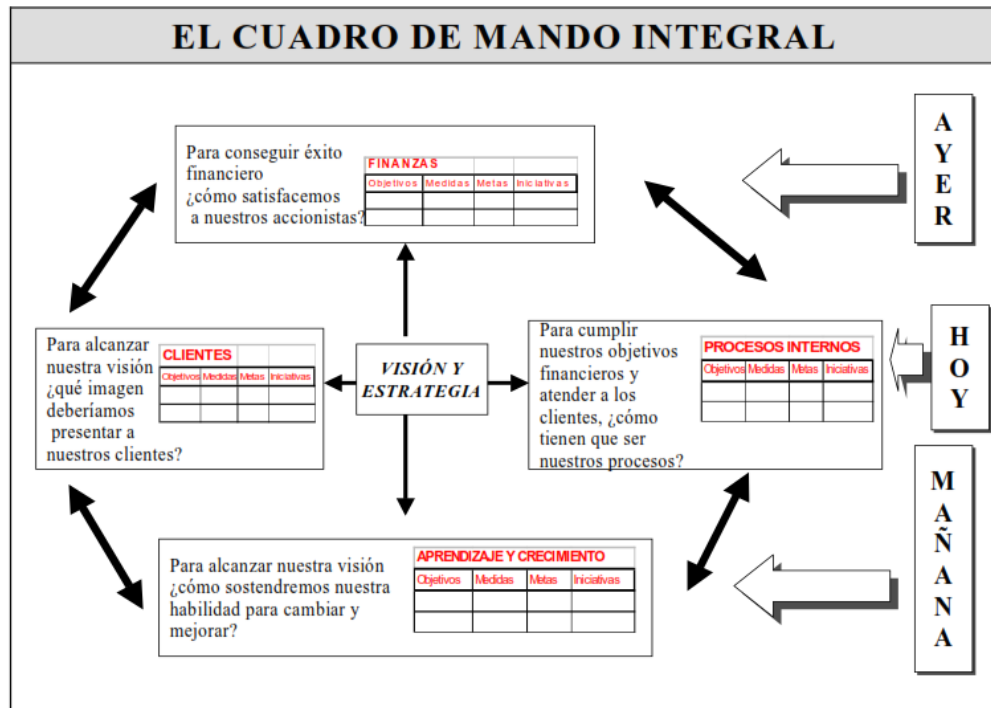


Ilustración 29: Cuadro de Mando Integral

CARACTERÍSTICAS.

Entre las características del CMI, se pueden destacar:

- ❖ Sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada. Es decir, es una herramienta de gestión colectiva descentralizada y sincronizada, que permite dirigir el funcionamiento y evolución de diferentes zonas de responsabilidad de la empresa adaptándolas a los objetivos estratégicos de la misma.
- ❖ Se encuentra en conexión con la estrategia de la empresa y además es un instrumento para la puesta en práctica de la misma. Esto es importante porque sitúa en el centro la estrategia y no el control, se vincula al largo plazo y se fundamenta en supuestos tanto financieros como operativos.
- ❖ Carácter sintético, ya que contiene únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.
- ❖ Presentación de la información de una forma sinóptica y carácter de permanencia, al objeto de observar las tendencias.

7.2.1 USO DE UN CMI EMPRESAS CON ESTRATEGÍA DEFINIDA.

- Si el equipo de dirección está seguro de la visión, estrategia, modelo del negocio y papel de cada persona en la organización.
- Sistema de control por excepción.
- Sirve como vehículo para comunicar la estrategia de la empresa.

- Ligar los incentivos de las personas a los indicadores, para reforzar los mensajes y motivar comportamientos adecuados.

7.2.2 USO DE UN CMI EMPRESAS EN CRECIMIENTO CON ESTRATEGÍA EN EVOLUCIÓN.

- Herramienta de aprendizaje organizativo.
- Los resultados que recogen los indicadores sirven para evaluar si hay que cambiar el modelo de negocio o incluso la estrategia.
- Comparar lo que se espera con lo que ocurre realmente ayuda a ajustar los mecanismos operativos y competitivos de la empresa.

APORTACIONES.

Entre las principales aportaciones del CMI cabe destacar las siguientes:

- ❖ Pretende traducir la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores que informan la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.
- ❖ Establece un sistema de comunicación de abajo-arriba y de arriba-abajo, que posibilita canalizar las habilidades y conocimientos específicos, a través de la fijación de objetivos realistas con los de la empresa, obteniendo estar ligados los mismos a una política de incentivos, coherente con la cultura de la organización y el perfil de los empleados.
- ❖ Constituye un instrumento de aprendizaje individual, al permitir que cada responsable tenga una visión más rica de su situación interna y externa. Además los indicadores de una sección no son definidos por la dirección general, sino que son locales pero coordinados con los existentes a nivel superior. De esta forma el conocimiento puede ser

transferido de un ámbito de la empresa a otro, favoreciendo el aprendizaje estratégico.

PREGUNTAS A RESPONDER POR EL GRUPO DE LA DIRECCIÓN.

- ¿Cómo están relacionados los recursos de la empresa con los procesos internos?
- ¿Cómo están relacionados los procesos con el posicionamiento de mercado y el servicio a los clientes?

CONSIDERACIONES PREVIAS A LA ELABORACIÓN DEL CMI.

Para elaborar el CMI es recomendable primeramente responder a cuestiones como:

A. ¿PARA QUÉ SE QUIERE?

Normalmente, el planteamiento debe utilizar el Cuadro de Mando Integral como instrumento que facilite la implementación de la estrategia de la empresa a toda la organización. Si esto se hace de manera adecuada se convertirá además en un modelo de gestión.

Si no se tiene cuidado al final el CMI será simplemente un instrumento que contiene indicadores (financieros y no financieros) de distintas perspectivas pero sin haber obtenido todo el potencial que lleva consigo.

B. ¿EN QUÉ DEPARTAMENTO DE LA EMPRESA SE DEBE EMPEZAR?

La respuesta se encuentra en cierta medida en el tamaño y la situación de la empresa, reflexionando sobre el alcance de las actividades que cubrirá el

cuadro de mando, la unidad organizativa que quedará afectada y el ritmo en que se introducirán los indicadores. Se puede considerar lo siguiente:

- Empresas de tamaño pequeño: crear un cuadro de mando para toda la organización.
- Empresas de mayor dimensión: comenzar con uno o dos proyectos pilotos, siendo la unidad elegida, aquélla que cuente con gente con deseos de participar en el proyecto.

C. ¿CUÁNDO LLEVARLO A CABO?

Cualquier momento es bueno, siempre que existan ganas y convencimiento por parte de la Dirección. Incluso en momentos de cambio o crisis puede ser adecuado, ya que conlleva consigo una filosofía de gestión que intenta comunicar y dialogar con todo el personal para que se canalicen sus energías hacia la consecución de la estrategia de la empresa.

D. ¿POR DÓNDE SE DEBE EMPEZAR SU DESARROLLO?

Pueden plantearse dos posturas: de arriba-abajo o de abajo-arriba. El primer planteamiento puede resultar, en la mayoría de las ocasiones, el más ventajoso, consistiendo en desarrollar un CMI del más alto nivel y que luego se descomponga en forma de cascada por las distintas secciones de la empresa.

Es decir, el CMI de más alto nivel es discutido por distintos departamentos, viendo como contribuye a la realización de la visión y los objetivos estratégicos de la empresa y a partir de él se va generando un desglose del cuadro de mando e indicadores por unidad organizativa.

También algunas empresas empiezan con un proceso de abajo-arriba, esto es establecer el CMI a partir de la experiencia de los cuadros de mando que tuvieron las distintas áreas funcionales, pero incorporándoles el enfoque estratégico.

E. ¿QUIÉNES DEBEN SER LOS RESPONSABLES DE SU ELABORACIÓN?

Una de las aportaciones de este modelo reside en conseguir la mayor colaboración de los trabajadores, de forma que participen en el análisis y discusión conjunta de la situación y capacidades de la empresa, identificando las perspectivas estratégicas, los factores de éxito y las relaciones causa-efecto. De esta forma, a medida que el proyecto avanza, el número de empleados que participen se deben incrementar.

F. ¿PARA QUÉ TIPO DE EMPRESAS?

Esta herramienta permite la formulación e implantación de la estrategia en cualquier tipo de organización tanto privada como pública, fundaciones, etc. Tampoco se debe pensar, que es exclusiva de las grandes empresas, sino que también es aplicable a Pymes, ya que les facilita su planificación estratégica y su control de gestión.

El tamaño y la poca complejidad de estas organizaciones contribuyen a facilitar dos grandes propósitos del CMI:

- ❖ Comunicar la estrategia para que sea entendida por toda la organización.
- ❖ No complicar el mapa estratégico con demasiados objetivos y una limitación de indicadores que facilita un control de gestión, diálogo cara a cara y un feedback.

Además, la mayoría de las Pymes no tienen un proceso formal de planificación y su visión está limitada al corto plazo, por lo tanto el CMI es ideal para incorporar la visión a largo y la implantación del proceso de revisión continúa de la estrategia.

No obstante, hay que hacer algunas matizaciones respecto a las Pymes que se puede aplicar:

- En principio, no debería aplicarse cuando se está creando una empresa muy pequeña. Aunque posteriormente cuando lleve unos años de funcionamiento se podría utilizar.
- Las Pymes consideradas deben tener un número de trabajadores mínimo de por ejemplo siete. Es decir, que para empresas muy pequeñas no tiene mucho sentido su realización, ya que éstas no tienen una gran complejidad.

7.2.3 PASOS EN EL DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Existen muchas metodologías para definir las etapas en el Diseño del CMI. Se expondrá la propuesta por Howard Rhomo, que consiste en:

PASO 1: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

Esta es la etapa inicial del programa, básicamente implica ver dónde está ubicada la organización, y dónde es que se quiere llegar, a través de la misma. Típicamente puede incluir un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), un análisis de mercado, un análisis económico-financiero de los últimos 6 meses y un análisis de capacidad operativa, que indique los recursos materiales, de infraestructura y humanos con los que cuenta la organización.

Este análisis debe ser discutido al más alto nivel, ya que será la base de dos puntos del programa:

- a. El compromiso de inicio.
- b. La definición de la Misión y Visión la Organización.

Veamos en qué consisten estos dos puntos:

- a. **El compromiso de inicio:** debe ser suscripto por todo el Cuerpo Directivo de la Organización, ya que de otra manera no tendría la fuerza necesaria. Entre los puntos a definir en este compromiso, está asignar los recursos materiales y humanos para llevar a cabo el programa. Esto implica definir el equipo de trabajo, el líder y el sponsor, los aspectos de infraestructura, y la financiación necesarios.

Otro tema muy importante, es definir la estrategia de comunicación. Dicha estrategia es clave dado que debe contemplar, no sólo la forma en que las comunicaciones se harán entre el equipo y la Dirección, sino cómo se va a distribuir el mensaje a toda la Organización.

Es muy importante que toda la Organización este consiente que se va a iniciar este programa, que apunta a modificar y a mejorar el management estratégico, y que su colaboración es muy valiosa. Además la implantación de un CMI, le va a dar a cada integrante de la Organización, una visión más clara de a que apunta su trabajo, cuál es su aporte a la estrategia general, y que tan bien lo está haciendo.

- b. **Definir la Misión y Visión de la Organización:** primero debe realizarse lo que se conoce como "Self assesment", es decir un análisis de la situación actual de la organización, del que se desprenderán ciertas

recomendaciones, para mejorar las debilidades encontradas. Estas serán las bases de las nuevas iniciativas.

Este análisis debe procurar identificar el propósito de la Organización, cómo es el mercado en el que ésta compete, las necesidades que tienen los clientes, la posición financiera y la capacidad operativa.

Como resultado se debe poder definir la Misión y la Visión de la Organización. La Misión es el propósito de la misma, es decir la razón de ser de la Empresa, y la Visión es el objetivo hacia dónde apuntan todas las acciones que se desarrollarán, es decir a dónde se quiere llegar.

Generalmente para completar ambos pasos, se realiza una reunión fuera de la compañía (comúnmente llamada "off-site"), de todo un día, donde se comienza con una exposición del estado del mercado y de la compañía, se sigue con un análisis FODA y se termina en las definiciones de Misión y Visión.

Para poder tener más en claro el concepto de la investigación de mercados, veamos a continuación cuáles son los pasos necesarios para realizar una:

1. Determinar la necesidad u objetivos de la investigación

En primer lugar debemos determinar cuál es la razón de la investigación, qué queremos conseguir con ella, cuál es su objetivo; por ejemplo, podemos realizar la investigación para hallar una oportunidad de negocio, para ver si nuestro futuro negocio podría ser rentable, para saber si el lanzamiento de un nuevo producto podría tener éxito, para hallar la razón o solución de un problema, para analizar a nuestra competencia, para pronosticar nuestra demanda, para confirmar una hipótesis, etc.

2. Identificar la información que vamos a recolectar

Basado en el objetivo de investigación, se procede a determinar cuál será la información que necesitamos y vamos a recolectar, por ejemplo, si nuestro objetivo de investigación es detectar una oportunidad de negocio, la información que podríamos necesitar sería la que nos permita conocer las necesidades de los consumidores, los nuevos gustos, las nuevas modas, las tendencias, los nichos de mercado no atendidos, etc. Si nuestro objetivo de investigación es conocer la viabilidad de exportar nuestro producto a un determinado país, la información que podríamos necesitar sería la referente a tratados o acuerdos comerciales, aranceles, situación económica de dicho país, etc.

3. Determinar las fuentes de información

Una vez que se conoce cuál será la información o datos que se necesita y va a recolectar para la investigación, se procede a determinar las fuentes de donde la obtendremos, por ejemplo, determinamos si vamos a obtener la información de nuestro público objetivo, de nuestros clientes, de investigaciones hechas previamente, de datos históricos, de estadísticas, publicaciones, Internet, etc.

4. Definir y desarrollar las técnicas de recolección

Una vez que hemos determinado cuál será la información que vamos a necesitar, y de dónde la vamos a conseguir, pasamos a determinar cómo la vamos a conseguir, para ello determinamos las técnicas, métodos o formas de recolección de datos que vamos a utilizar; veamos algunas de las principales:

❖ Encuesta

La encuesta consiste en una interrogación verbal o escrita. Cuando la encuesta es verbal se hace uso del método de la entrevista, y cuando es escrita se hace uso del cuestionario. Una encuesta puede ser estructurada, cuando está compuesta por listas formales de preguntas que se les formulan a todos por igual, o no estructurada, cuando permiten al encuestador ir modificando las preguntas en base a las respuestas que vaya dando el encuestado.

Para nuestras encuestas debemos formular preguntas que nos permitan conseguir la información que necesitamos para poder alcanzar nuestros objetivos de investigación, por ejemplo, si nuestro objetivo de investigación es hallar una oportunidad de negocio, algunas de las preguntas que podríamos formular en nuestras encuestas podrían ser:

- a. ¿Qué tipo de producto le gustaría que existiera en el mercado?
- b. ¿Qué tipo de negocio piensa que hoy en día podría ser rentable?

Si nuestro objetivo de investigación es conocer la viabilidad de lanzar un nuevo producto al mercado, algunas de las preguntas podrían ser:

- a. ¿Estaría dispuesto a probar este nuevo producto?
- b. ¿Qué opinión le generan productos similares a éste, y qué características les cambiaría o agregaría?

Si nuestro objetivo de investigación es pronosticar nuestra demanda, algunas de las preguntas que formularíamos podrían ser:

- a. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por este producto?
- b. ¿Cuánto suele gastar en promedio al visitar negocios similares a éste, y con qué frecuencia los visita?

❖ **Técnica de observación**

La técnica de observación consiste en observar personas, hechos, objetos, acciones, situaciones, etc. Para usar esta técnica podemos, por ejemplo, visitar los sitios donde frecuentan los consumidores que conforman nuestro público objetivo y observar sus comportamientos, visitar las zonas comerciales y observar los productos de la competencia, visitar los locales de la competencia y observar sus procesos, etc.

❖ **Experimentación**

La técnica de experimentación consiste en procurar conocer directamente la respuesta de los consumidores ante un determinado producto, servicio, idea, publicidad, etc. Para usar esta técnica podemos, por ejemplo, crear un pequeño puesto de venta o un pequeño stand de degustación.

❖ **Focus group**

El focus group o grupo focal consiste en reunir a un pequeño grupo de personas con el fin de entrevistarlas y generar un debate o discusión en torno un producto, servicio, idea, publicidad, etc., y así conocer las ideas, opiniones, emociones, actitudes y motivaciones de los participantes.

❖ **Sondeo**

El sondeo es un método sencillo y de bajo costo que se caracteriza por hacer preguntas orales simples y objetivas. Del mismo modo, permite obtener respuestas sencillas y objetivas. Un ejemplo de una pregunta que se podría realizar en un sondeo es: “¿qué marca de jeans usa?”.

5. Recolectar la información

Una vez que hemos determinado la información que vamos a necesitar, las fuentes de dónde la conseguiremos, y los métodos que usaremos para obtenerla, pasamos a la tarea de la recolección de la información. Para ello, determinamos previamente quiénes serán los encargados o responsables de ésta tarea, cuándo empezará y cuánto tiempo durará.

6. Analizar la información

Una vez que hemos recolectado la información requerida, procedemos a contabilizarla (conteo de datos), luego a procesarla (clasificar los datos, tabularlos, codificarlos) y por último a interpretarla, a analizarla y a sacar nuestras conclusiones.

7. Tomar decisiones o diseñar estrategias

Y por último, en base al análisis que hemos realizado, pasamos a tomar decisiones o diseñar nuestras estrategias, por ejemplo:

- ❖ En base a la información que hemos obtenido y analizado sobre las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores, pasamos a diseñar un producto que se encargue de satisfacer dichas necesidades, gustos o preferencias.
- ❖ En base a la información que hemos obtenido y analizado sobre nuestra competencia, pasamos a diseñar estrategias que nos permitan bloquear sus fortalezas y aprovechar sus debilidades.
- ❖ En base a la información que hemos recogido y analizado sobre nuestro plan de negocio, tomamos la decisión de dar el visto bueno al proyecto, y empezar con la creación de nuestro nuevo negocio.

7.2.4 PROCEDIMIENTO DEL ANÁLISIS FINANCIERO CON INFORMACIÓN CONTABLE.

- ❖ **ETAPA 1:** Estipular la finalidad del análisis, los aspectos del problema y el enfoque que se utilizará.
- ❖ **ETAPA 2:** Obtener y ajustar la información contable, evaluando su confiabilidad.
- ❖ **ETAPA 3:** Calcular los indicadores contables de desempeño que se requieren para el análisis.
- ❖ **ETAPA 4:** Cuando es necesario, expresar el flujo de fondos de la empresa.
- ❖ **ETAPA 5:** Realizar la evaluación competitiva del sector y de la empresa.
- ❖ **ETAPA 6:** Especificar y formular la proyección de las actividades de la empresa que se requiere para el análisis.
- ❖ **ETAPA 7:** Realizar la evaluación final, relacionando la finalidad con los aspectos relevantes observados y proyectados.
- ❖ **ETAPA 8:** Comunicar las conclusiones y fundamentos del análisis.

PASO 2: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA GENERAL DE NEGOCIO.

Una vez definidas la Misión y la Visión de la Organización, se está en condiciones de definir la Estrategia General del negocio, es decir los objetivos a largo plazo, entre 3 a 5 años.

La estrategia consistirá en definir de qué manera, la organización piensa alcanzar su visión. Un ejemplo de estrategias en una empresa comercial puede ser: “Aumentar la capacidad operativa”, “Mejorar la eficiencia en los procesos operativos” y “Desarrollar nuevos Productos”. En una institución Educativa, puede ser: “Aumentar la participación de mercado”, “Reducir el tiempo de ingreso - graduación”, “Convertirse en una entidad de referencia”.

A la vez que se plantean las estrategias, u objetivos a largo plazo, deben establecerse las metas numéricas para estos objetivos. Por ejemplo, para el caso de “Aumentar nuestra participación de mercado”, además de la mera enunciación, se debería indicar en qué porcentaje se pretende evaluar nuestra participación en los próximos 5 años. Para eso deberíamos tener una idea del tamaño del mercado y nuestra participación en la actualidad, y cuál es la proyección a futuro.

Cuando las metas son expresadas en porcentaje, no es lo mismo alcanzarla porque nuestra empresa ha progresado, o porque el mercado se ha contraído.

Al momento de la definición de la estrategia, entonces es importante identificar la brecha entre la situación actual y la visión que se quiere alcanzar, respetando tanto los valores de la organización, como lo que están pidiendo nuestros clientes y que pensamos que podemos satisfacer.

Hay muchas herramientas que se pueden utilizar, entre ellas la matriz FODA⁹ de estrategias combinadas. Se parte de un análisis FODA convencional, dónde se identifican Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, y luego por cada cruce de características, se elaboran las estrategias que aprovechan las oportunidades de mejora que brindan dichos cruces.

PASO 3: DESCOMPOSICIÓN EN OBJETIVOS.

Definida la estrategia a nivel global, el paso siguiente es bajar los objetivos de largo plazo, a objetivos de mayor detalle y corto plazo. Las metas

⁹ Puede consultar el capítulo 5 Planeamiento Estratégico de cómo desarrollar un análisis FODA.

deberán estar distribuidas en las cuatro perspectivas presentadas anteriormente: Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento.

Se plantean para cada una de las perspectivas, existen ciertos objetivos comunes a la mayoría de las organizaciones, y otros más específicos, que dependerán de la situación en que se encuentra la empresa (crecimiento, estable o cosechando), y del giro de negocio específico de la misma.

A continuación veremos un poco más en profundidad cuáles serían los temas estratégicos para cada una de las perspectivas:

7.2.5 PERSPECTIVAS DE UN CMI.



Ilustración 30: Esquema de perspectivas de un CMI

A- TEMAS ESTRATÉGICOS PARA LA PERSPECTIVA FINANCIERA

En esta perspectiva, se debe apuntar a resolver la pregunta: ¿Cómo nos vamos a presentar a nuestros accionistas (inversionistas) y propietarios para ser considerados financieramente exitosos?

Por lo tanto, en líneas generales trataremos de mejorar el valor financiero de las acciones de la Empresa y del Retorno de la Inversión (ROI).

Esto se puede lograr mediante:

- ✓ Crecimiento de las ganancias y del mix de productos.
- ✓ Incremento de la productividad / Reducción de costos.
- ✓ Mejoras en la utilización de los activos / estrategia de inversión.

B- TEMAS ESTRATÉGICOS PARA LA PERSPECTIVA CLIENTE

Para evaluar cuáles serán los objetivos a definir en este aspecto, deberemos respondernos la siguiente pregunta: ¿Cuál es el valor de la proposición al Cliente que va generar los ingresos financieros que estamos buscando?

A través de mejoras en las variables relacionadas con los clientes, mejorarán nuestras ganancias financieras, al ser los Clientes nuestra principal fuente de ingreso.

Deberíamos tener en cuenta los siguientes aspectos relativos a la relación de nuestra empresa con los clientes y con el mercado:

- ✓ Participación de mercado.
- ✓ Retención de Clientes.
- ✓ Adquisición de Clientes.

- ✓ Satisfacción del Cliente.
- ✓ Rentabilidad del Cliente.

Existen además ciertas características a tener en cuenta, y que están relacionadas con lo que pensamos que cliente valora de nuestra organización, y que llamaremos proposiciones de valor:

- ✓ Atributos del Producto o Servicio.
- ✓ Relación con el Cliente.
- ✓ Imagen y reputación.

Debemos trabajar sobre estos tres aspectos de manera de poder definir cuáles son los valores que el cliente tiene sobre nuestra organización en estos aspectos.

C- TEMAS ESTRATÉGICOS PARA LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Para definir las estrategias de esta perspectiva, deberíamos responder: ¿En qué actividades debemos distinguirnos para entregar nuestra proposición de valor como se describió en la perspectiva del cliente y, finalmente, alcanzar los objetivos en nuestros Objetivos Financieros?

Las estrategias relacionadas con la perspectiva de los Procesos Internos, se definen en función de la cadena de valor del producto.

La cadena de valor de los procesos internos de una organización, está relacionada con el ciclo de vida del producto de los servicios que ofrece la misma, y se descompone en tres etapas:

- ✓ Procesos de Innovación.
- ✓ Procesos Operativos.

- ✓ Procesos de Servicio Post-venta.

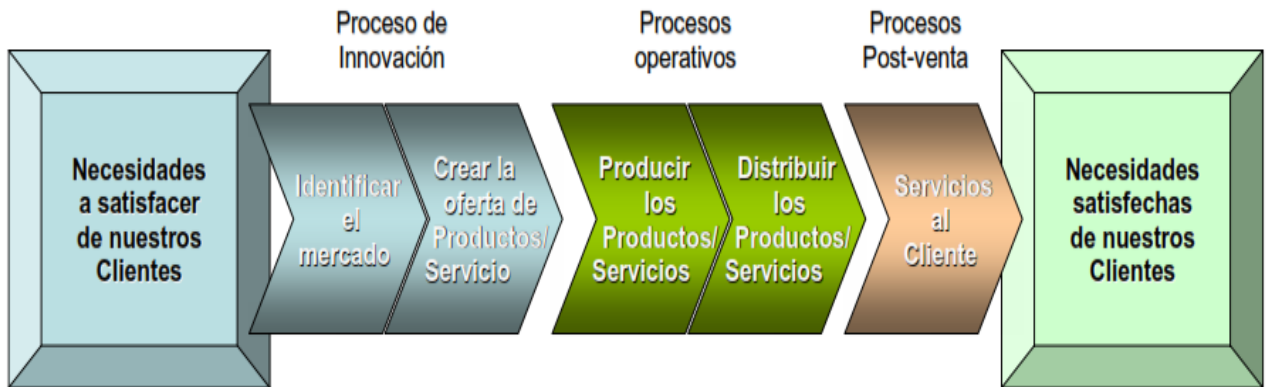


Ilustración 31: Perspectivas de los procesos internos

El proceso de innovación:

Se hace énfasis en las tareas que hacen falta para poder liberar un producto o servicio al mercado, teniendo en cuenta las necesidades del cliente. Las estrategias apuntan a la manera en que la organización maneja los costos y las inversiones en investigación básica, investigación aplicada, desarrollo del producto y marketing.

En los procesos operativos:

Se trata de mejorar las tareas que van desde producir, fabricar un producto o estandarización en la metodología para prestar un servicio, hasta la distribución o entrega de los servicios.

Los procesos post-venta:

Se hará énfasis en los servicios y productos que se le ofrezcan al cliente luego de la venta, tales como garantías, políticas devolución y cambio de productos con fallas, servicios de mantenimiento, etc.

D- TEMAS ESTRATÉGICOS PARA LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.

Para poder establecer estrategias en esta perspectiva, debemos responder la siguiente pregunta: ¿Qué es lo que necesitamos cambiar en nuestra infraestructura o capital intelectual para alcanzar los objetivos de nuestros procesos internos?

Es claro, que si queremos implementar cambios en la manera de hacer las cosas, nuestro personal debería contar con los siguientes requisitos:

- ✓ Motivación para realizar los cambios.
- ✓ Capacitación para ejecutar las tareas apropiadamente.
- ✓ Recursos materiales para poder efectuar las tareas indicadas. Esto implica infraestructura mobiliaria, sistemas informáticos adecuados, herramientas, uniformes, etc.

De estos aspectos, el primer es fundamental. No podemos pretender clientes satisfechos, si primero no tenemos empleados satisfechos. Es por esto que esta perspectiva está ubicada en la base de nuestra pirámide de objetivos.

7.2.6 ELECCIÓN DE INDICADORES.

Los indicadores deben mostrar “cómo nos vemos a nosotros mismos” y “cómo nos ven los demás” y, además, permitir las comparaciones en el tiempo y con otros indicadores, en especial que estén vinculados y que existan unas relaciones causa-efecto.

Los indicadores son descripciones compactas de observaciones, en números o en palabras, que no tienen por qué ser exclusivamente ratios, sino que pueden ser unidades físicas o monetarias, diagramas, etc. Siendo la propia situación y la estrategia la que determine cuáles son los indicadores mejores, habiendo un mayor apoyo para aquellos que surjan por un proceso de debate.

Los indicadores en sí mismos no son lo que importa, la esencia es el proceso y discusión de los mismos antes, durante y después.

Normalmente, primero se proponen los indicadores y luego se estudia la posibilidad de que guarden una estructura y consistencia lógica. Esto es, encontrar las relaciones causa-efecto de forma que se cree un equilibrio entre los indicadores de las perspectivas de forma que se aclaren y discutan entre personas creándose así una base para el aprendizaje.

El número de indicadores puede variar según el nivel del cuadro de mando concreto, pero en general, el número baja a medida que se desciende en la organización debido al grado de influencia que sobre ellos puede ejercer la unidad o el individuo.

Desde la perspectiva financiera, los indicadores deben responder a las expectativas del accionista y algunos indicadores típicos pueden ser:

PERSPECTIVA FINANCIERA	
FACTORES-CLAVE	INDICADORES
Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad Económica (ROE) = Beneficio neto / Recursos propios • Rentabilidad Financiera (ROI) = Beneficio antes de intereses e impuestos (BAII) / Activo Total • Valor Económico Añadido (EVA) = Beneficio después de
Disminución de costes	<ul style="list-style-type: none"> • Costes Fijos / Costes totales
Aumento de las ventas	
Aumento de los ingresos	
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Liquidez Inmediata = Tesorería / Pasivo circulante • Solvencia = Activo Circulante / Pasivo Circulante
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios antes de intereses e impuestos (BAII) / Número medio de

Tabla 29: Perspectiva Financiera en los indicadores.

En cuanto a los clientes, su satisfacción estará dominada a la propuesta de valor que la empresa les plantee, que puede cubrir aspectos como: calidad, precio, relaciones, imagen, de manera que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor (usted) al cliente. Los indicadores típicos de este segmento incluyen:

PERSPECTIVA DE INDICADORES	
FACTORES-CLAVE	INDICADORES
Satisfacción de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes perdidos / Clientes • Devoluciones / Ventas Totales • Cuestionarios
Calidad de los productos	<ul style="list-style-type: none"> • Número de clientes • Nuevos clientes = N° clientes año N / N° de clientes año N-1 • Cuota de Mercado = Proporción de ventas / Total de ventas • Retención de clientes = % de clientes que permanecen

Tabla 30: Perspectiva de indicadores

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
FACTORES-CLAVE	INDICADORES
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • N° productos defectuosos / N° total de productos • Inversión en prevención (2) • Inversión en evaluación (3) • Entregas con retraso / Entregas totales • N° de certificaciones ISO 9
No calidad	<ul style="list-style-type: none"> • 1- Costes de fallos / Ventas netas • Número de reclamaciones / N° de pedidos
Tiempos	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempos que tarda en suministra el proveedor • Tiempos entre el pedido y la entrega al cliente
Tecnología de la información	<ul style="list-style-type: none"> • N° de equipos electrónicos / N° de empleados

Tabla 31: Perspectiva de procesos internos.

En relación a los procesos internos, hay que asegurar la excelencia de los procesos, para ello, es conveniente el desarrollo de la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización. Algunos indicadores pueden ser:

Por último, en cuanto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se trata de asegurar la permanencia y la creación de valor hacia el futuro. Algunos indicadores pueden ser:

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
Factores-clave	Indicadores
Satisfacción y motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Sugerencias por empleado • Personas con retribución variable / Total plantilla
Formación y retención de empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados formados / Total de empleados
Productividad	
Clima social	<ul style="list-style-type: none"> • Horas de absentismo / Horas efectivas
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en I+D (5) / Gastos totales • Ingresos por nuevos productos • Índice de factores claves de innovación • Introducción de nuevos productos con relación a la competencia • Número de veces que el diseño debe ser modificado antes de la producción
Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • Premios

Tabla 32: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

PASO 4: CREACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN **LINKEO DE ESTRATEGIAS CON OBJETIVOS.**

Una vez definidos los objetivos y las estrategias a largo plazo, dentro de cada una de las perspectivas, se debe hacer un análisis para ver como cada uno de los objetivos va encadenándose, y afectándose entre sí.

Tal como veíamos anteriormente, cuando tomamos una determinada decisión en uno de los aspectos, estas van afectando al resto de las dimensiones, en un efecto cascada. Para armar este mapa, vamos relacionando los componentes (objetivos), utilizando conexiones lógicas (si - entonces) en las perspectivas correspondientes a cada uno de ellos. Estas relaciones luego servirán para determinar los indicadores y métricas claves que nos dirán cuándo una estrategia ha sido exitosa o no.

PASO 5: DEFINICIÓN DE LAS MÉTRICAS DE PERFORMANCE.

Una vez construido el mapa estratégico, dónde vemos como se relacionan cada uno de los objetivos, se debe analizar cuáles serán las métricas o indicadores clave, que nos permitirán saber en qué medida estamos alcanzando cada objetivo.

Las medidas deberán aportar algo a nuestro proceso de monitoreo, en función de los objetivos táctico y estratégicos definidos, de otra manera no tiene mayor sentido relevarlas.

El proceso de definir estas medidas es un proceso iterativo, dónde por cada una de las relaciones y objetivos se pueden ir haciendo un listado, que luego se va refinando hasta quedarse con las más significativas, o en su lugar pensar primero en las 5 más importantes y luego ir ampliando el número.

Todas las recomendaciones indican, que no debería excederse de las 25 medidas, y que las mismas deben estar balanceadas entre las perspectivas en la siguiente proporción:

- ✓ 22 % Financieras.
- ✓ 23% - 25% Orientadas al Cliente.
- ✓ 28% - 30% Procesos Internos.
- ✓ 23% - 25% Aprendizaje y Conocimiento.

Estas medidas, además se deben estructurar en indicadores causa (porque afectan a otro objetivo con el que está relacionado), e indicadores efecto (que miden la consecución de un objetivo).

Es importante también, que las medidas estén bien definidas, de tal manera que no importe quién realice la medición, el valor obtenido sea siempre el mismo, y que sean correctamente entendidas en el marco de nuestra estrategia. Una cantidad de medidas excesiva, es un indicador de que no se está teniendo en cuenta los aspectos estratégicos, por cuestiones operativas.

PASO 6: IDENTIFICACIÓN Y DISEÑO DE NUEVAS INICIATIVAS.

Este es el último paso del proceso, y consiste en definir cuáles van a ser las iniciativas y actividades a desarrollar para poder implementar nuestra estrategia.

Las iniciativas estratégicas que se desprenden luego de aplicar ésta metodología, son más acertadas y enfocadas que si simplemente tomáramos acciones aisladas. Cada una de estas iniciativas, estará unida a un conjunto de métricas o medidas que permitirán saber la marcha de las mismas.

Es importante que las mismas sean comprendidas como un medio para alcanzar los objetivos estratégicos, y no un fin en sí mismas.

En el siguiente cuadro se puede ver un ejemplo relacionado con el mapa estratégico:

Perspectiva	Objetivos			Estado	Objetivo	Real	Comparativo	Comentario	Plan	
Financiera Crecimiento hacia colegio dando ganancia a los dueños		% Incremento de Ingresos						Trimestral - Comparativo mismo		
	Incrementar ingreso. Incorporar alumnos, salas y		# alumnos por sala		15					
		% Ingresos por						Trimestral - Comparativo mismo trim. Año anterior		
	Diversificar ingresos.	% Ingresos por						Trimestral - Comparativo mismo trim. Año anterior		
	Mejorar la estructura de	Ganancias / Ingresos				30%				
		Ingresos por docente				1300				
						70%				
Cliente Proposición de valor para las familias	Incrementar el valor ofreciendo adicionales al servicio básico esperado		% de alumnos con uno o más		70%			Trimestral - Comparativo mismo		
			Meses promedio del					Semestral. Comparativo sem. Año anterior		
	Fortalecer la imagen de marca en el mercado objetivo		# Nuevos Alumnos			2				
						80%				
	Construir una plataforma de nuevos		\$ invertidos en						Trimestral - Comparativo mismo trim. Año anterior	
			# de nuevos servicios							
		\$ de Publicidad						Trimestral - Comparativo mismo trim. Año anterior		
Procesos Internos Mejora continua para entrega de valor	Generar plan de participación G. Fliar/programa de innovación en técnicas pedagógicas		# contactos por Grupo Familiar		30			Mensual - Comparativo mes anterior		
	Difundir las ventajas		# Acciones de					Trimestral - Comparativo mismo trim. Año anterior		
			# Acciones de							
	Elaborar un proceso de alianzas estratégicas		Tiempo de					Semestral. Comparativo sem. Año anterior		
Formación y crecimiento		% de mejora alcanzado			2			Semestral. Comparativo sem. Año anterior		
								Anual		
		% de cumplimiento de criterios de			75%			Anual		
	Formar al personal en los lineamientos IM y Buscar las				5					
	Satisfacer, motivar y delegar en el personal		# Sugerencias por							
		Porcentaje promedio								

Tabla 33: Ejemplo de un Mapa Estratégico.

7.3 SOFTWARE ESPECIALIZADO PARA LA CREACIÓN DE SCORECARD

7.3.1 QPR ScoreCard

Es una solución de software para la medición y administración del desempeño estratégico. QPR ScoreCard contribuye a transformar la Visión y la Estrategia de la Empresa en realidad, al permitir seguir la pista de los indicadores claves de desempeño operacional y financiero.

La flexibilidad de QPR ScoreCard permite incorporar otras dimensiones del desempeño de la Empresa o Unidad Estratégica de Negocios adicionales a las establecidas por la metodología de Kaplan Norton. QPR ScoreCard ha sido desarrollado por QPR Software, Oyj, Finlandia, líder en soluciones para Balanced Scorecard en el mercado europeo.

Preparado para Web

QPR ScoreCard es una aplicación utilizable 100% en web, lo que facilita su implementación puesto que no se requiere ninguna instalación en las máquinas de los usuarios, solamente se necesita un navegador (Netscape o IE) para acceder a los scorecards.

Características

Con QPR ScoreCard, es posible:

- ✓ Construir modelos detallados de su organización.
- ✓ Incorporar la información cualitativa de la organización, como es la Visión y Misión de la Empresa definiendo los “elementos relacionados” en su modelo.
- ✓ Definir medidas especialmente adaptadas de desempeño del negocio que lo mantendrán al día con sólo una mirada.

- ✓ Definir planes de acción basados en lo que el sistema de medición le indica, llevando a cabo un seguimiento de su efectividad: ¿Están logrando las acciones lo que se quería lograr?
- ✓ Producir informes rápida y eficientemente.
- ✓ Incorporar datos externos en sus mediciones ya sea desde bases de datos o ingresarlos en forma manual.
- ✓ Permitir que la totalidad de las personas que conforman su organización examinen el sistema de indicadores y comenten al respecto, todo con esquemas de seguridad para garantizar el acceso a los interesados solamente.
- ✓ Sistema flexible.

QPR ScoreCard es un sistema flexible que permite a los usuarios crear scorecards versátiles para apoyar la administración de los negocios. Junto con el Balanced Scorecard, el QPR ScoreCard sirve de apoyo para implementar diversos sistemas de medición basados en la administración de desempeño, tales como el Criterio de Premio a la Calidad (Quality Award Criterio) o el Capital Intelectual (Intellectual Capital).

Se pueden definir libremente los siguientes elementos del QPR ScoreCard:

- ✓ Cantidad de scorecards.
- ✓ Cantidad de unidades de negocio.
- ✓ Cantidad de perspectivas.
- ✓ Cantidad de indicadores.
- ✓ Tipo de medición (cualitativa o cuantitativa).
- ✓ Periodos, semanas, meses, días, trimestres, etc.
- ✓ Valores límite y su codificación de colores (ej. rojo, amarillo, verde).

Indicadores

Se puede definir su tipo (ejemplo: KPI, Objetivo, Perspectiva, etc.) Así como el responsable del mismo, si el objetivo es maximizar (ventas) o minimizar (reclamos) el valor del mismo.

Los valores de los indicadores pueden ser:

- ✓ Introducidos manualmente.
- ✓ Importación SQL.
- ✓ Importación OLAP.
- ✓ Formula definida libremente por el desarrollador del Scorecard.

Alertas por correo electrónico

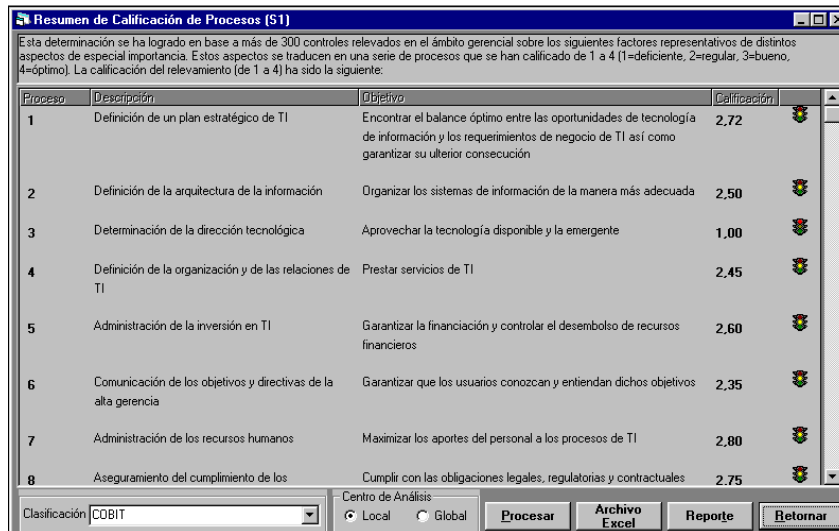
QPR Scorecard permite definir alertas automáticas para comunicar a los interesados que algún valor del Scorecard requiere de su atención. Estas alertas pueden ser programadas para comunicar lo siguiente:

1. Los indicadores están abajo del valor aceptable (rojo), por ejemplo hay un problema en este mes con la satisfacción del cliente.
2. Se ha alcanzado el objetivo, por ejemplo, la meta de ventas para la región 3 ha sido alcanzada.
3. El indicador no ha sido actualizado.
4. La alerta es enviada al responsable del indicador y a todos los interesados en el mismo.

7.3.2 ESPECIALIZADO PARA LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTOS.

1. MEYCOR COBIT: para la administración, el control y la auditoría de la tecnología de la información (TI).
2. PiSYS.
3. SAS.
4. SAP.
5. Data Cycle Reporting.
6. Sixtina.

MEYCOR COBIT



Esta determinación se ha logrado en base a más de 300 controles relevados en el ámbito gerencial sobre los siguientes factores representativos de distintos aspectos de especial importancia. Estos aspectos se traducen en una serie de procesos que se han calificado de 1 a 4 (1=deficiente, 2=regular, 3=bueno, 4=óptimo). La calificación del relevamiento (de 1 a 4) ha sido la siguiente:

Proceso	Descripción	Objetivo	Calificación	
1	Definición de un plan estratégico de TI	Encontrar el balance óptimo entre las oportunidades de tecnología de información y los requerimientos de negocio de TI así como garantizar su ulterior consecución	2,72	
2	Definición de la arquitectura de la información	Organizar los sistemas de información de la manera más adecuada	2,50	
3	Determinación de la dirección tecnológica	Aprovechar la tecnología disponible y la emergente	1,00	
4	Definición de la organización y de las relaciones de TI	Prestar servicios de TI	2,45	
5	Administración de la inversión en TI	Garantizar la financiación y controlar el desembolso de recursos financieros	2,60	
6	Comunicación de los objetivos y directivas de la alta gerencia	Garantizar que los usuarios conozcan y entiendan dichos objetivos	2,35	
7	Administración de los recursos humanos	Maximizar los aportes del personal a los procesos de TI	2,80	
8	Aseguramiento del cumplimiento de los	Cumplir con las obligaciones legales, regulatorias y contractuales	2,75	

Clasificación: COBIT

Centro de Análisis: Local Global

Procesar Archivo Excel Reporte Retornar

Ilustración 32: MEYCOR COBIT

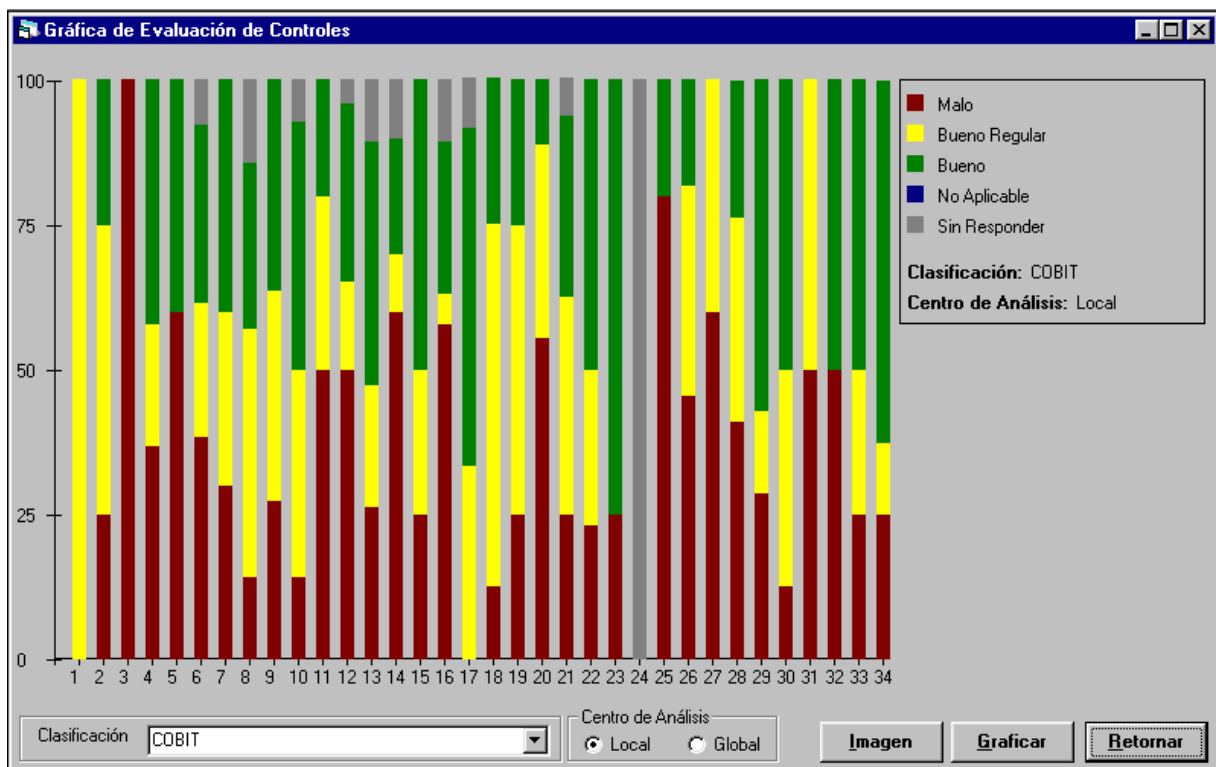


Ilustración 33: Vista del COBIT

7.3.3 OTRAS HERRAMIENTAS SUGERIDAS

1. Economic Value Added (EVA): para gestionar los eslabones de la cadena de valor del negocio, en un solo indicador información relacionada con la operación, la inversión y la financiación de la organización.
2. Market Value Added (MVA): para medir la generación de valor para el accionista en base a ajustes a la contabilidad de la empresa e información del mercado.
3. Activity Based Costing o ABC (también creación de Kaplan): logra determinar varios EVAS por empresa, uno por actividad.
4. ISO.
5. SCM - Supply Chain Management .

6. CRM - Customer Relationship Management.
7. ERP - enterprise resource planning.
8. ENFOQUE REDER (Resultados, enfoque, despliegue, evaluación, revisión).

CAPÍTULO VIII

ORIENTACIÓN

HACIA EL

PERSONAL.

8.0 INTRODUCCIÓN

La orientación hacia el personal representa, como la organización aborda prácticas claves dirigidas a la creación y el mantenimiento de un lugar de trabajo de alto desempeño y hacia el compromiso de su personal para habilitarlo a él como a la empresa a adaptarse para cambiar y ser exitoso; así ser más eficiente el capital humano con el cual contamos.

Es fundamental el capital humano ya que las personas son generadoras de los resultados organizacionales, entonces los empleados comprometidos constituyen una ventaja competitiva. Así, resulta trascendente para las organizaciones conocer cuáles son algunos de los factores sobre los cuales pueden influir para favorecer este compromiso.

El conocimiento a fin de resolver problemas para mejorar la condición humana, sino también es necesario cultivar la capacidad emocional para lograr más fácil y rápidamente las metas organizacionales, en beneficio de todos. Un camino para lograr lo anterior es el compromiso personal hacia la organización.

El capítulo pretende proveer a la organización cómo compromete, administra y desarrolla a su personal para utilizar su máximo potencial alineado con la totalidad de su misión, estrategia y planes de acción; los capítulos anteriores específicamente el IV y el V marcan la pauta para desarrollar de una manera más congruente que beneficiará a la organización.

8.1 DESARROLLO Y APLICACIÓN DE LOS SUBCRITERIOS

La orientación hacia el personal tiene inversos diferentes puntos entre los cuales tenemos la evaluación del rendimiento es una tarea nada grata, dada que es difícil valorar con criterios que todos, tanto la empresa como el trabajador, consideren justos y adecuados.

La planificación de recursos humanos, va a determinar qué es lo que la empresa espera de sus trabajadores; es decir su potencial, aspecto necesario a la hora de evaluar y hacer planes de mejora del rendimiento.

Por su parte, la planificación previa a la evaluación, fija la evolución esperada en el trabajador y por tanto aquellos aspectos en los que hay que evaluarle. Además, la valoración del rendimiento nos puede ayudar a detectar aquellas personas que podrían ser incluidas en la planificación de carreras. La información de la evaluación del rendimiento es fundamental para tomar algunas decisiones relativas a la selección de los trabajadores, al contribuir a que solamente se seleccionen los candidatos que rindan adecuadamente.

Por otra parte, el rendimiento del empleado es un aspecto a tener en cuenta a la hora de hacer planes de formación, que mejoren su capacitación y motivación en el puesto.

El compromiso personal es uno de los sub-criterios a evaluar del capítulo y para cumplir con todos los requisitos del mismo es necesario que la organización conozca y desarrolle los siguientes puntos que ayudarán al cumplimiento del mismo:

1. Sistema de retribución para el personal
2. Evaluación del rendimiento del personal
3. Reconocimientos
4. Jubilación y despido
5. Satisfacción laboral.
6. Reclutamiento de personal.

A continuación se desarrollará cada uno de los puntos que la organización debe de tener en cuenta para el cumplimiento de los requisitos del criterio orientación hacia el personal.

8.2 SISTEMA DE RETRIBUCIÓN PARA EL PERSONAL¹⁰

La compensación o retribución se refiere a todo tipo de remuneraciones cuantificables (financieras, servicios o beneficios tangibles) que reciben los individuos a cambio de su trabajo en la empresa. Para poder establecer un buen sistema de retribución la empresa debe fijar los objetivos del mismo y tener en cuenta una serie de condiciones o principios que faciliten o aseguren el logro de sus objetivos.

Respecto a los objetivos hay cierto acuerdo en que toda retribución debe atraer potenciales candidatos, retener a los buenos empleados y servir de elemento motivador. Es decir, el sueldo debe ser lo suficientemente atractivo para atraer a las personas adecuadas, pero además debe ser flexible y adaptable al valor que tiene cada individuo para la organización, de forma que los trabajadores más valiosos se queden en la empresa. Es un importante elemento

¹⁰ Para tener mayor información acerca de todos los puntos necesarios a conocer sobre Orientación hacia el personal, puede consultar el libro, Fundamentos de Recursos Humanos de María del Carmen, Editorial Pearson Prentice Hall Edición Madrid 2004.

de motivación, sobre, todo, si lo que se percibe, o parte de ello, está asociado al rendimiento del trabajador.

8.2.1 PRINCIPIOS BÁSICOS EN UN SISTEMA DE RETRIBUCIÓN

1. La consistencia o equidad interna
2. La competitividad o equidad externa
3. El reconocimiento de las diferencias individuales o equidad individual
4. Su administración

8.2.2 MANEJO EN LA GESTIÓN DEL SISTEMA RETRIBUTIVO.

Esto consiste en gestionar el sistema retributivo de la empresa que se tiene que plantear como va a ser la estructura retributiva, y la cuantía para cada nivel salarial, para cada puesto, ya sea acogiéndose a los mínimos marcados en los convenios colectivos y/o pactándolo entre las dos partes, y asegurarse de que las personas implicadas lo entiendan y acepten. El margen de decisión sobre la estructura salarial de la empresa, siempre respetando las normativas aplicables, estará, en cierta medida, determinado por la decisión que la empresa tome respecto a su posición competitiva en el mercado, es decir, si la compañía prefiere fijar retribuciones por encima de la media del mercado, como la media del mercado o por debajo.

Para poder asignar a la cuantía la retribución se pueden utilizar diferentes planes como lo son:

- Planes de retribución basados en el puesto de trabajo
 - ❖ Fase I: Identificación y estudio de puestos.
 - ❖ Fase II: Igualdad interna.
 - ❖ Fase III: Igualdad externa.
 - ❖ Fase IV: Equilibrio de valor interno y externo.

- Planes de retribución basados en habilidades

8.3 EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL.

El sistema retributivo de la empresa se establece en función del desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo. Para poder valorar en qué medida un trabajador ha cumplido con sus obligaciones será necesario llevar a cabo el proceso denominado evaluación del rendimiento o del desempeño de forma que, en base a ello se consiga la equidad retributiva en la relación esfuerzo-recompensa.

La evaluación del rendimiento es un proceso formal y sistemático para identificar, revisar; evaluar, medir y gestionar el rendimiento de los recursos humanos en las organizaciones, con la finalidad de ver si el trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro.

8.3.1 ETAPAS PARA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL.

ETAPA I: OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

Consiste en el proceso de evaluación hay que tener claros cuales son los objetivos que se desean lograr con el mismo. En este caso los objetivos de la evaluación del desempeño pueden ser amplios y variados, de forma que permiten a la organización y sus miembros el logro de ciertas metas, entre ellos destacamos los siguientes:

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
OBJETIVOS ORGANIZATIVOS	OBJETIVOS DE LOS EVALUADOS	OBJETIVOS DE LOS EVALUADORES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener y aumentar la productividad. ➤ Actúa como contrato entre la organización y el empleado de forma que sirve de elemento de control. ➤ Aportar una base para las decisiones sobre ascensos, sistemas salariales, etc. ➤ Motivar a las personas para que mejoren sus resultados. ➤ Analizar y mejorar la adecuación de la persona al puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dar a los empleados información regularmente de su desempeño. ➤ Aconsejarle sobre la mejora del desempeño. ➤ Mejorar las relaciones de comunicación supervisor-subordinado. ➤ Conocer los criterios bajo los cuales se va a evaluar su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporcional al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado. ➤ Ayudar al supervisor a la hora de recomendar un programa específico de mejora del desempeño

Tabla 34: Objetivos de Evaluación del Desempeño.

ETAPA II: DELIMITACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

Para delimitar la evaluación, además de los objetivos es importante considerar tres cuestiones: a quién se quiere evaluar, quién será el encargado de llevarla a cabo y cuando se va a realizar la valoración. Por lo tanto, una de las cuestiones a delimitar es a que trabajadores y en que niveles de la organización se va a llevar a cabo la evaluación. Para lo cual hay que tener en cuenta que no todos los niveles se pueden evaluar de la misma forma, dado que el trabajo que realizan es o puede ser muy diferente.

FUENTES DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN ASÍ COMO SUS VENTAJAS E INCONVENIENTES:

EVALUADOR	FORMA DE	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Superiores	Opinión del jefe inmediato	Es el que mejor conoce el puesto, al trabajador y por lo tanto su rendimiento.	No a todo el mundo le gusta juzgar. Puede ocurrir que el jefe tenga una inclinación a «jugar a ser Dios». Puede ser percibido como una amenaza para el trabajador, generando actitudes defensivas. Puede que el superior no tenga habilidades para emitir juicios o valorar.

Compañeros.	Opinión de los compañeros Sobre el rendimiento del trabajador.	Son los que mejor conocen el puesto y la forma de trabajar de sus compañeros.	Es posible que por diversos motivos, como envidias, competencia, amistad, etc., los compañeros no sean fiables en sus evaluaciones.
Subordinados	EL que evalúa es el subordinado.	Puede hacer que Los superiores sean mas conscientes de su efecto sobre los subordinados.	El subordinado puede evaluar en función de otras cuestiones que no son el rendimiento, por ejemplo, la personalidad o las relaciones informales. Se puede exagerar la evaluación, sobre todo, si se ven amenazados y/o recompensados y no existe anonimato.
Pares	Evaluación por los miembros de un grupo de trabajo.	Los compañeros conocen mejor el desempeño de los demás. Ayuda a los miembros a ser más productivos y comprometidos. Habrá numerosas opiniones y no	Conlleva mucho tiempo. Dificultad para diferenciar contribuciones individuales de las del grupo. Algunos miembros del grupo pueden sentirse incómodos al evaluar a sus compañeros.

		dependerá de una sola persona.	Puede generar muchos conflictos en el grupo.
Evaluación de grupo	Significa que dos o más gerentes familiarizados con el desempeño del trabajador lo evalúan en equipo.	Evaluación más objetiva que si solo hay un evaluador y más completa.	Se disminuye el papel del supervisor inmediato. Puede ser difícil reunir a los gerentes para la evaluación de grupo por motivos de tiempo.
Autoevaluación	El empleado participa en la evaluación de su propio rendimiento.	Afecta positivamente al grado de compromiso del individuo con los objetivos. Aclara y reduce la ambigüedad sobre el Papel que se tiene que desempeñar.	Está sujeta a sesgos como que uno mismo tiende a evaluarse de forma más indulgente, o bien no se es consciente de si se está haciendo bien o mal determinadas actividades.
Clientes	Es el cliente el que emite un juicio sobre el desempeño del trabajo.	Permite conocer los aspectos satisfactorios o no para corregir comportamientos.	No es adecuado para todos los puestos, ya que en algunos no hay contacto directo con clientes.
Seguimiento informático	Recogida de datos mediante sistemas informáticos.	Es más rápida y objetiva. Será útil siempre que	Puede considerarse como una invasión del derecho de intimidad.

		los indicadores de rendimiento sean muy objetivos y cuantificables.	
Evaluación 360°	Evaluación a través de todos los métodos anteriores.	<p>Visión más realista.</p> <p>Aporta feedback al evaluado.</p> <p>Puede reducir los sesgos y problemas de los métodos subjetivos.</p>	<p>Muy complejo al tener que conciliar diversos criterios.</p> <p>No todos los evaluadores tienen la misma importancia, habría que establecer ponderaciones.</p>

Tabla 35: Fuentes de obtención de información

Para que una evaluación sea útil es fundamental recoger en el momento adecuado la información significativa de la actividad que la persona desarrolla en su trabajo. Una valoración a destiempo puede dar una imagen falsa del trabajador y llevar a los evaluadores a tomar medidas que no serán válidas, generando frustración e insatisfacción del evaluado.

ETAPA III: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (CRITERIOS, MÉTODOS DE MEDICIÓN Y PROBLEMAS)

Una vez delimitada la valoración, los encargados de llevar a cabo tendrán que decidir los criterios y los métodos de medición del desempeño y considerar los posibles problemas que puedan surgir para en la medida de lo posible tratar de evitarlos.

La determinación de los criterios de valoración hace referencia a las dimensiones del rendimiento bajo las que los empleados van a ser evaluados. La relevancia de esta decisión estriba en que los comportamientos observados y

evaluados serán los que las personas tenderán a desarrollar en mayor medida. Por ello es preciso definir con claridad y comunicar al empleado las normas con las que se va a valorar el desempeño, las cuales se deberían basar en los requisitos del puesto, derivarse del análisis del mismo y reflejarse en sus descripciones y especificaciones.

Hay dos criterios tradicionales de evaluación:

1. La medición de los resultados obtenidos en el trabajo (criterios objetivos, por ejemplo, cifra de ventas, nuevos clientes, etc.).
2. La valoración de comportamientos, actitudes, capacidades e incluso el potencial de los empleados (criterios subjetivos).

Una vez establecidos los criterios la siguiente cuestión es la elección de los métodos de medición del desempeño. Se pueden encontrar gran cantidad de métodos disponibles para la evaluación del rendimiento que se han clasificado de diversas formas en la literatura. Nuestra pretensión es considerar algunas de ellas y plantear un esquema integrador de los métodos, que facilite su entendimiento.

**8.3.2 FORMATO PARA REALIZAR UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
SUBJETIVA.**

EMPLEADO:		DEPARTAMENTO:		FECHA:	
	Importancia	Muy por debajo de lo esperado	Necesita Mejorar	Cumple Expectativas	Excede expec tativas
1. Calidad del trabajo: precisión, calidad del rendimiento, observación de las políticas, procedimientos, métodos, etc.		1	2	3	4
2. Cantidad de trabajo: cuantía del trabajo realizado, tiempo requerido, regularidad de la producción.		1	2	3	4
3. Actitud y relaciones con otros: cortesía, cooperación y recepción de los invitados, supervisores y otros empleados.		1	2	3	4
4. Aspecto personal: ropa, arreglo personal, higiene, hábitos personales, conformidad con la política.		1	2	3	4
5. Cantidad de supervisión requerida.		1	2	3	4
6. Formalidad: asistencia, lealtad,		1	2	3	4

honestidad.					
7. Hábitos laborales: seguridad, higiene, limpieza, gestión del use de las herramientas, equipos y materiales conforme a las normas y procedimientos.		1	2	3	4
8. Conocimiento de su trabajo: entendimiento de las obligaciones y utilización de ese conocimiento en el trabajo.		1	2	3	4
SÓLO PARA SUPERVISORES					
9. Puntualidad: completa los trabajos a tiempo, cumple los plazos.		1	2	3	4
10. Desarrollo del personal: selección, formación y evaluación de subordinados, mantenimiento de normas del rendimiento, delegación de funciones.		1	2	3	4
11. Control del presupuesto: previsión eficaz de gastos, efectividad en control de nóminas y gastos de explotación.		1	2	3	4
12. Organización y planificación: efectividad anticipando necesidades, previsión de resultados, análisis y organización de procesos de trabajo, efectividad.		1	2	3	4
13. Dirección y orientación: ofrece		1	2	3	4

<p>suficiente asistencia</p> <p>a los subordinados para que estos realicen las tareas asignadas. Se comunica con efectividad con subordinados, supervisores, liderazgo y motivación.</p>					
<p>¿Ha sido un buen desempeño? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Por favor, señale el motivo fundamental de su decisión:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Supervisor _____ Gerente _____</p> <p>Director _____</p> <p>RRHH _____</p>					

Tabla 36: formato para realizar una evaluación del desempeño subjetiva

8.3.3 MÉTODOS DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO.

A- MÉTODOS OBJETIVOS O DE RESULTADOS

Métodos con base en el desempeño pasado

Mediciones de productividad, son aquellas que miden resultados, normalmente de empleados que no pertenecen a la dirección y pueden ser muy diversas, por ejemplo, evaluar en función del volumen de ventas, de las unidades producidas, de la cantidad de errores detectados, de la tasa de

crecimiento de la empresa. Nos permite obtener una valoración clara, aunque requiere tiempo, dinero y cooperación para su elaboración.

Historial de logros, es adecuado para aquellos trabajos en los que cada día es diferente y es difícil redactar patrones de medida. El trabajador describe en un impreso de registro sus logros, que son verificados por su supervisor y sometidos a la valoración de un grupo de expertos para ver su relevancia. Es interesante para predecir el éxito de determinados trabajadores aunque requiere tiempo y puede ser caro.

Métodos con base en el desempeño futuro

Dirección o administración por objetivos. La dirección por objetivos es uno de los métodos más utilizados para la valoración de los niveles directivos, e implica el establecimiento, mediante el acuerdo entre el trabajador y el superior, de objetivos medibles y específicos para cada empleado (por ejemplo, costes de producción, ventas por producto) que serán revisados periódicamente para evaluar el avance y el logro de los objetivos en su caso. Drucker (1954) fue el que lo propuso como una filosofía de la empresa.

Este proceso se suele describir en una serie de pasos:

1. Establecer de forma conjunta entre trabajador y supervisor los objetivos que debe lograr el primero;
2. Establecer el marco temporal en el que se deben cumplir los objetivos;
3. Comparar el nivel de logro presente de los objetivos con el acordado (desviaciones de lo obtenido respecto a lo planificado);
4. Tomar medidas en el caso de que no se hayan logrado los objetivos, como introducir modificaciones en los mismos y/o plantear nuevas estrategias; y

5. Proporcionar retroalimentación; es decir, informar al trabajador de la evaluación y hacerle participe en la toma de medidas para resolver las desviaciones.

B- MÉTODOS SUBJETIVOS/CARACTERÍSTICAS

Comparativos y base en el pasado

Jerarquización, el evaluador ordena a los empleados a través de una escala de preferencias elaborada por el mismo. La clasificación directa, alternada y por pares son métodos de jerarquización. Clasificación directa, el superior hace una lista de subordinados ordenándolos del mejor al peor en función del rendimiento global. Es útil para organizaciones pequeñas.

Clasificación alternada, primero se coloca al principio de la lista al mejor y al final al peor, después entre los restantes trabajadores, se elige al mejor que se sitúa en segundo lugar y al peor, y se repite el proceso hasta que se coloca al trabajador que iría en el lugar central de la lista. Permite obtener información sobre el rendimiento de individuos que hacen tareas en grupo.

Comparación por pares, lo que se hace es comparar a cada individuo evaluado con cada uno de los demás, es decir, se compara empleado a empleado con la finalidad de determinar cuál de ellos es el mejor. Una vez hechas todas las comparaciones dos a dos se puede hacer una clasificación sumando para cada trabajador las veces que ha sido el mejor del par. Es interesante para evitar la tendencia a la medición central de otros métodos de jerarquización, y algunos problemas como el efecto halo, aunque si hay muchos individuos a evaluar es menos operativo al obligar a realizar un número enorme de comparaciones.

Distribución forzosa, pretende resolver los problemas de los métodos de clasificación, ya que en ellos se asigna al evaluado un puesto en la clasificación

pero no permite establecer grados diferentes de rendimiento entre ellos. Este método consiste, en establecer porcentajes predeterminados de empleados calificados para diversas categorías de desempeño, dicho de otra manera, el evaluador asigna una determinada proporción de subordinados a cada una de las categorías fijadas. Por ejemplo, colocamos a los trabajadores que, para cada categoría evaluada, están en el 10% del grupo superior, en el 20%, en el 50%, y así sucesivamente.

De categorización y base en el pasado

Escalas gráficas de calificación, es una escala que enumera una serie de características, que suelen ser de dos tipos: relacionadas con el puesto y con las características personales (como calidad, confiabilidad, iniciativa, cantidad de trabajo, cooperación), y asigna unos intervalos de desempeño para cada una de ellas (por ejemplo, escalas Likert 5 o 7, que miden la frecuencia de las características, desde sobresaliente hasta no satisfactorio), de forma que se evalúa al empleado a través de la calificación que describe mejor su grado de desempeño en cada característica. En algunos casos se evalúa también el potencial de crecimiento del empleado. Este método requiere la definición precisa de las características a evaluar para que sea objetivo y válido.

Base en el futuro

Administración Psicológica, un psicólogo y un grupo de ellos, evalúan el potencial del individuo a través de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y verificación de las evaluaciones. Se prepara un informe con la evaluación de características intelectuales, emocionales, de motivación, etc.

C- MÉTODOS SUBJETIVOS/COMPORTAMIENTOS

De categorización y base en el pasado

Listas de verificación o listas de revisión de conductas, consiste en que el evaluador, que suele ser el superior, seleccione aquellas cuestiones que mejor define al trabajador, es decir, que describan su desempeño y características. Es útil como método de información complementaria y permite obtener una información más general y simple que los métodos cuantitativos.

Escalas de medición de comportamientos (BARS), consiste en una serie de escalas verticales (de cinco a diez), una para cada dimensión importante del desempeño (por ejemplo, capacidad administrativa, habilidades interpersonales), información que puede ser obtenida a partir del análisis del puesto.

Escalas de elección obligatoria, es un método que permite crear un formulario para hacer comparaciones más objetivas de los empleados, lo que se hace es que el evaluador, normalmente el superior, evalúa a cada trabajador diciendo cuál de los dos elementos de un par describe mejor al subordinado.

Narrativos y base en el pasado

Formas Narrativas o Ensayos Narrativos, el evaluador describe por escrito el comportamiento del trabajador, es decir, califica el desempeño para cada una de las habilidades o factores considerados, en algunos casos, se le pide que describa las fortalezas y debilidades de cada individuo evaluado y proponga recomendaciones para su desarrollo. Permite detectar características específicas de cada empleado pero es demasiado subjetivo. Es útil como complemento a otros métodos.

Incidentes Críticos, es una evaluación que hace hincapié en el comportamiento, el superior analiza la eficacia del trabajador a partir de determinados comportamientos (sucesos) en el puesto de trabajo, de forma que identifica sucesos positivos y negativos. Es un método simple aunque supone tiempo para su elaboración.

Base en el futuro

Autoevaluación, el empleado se autoevalúa de forma que describe su puesto, sus logros personales, las dificultades que ha tenido y cuestiones que podrían mejorar. De esta forma estarán motivados para mejorar su desempeño en el futuro.

Método mixto/base futura

Métodos de los centros de evaluación, que se basa en el uso de múltiples tipos de evaluación y de varios evaluadores. Lo que se suele hacer es reunir en un centro especializado a trabajadores con potencial, normalmente de niveles directivos, y se les somete a una evaluación individual. De entre ellos se selecciona a los mejores y se les somete a entrevistas de profundidad, test psicológicos, simulaciones. Con las calificaciones que cada evaluador da a cada individuo se hace un promedio para obtener resultados objetivos. Es costoso en términos de tiempo y dinero, pero es muy adecuado para niveles de gerencia.

Tras este breve comentario sobre los métodos más conocidos, y dada la diversidad de ellos, se estará planteando cual es elegir. No existe una fórmula aplicable a esta decisión, debe ser tornada en función del propósitos de la evaluación, considerando las ventajas e inconvenientes de cada uno, así como la posibilidad de combinar varios de ellos.

8.3.4 PROBLEMAS EN LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO.

La tarea de evaluar desempeños no es fácil, fundamentalmente porque estamos evaluando personas, y los evaluadores son también, personas normalmente pertenecientes a la organización. Estas dos cuestiones van a introducir subjetividad en la evaluación y reacciones a veces conflictivas entre individuos que trabajan juntos. Ante lo cual, adquiere importancia el análisis de los posibles problemas con los que nos podemos encontrar con la intención de evitarlos, reducir su impacto tanto en la organización como en sus miembros o bien buscar mecanismos para subsanarlos.

Las personas nos encontramos con dos sentimientos contrapuestos cuando se nos está evaluando, por una parte, podemos considerarlo una amenaza, mientras que por otra, necesitamos conocer como estamos desarrollando nuestra labor para poder mejorar. Por eso, hay que tener mucho cuidado a la hora de plantear todo el proceso de evaluación del desempeño, cuidando desde las personas que van a evaluar, los criterios utilizados, así como los métodos seleccionados para llevarla a cabo.

Los principales problemas que podemos encontrar vienen de las relaciones entre las personas de la organización, fundamentalmente de la relación superior-subordinado, de errores en el desarrollo de la evaluación, fundamentalmente asociados a la condición humana de los evaluadores, y errores en la selección o aplicación de los métodos de evaluación.

1. Problemas de relaciones entre personas de la organización.

Aunque todos los miembros de una organización trabajen para lograr los objetivos de la misma, no podemos olvidar que cada individuo tiene sus propios intereses y aspiraciones, que en muchas ocasiones entran en conflicto con los objetivos organizativos. Por ello, las evaluaciones del rendimiento pueden

provocar problemas entre el personal evaluado cuando estas son consideradas injustas o poco objetivos, creando malestar y desmotivación. Quizás la relación más conflictiva en este sentido es la del superior y el subordinado. En muchas ocasiones, es el superior el que evalúa a sus subordinados, pudiendo darse el caso de que este desconozca en gran medida el trabajo de las personas a las que evalúa, lo cual puede provocar errores a la hora de plantear los criterios de evaluación y seleccionar los métodos, y en consecuencia el correspondiente descontento del empleado.

Por otra parte, aunque el superior conozca bien la labor que realizan los empleados, no es fácil evaluar sus puestos, por ejemplo, porque son trabajos complejos y muy cambiantes. E incluso pudiera darse el caso de que a los superiores no les guste evaluar a la gente con la trabajan o lo consideren una pérdida de tiempo.

2. Errores en el desarrollo de la evaluación.

Fundamentalmente asociados a la condición humana de los evaluadores. Entre ellos los más conocidos son:

- ❖ Efecto halo, es un error que se produce cuando el evaluador tiene que valorar a un individuo o a un grupo en base a una serie de dimensiones de rendimiento (normalmente conductas), de manera que la calificación que obtiene el individuo en una de las dimensiones consideradas como importantes tiene un efecto reflejo sobre las demás dimensiones. Por ejemplo, si el trabajador tiene “don de gente” esto puede hacer que se le puntúe mejor en otros aspectos, y viceversa.

- ❖ Error de lenidad, que se produce cuando el evaluador, por ejemplo, quiere evitar problemas con los evaluadores y tiende a calificar de forma indulgente, dando más calificación de la que realmente debería obtener ese trabajador.
- ❖ Error de severidad, en este caso se produce la situación contraria a la anterior, el evaluador tiende a calificar de forma desfavorable, por ejemplo, por falta de experiencia, por problemas de autoestima, o porque se desea impresionar a los directivos.
- ❖ Error de tendencia central, se produce cuando se tiende a calificar a todos los individuos en torno a valores promedio, lo cual hace que no se discriminen rendimientos altos de bajos.
- ❖ Error de primicia o de novedad, se valoran los comportamientos más recientes de los trabajadores, olvidando información anterior, de forma que lo que se evalúa es el desempeño más actual no todo el trabajo realizado en el tiempo por ese individuo.
- ❖ Error de similitud, en este caso el evaluador se deja llevar por las buenas relaciones con alguno de los trabajadores calificándolos de forma más favorable.
- ❖ Error de contraste, en este caso el evaluador califica al individuo comparándolo con la evaluación de otro trabajador que ha sido calificado con anterioridad.
- ❖ Efecto contagio, consiste en que el evaluador se deja influir por las calificaciones anteriores del trabajador, de forma que si han sido positivas la valoración será más favorable y viceversa.

Estos problemas y errores se pueden resolver seleccionando unos criterios de evaluación y unos métodos que eviten, por su configuración operativa, parte de la subjetividad del evaluador.

3. Errores en la selección o aplicación de los métodos de evaluación.

Se puede caer en el error de no definir de forma adecuada los criterios de valoración o bien que estos no sean adecuados al propósito de la evaluación. A lo cual hay que sumar la posibilidad de que, además de no disponer de buenos criterios, se elijan métodos que no son adecuados. En este sentido es fundamental tener claro cuál es el fin que se pretende lograr con el o los métodos de evaluación, así como que es lo que se quiere medir del rendimiento (resultados, comportamientos, características o varios de ellos). Una vez que esto está, claramente delimitado se debería proceder a analizar los diferentes criterios y métodos para determinar cuáles son los más adecuados a nuestro caso.

8.3.5 LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN.

Normalmente la evaluación del rendimiento termina llevando a cabo una entrevista de evaluación o valoración. Lo que se pretende con la misma es que evaluador y evaluado repasen la valoración y pueden tomar medidas para mejorar los puntos débiles y reforzar los fuertes. Es una manera de retroalimentar al trabajador y hacerle partícipe de la evaluación. También nos permite identificar rasgos personales del individuo, como sus actitudes, su motivación, sus deseos, estableciendo una relación más próxima entre evaluador y evaluado.

El planteamiento de las entrevistas de evaluación requiere conocer varias cuestiones, como los tipos de entrevistas básicos, y los aspectos relativos a su preparación y desarrollo.

TIPOS DE ENTREVISTAS

- ❖ Entrevistas en las que el desempeño es satisfactorio y el empleado merece un ascenso de forma que su objetivo principal será hacer planes para el desarrollo de la carrera del trabajador;
- ❖ El desempeño es satisfactorio pero no merece un ascenso, en este caso se pretende mantener dicho rendimiento;
- ❖ El desempeño es insatisfactorio y debe ser corregido por lo que habrá que hacer planes para ello.

PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA

El momento y la programación de la entrevista son dos cuestiones muy importantes. Es aconsejable que la entrevista se lleve a cabo al poco tiempo de haber terminado la evaluación y que se programe con cierta antelación (aproximadamente una semana) para permitir que el entrevistador pueda analizar la información relativa al puesto de trabajo, las evaluaciones anteriores y la actual. Por otra parte se debería informar al afectado con tiempo para que esté preparado, así como notificarle, la fecha, hora y el lugar. Por otra parte, a veces se recomienda hacer dos o más entrevistas, siempre teniendo en cuenta si son necesarias y el coste que esto supone. Se puede separar la entrevista en dos sesiones, una para llevar a cabo el análisis del rendimiento y otra para revisar los planes de desarrollo o mejora. En algunos casos, incluso se podría añadir una tercera sesión para tratar el tema de la remuneración.

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

Con respecto a este aspecto se suelen dar algunos consejos al entrevistador sobre cómo enfocarla y evitar situaciones conflictivas. Por ejemplo, se aconseja que para que la entrevista sea eficaz debe lograrse un ambiente amistoso y positivo, invitar al entrevistado a que participe

abiertamente, no ser demasiado críticos, intentar cambiar la conducta y no a la persona, ayudar al evaluado a establecer metas y resolver problemas, evitar ambigüedades, procurar no discutir con el entrevistado y no hacer comentarios personales.

ETAPA IV: GESTIÓN Y MEJORA DEL DESEMPEÑO

Finalmente y una vez que hemos obtenido la medida de los desempeños de los trabajadores sometidos a evaluación es importante llevar a cabo la gestión de esta información con la intención de mejorar los resultados. Para ello habrá que delimitar las causas de las deficiencias en los rendimientos y buscar mecanismos para resolverlas.

Todo proceso de evaluación se dedica a la gestión de los resultados obtenidos en la misma, o a su mejora. No es suficiente con medir, sino que tenemos que sacar conclusiones de estas mediciones y plantear formas de mejorar el desempeño, en caso necesario, o utilizar esta información para tomar otras decisiones.

Esta gestión del rendimiento puede ser entendida como un proceso con dos etapas. Una primera en la que habrá que identificar las causas de los problemas de rendimiento y la segunda que consiste en tomar medidas para resolverlos, es decir, formular estrategias y planes de acción.

Con la medición del desempeño se habrán identificado una serie de problemas, pero no necesariamente las causas de los mismos. Podríamos pensar que la causa es siempre el trabajador, pero hay factores externos que pueden influir de forma muy significativa en el rendimiento del trabajador. Por lo cual, es muy importante, para poder tomar medidas resolutivas identificar claramente las causas principales.

Podríamos pensar en tres situaciones a la hora de formular estrategias de mejora del rendimiento:

1. Una situación en la que no hay problemas significativos pero se desea tomar medidas para evitarlos,
2. Otra en la que se han detectado deficiencias y si estas se pueden resolver, y finalmente,
3. El caso en el que los problemas detectados no tengan fácil solución.

8.3.6 CAUSAS Y SOLUCIONES POSIBLES PARA PROBLEMAS DE RENDIMIENTO.

CAUSAS	PREGUNTAS	SOLUCIONES
Capacidad	¿El trabajador ha sido alguna vez capaz de obtener buenos resultados?	Formación Transferencia
	¿Pueden otros trabajadores hacer el trabajo adecuadamente pero este no?	Rediseño del puesto
Esfuerzo	¿Está disminuyendo el rendimiento el trabajador?	Despedir
	¿Es el rendimiento menor en todas las tareas?	Reconocer el buen rendimiento
Situación	¿Son factores externos los que afectan principalmente al rendimiento?	Modificar dichos factores

Tabla 37: causas y soluciones posibles para problemas de rendimiento.

8.3.7 TIPOS DE ESTRATEGIAS.

A- LAS ESTRATEGIAS DE REFORZAMIENTO POSITIVO.

Buscan fomentar conductas deseables en el trabajador, estableciendo para ello criterios conductuales y sistemas de recompensas en función de comportamientos. Son estrategias muy adecuadas cuando se han detectado problemas en el desempeño. El reforzamiento positivo parte del supuesto de que el comportamiento puede entenderse y modificarse a partir de sus consecuencias, por lo que, si damos al trabajador unas orientaciones sobre el comportamiento adecuado y un sistema de recompensas si lo logra, estaremos motivándole para que cambie su actuación.

B- LAS ESTRATEGIAS DE REFORZAMIENTO NEGATIVO.

Tratan de evitar determinados comportamientos que pueden originar problemas de rendimiento, por lo que son muy adecuadas para los casos en los que no hay deficiencias significativas. Lo que se pretende es desalentar los comportamientos no deseados, bien no considerándolos a la hora de evaluar y recompensar, o bien a través de castigos (reducción del sueldo, despido disciplinario sin sueldo, descenso de categoría e incluso el despido definitivo).

C- LAS ESTRATEGIAS EN CASO DE QUE LAS ANTERIORES NO FUNCIONEN.

Suelen aplicarse a trabajadores problemáticos, que a pesar de haberles dado soluciones a sus problemas de desempeño no hayan mejorado o incluso hayan empeorado. En este caso hay varias alternativas: trasladarlo a otro puesto en el caso de que el trabajador tenga capacidades valiosas pero no adecuadas para el puesto que está desempeñando; rediseñar el puesto, en el caso en que los problemas vengan de factores externos al trabajador relacionados con el propio

diseño del trabajo; neutralizar al trabajador; es decir, asignarle tareas que no sean cruciales y en las que pueda desempeñar un buen papel o bien despedirle.

Una vez establecidas las estrategias más adecuadas a cada caso habrá que ponerlas en marcha. El papel de los supervisores en esta fase es crucial siempre que adopten un papel de «monitores», es decir, que faciliten los recursos necesarios para el cambio y ayuden al trabajador a llevar a cabo las actuaciones pertinentes para resolver los problemas o evitarlos, en su caso.

8.4 RECONOCIMIENTOS¹¹

La empresa trasciende del lugar físico donde se trabaja. El trabajo es un valor social cambiante pero que sigue manteniendo su papel de estructurador del tiempo, principal fuente de ingresos y realización personal. En este sentido, la empresa se entiende como un entorno psicológicamente significativo. En la percepción de un clima social empresarial favorable al desempeño, intervienen una serie de dimensiones psicológicas como la motivación, las necesidades, las satisfacciones y la consecución de unos objetivos.

8.5 JUBILACIÓN Y DESPIDO

Se basa en el proceso sustractivo cualquier actuación mediante la cual un empleado deja de ofrecer sus servicios a la organización. Esto es, vamos a diferenciar la rotación donde el trabajador modifica su contrato de trabajo, pero sigue vinculado a la empresa, de la ruptura laboral. La ruptura laboral, como su propio nombre indica, supone la desvinculación del empleado con la empresa que puede ser voluntaria o involuntaria. Esta desvinculación suele ser permanente, pero hay casos, como las excedencias en las que el trabajador

¹¹ Para profundizar más sobre los reconocimientos al personal, puede revisar el Capítulo 4 de Liderazgo, Sección tipos de recompensas y reconocimientos.

puede incorporarse a la organización transcurrido un tiempo, bajo ciertas condiciones. Por ello, diferenciaremos entre suspensión del contrato, como es el caso de las excedencias, y extinción del contrato de trabajo.

8.5.1 DIFERENTES CIRCUNSTANCIAS DEL DESPIDO.

- **La ruptura laboral:** es cualquier actuación mediante la cual el empleado deja de ofrecer sus servicios a la organización. La ruptura laboral supone la desvinculación del empleado con la empresa que puede ser voluntaria a involuntaria. Esta desvinculación suele ser permanente, pero hay casos, como las excedencias en las que el trabajador puede incorporarse a la organización transcurrido un tiempo, bajo ciertas condiciones. Por ello, diferenciaremos entre suspensión del contrato, como es el caso de las excedencias, y extinción del contrato de trabajo.
- **La suspensión del contrato de trabajo y la excedencia o supresión laboral:** se produce cuando se interrumpe temporalmente la prestación laboral sin quedar roto el vínculo contractual entre empresa y trabajador, pero quedando sin efectos las obligaciones de ambas partes: trabajar y remunerar el trabajo.
- **La extinción del contrato de trabajo:** significa la terminación de la relación laboral entre empresa y trabajador y sus causas pueden ser diversas como:
 - ✓ Mutuo acuerdo entre las partes.
 - ✓ Causas consignadas válidamente en el contrato.
 - ✓ Expiración del periodo contratado o realización de la obra o servicio objeto de contrato.
 - ✓ Muerte, jubilación o extinción de la personalidad jurídica del contratante.

- ✓ Dimisión del trabajador.
- ✓ Muerte, incapacidad permanente total (en cuyo caso la empresa podrá romper la relación laboral o darle un puesto acorde con su minusvalía), absoluta o gran invalidez del trabajador.
- ✓ Jubilación del trabajador.
- ✓ Fuerza mayor se trata de hechos extraordinarios imprevisibles o inevitables que imposibilitan definitivamente el desarrollo del trabajo (incendio, inundación, etc.) En este caso se solicita a la autoridad competente un expediente de regulación de empleo que extinga los contratos de trabajo.
- ✓ Despido colectivo fundado en causas económicas, técnicas organizativas o de producción de forma que se entiende que concurren estas causas cuando con la adopción del despido colectivo se contribuya a superar la viabilidad futura y el empleo en la misma a través de una organización más adecuada de sus recursos, o cuando no exista viabilidad futura de la empresa.
- ✓ Voluntad del trabajador por causa justificada, el trabajador podrá pedir la extinción del contrato con derecho a indemnización cuando se produzca por alguna de las siguientes causas: modificación sustancial de las condiciones de trabajo que redunden en perjuicio de su formación profesional o que atente a su dignidad; la falta de pago o retrasos continuados en el abono del salario pactado; o cualquier otro incumplimiento grave de las obligaciones por parte del empresario, salvo los supuestos de fuerza mayor y otras excepciones.
- ✓ Causas objetivas legalmente procedentes, en este caso el contrato podrá extinguirse por alguna de las siguientes razones: ineptitud del trabajador; falta de adaptación del trabajador a las modificaciones técnicas en el puesto de trabajo; amortización de puestos; faltas de

asistencia al trabajo; insuficiencia de consignación presupuestaria para la ejecución de planes y programas públicos.

- ✓ Despido disciplinario es la extinción del contrato de trabajo por decisión del empresario, basada en un incumplimiento grave y culpable de las obligaciones del trabajador. Entre los motivos están los siguientes: faltas repetidas o injustificadas de asistencia o puntualidad; indisciplina o desobediencia; ofensas verbales o físicas al empresario, a las personas que trabajan en empresa o a los familiares que convivan con ellos; transgresión de la buena fe contractual y abuso de confianza en el desempeño del puesto; disminución continuada y voluntaria en el rendimiento del trabajo normal o pactado; y embriaguez habitual toxicomanía si repercuten negativamente en la actividad laboral.
- **Reducción de plantilla:** se debe a un cambio del entorno de la empresa o cambió de estrategia, que fuerza a la reducción de personal. Aunque no es lo mismo que un despido para el trabajador tiene el mismo efecto: se queda sin empleo. Además, se han vuelto casi rutinarios los ejemplos de reducciones de plantillas masivas de las grandes empresas para mantener su competitividad. La reducción de plantilla tiene un fuerte impacto sobre la organización. Puede afectar a la moral de los empleados que se quedan en la organización, que pueden temer perder sus trabajos en el futuro.

8.5.2 LA JUBILACIÓN.

También se inicia por iniciativa del empleado, suele producirse al final de su carrera y como resultado, este recibe prestaciones de la empresa que pueden ser pagos por jubilación que complementen los ahorros personales y prestaciones de la Seguridad Social.

La jubilación anticipada tiene dos características:

- 1) Son un paquete de incentivos financieros que hacen que a los empleados con más antigüedad les resulte atractiva la jubilación antes de lo que habían planificado.
- 2) Son una ventana abierta que limita la posibilidad de ser elegido para salir de la empresa durante cierto periodo de tiempo. Cuando la ventana se cierra, los incentivos ya no están disponibles.

Los programas de jubilación anticipada deben ser gestionados de forma que los empleados que puedan acceder a ellos no perciban que se les fuerza a jubilarse e interpongan por ello una demanda por discriminación por razón de edad.

Los requisitos que se deben cumplir para acceder a la jubilación son los siguientes:

1. Estar afiliado, en alta o alta asimilada, a la Seguridad Social.
2. Tener cubiertos 25 años de cotización, de los cuales al menos dos deben estar comprendidos en los últimos veinte cinco años inmediatamente anteriores a la fecha del hecho causante.
3. Tener cumplidos 55 años para mujeres y 60 años para hombres en la actividad laboral.
4. También se puede tener derecho a la jubilación, aunque no esté en alta o alta asimilada, siempre que se hayan cumplido las edades anteriormente mencionadas y se acredite el periodo de cotización indicado.

8.6 SATISFACCIÓN LABORAL.

La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos.

La satisfacción laboral se percibe como el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular donde mantiene una actitud positiva para alcanzar sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

Factores de situación relacionados con la satisfacción laboral:

1. Pago.
2. Seguridad del Empleo.
3. Participación y reconocimiento personal.
4. Posición profesional.
5. Supervisión.

8.6.1 TIPOS DE SATISFACCIÓN LABORAL.

- Satisfacción intrínseca: se relaciona con el trabajo que realizan los individuos, como aspectos que son centrales o intrínsecos a su trabajo.
- Satisfacción extrínseca: se relaciona con si los empleados están satisfechos con aspectos extrínsecos, externos o con las tareas del puesto, como el salario o los beneficios.

Algunas causas de la insatisfacción laboral:

- ✓ Salario bajo.
- ✓ Mala relación con los compañeros o jefes.
- ✓ Actitud prepotente y desconsiderada.
- ✓ Celos profesionales y envidias.
- ✓ Escasa o nulas posibilidades de promoción.
- ✓ Personas inseguras.
- ✓ Dificultad para adaptarse al ambiente laboral.
- ✓ Malas condiciones laborales.

8.6.2 ÁMBITO DEL PERSONAL.

Es el otro sub-criterios a evaluar del capítulo y para cumplir con todos los requisitos del mismo es necesario que la organización conozca y desarrolle los siguientes puntos que ayudarán al cumplimiento del mismo:

- Trabajo en equipo.
- Capacitación del personal.
- Reclutamiento del personal.
- Selección del personal.

A continuación se desarrollará cada uno de los puntos que la organización debe de tener en cuenta para el cumplimiento de los requisitos del criterio orientación hacia el personal.

8.6.3 TRABAJO EN EQUIPO¹²

El trabajo en equipo es el alma misma de una empresa moderna. El mejor acercamiento para desarrollar equipos es de empezar oportunamente y ser abierto y honesto con todos los que están involucrados. Todos necesitan saber que están en el equipo por una razón en particular y que su contribución es vital. La gente joven y/o tímida podría tener que ser convencida para participar.

8.6.4 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.

La capacitación incluye todas las actividades diseñadas para mejorar las competencias de los miembros del equipo del proyecto. Puede ser formal o informal. Algunos ejemplos de métodos de capacitación incluyen la capacitación en el aula, por Internet, basada en computadoras, en el lugar de trabajo a cargo de otro miembro del equipo, así como la tutoría y el entrenamiento. Si los miembros del equipo del proyecto no cuentan con las habilidades técnicas o de direcciones necesarias, tales habilidades pueden desarrollarse como parte del trabajo del proyecto.

La capacitación programada se realiza según lo establecido en el plan de recursos humanos. La capacitación no programada se realiza como resultado de la observación, la conversación y las evaluaciones del desempeño del proyecto, realizadas durante el proceso Dirigir el Equipo del Proyecto.

La capacitación propiamente tal consiste en:

- ❖ Explicar y demostrar la forma correcta de realizar la tarea.
- ❖ Ayudar al personal a desempeñarse primero bajo supervisión.

¹² Para profundizar más acerca de trabajo en equipo puede revisar el capítulo 4: Liderazgo

- ❖ Luego permitir que el personal se desempeñe solo.
- ❖ Evaluar el desempeño laboral.
- ❖ Capacitar a los trabajadores según los resultados de la evaluación. Es posible tener que repetir estos pasos varias veces antes que un colaborador capte correctamente lo que debe hacer. Cuando el trabajador ha asimilado el material, éste puede.
- ❖ Afianzar sus conocimientos capacitando a otra persona.

8.7 RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL.

El reclutamiento constituye la primera fase del proceso de afectación y tiene como objetivo reunir el mayor número posible de aspirantes «cualificados» a fin de poder seleccionar entre los mismos aquellos que son, en principio, los más idóneos para el puesto de trabajo que se necesita cubrir.

Cuando se dice los más idóneos, no se refiere a las “personas mejores”, aisladamente consideradas, sino las mejores para realizar unas funciones o un puesto de trabajo concreto, que no deberían estar ni muy por encima ni muy por debajo del nivel requerido. De hecho, atraer a candidatos no cualificados o excesivamente cualificados para un determinado puesto de trabajo supone, para la empresa un costoso derroche de tiempo y dinero. El reclutamiento precede a la selección y la condiciona, pues predetermina la cantidad y calidad de candidatos disponibles.

El reclutamiento consta de un conjunto de procedimientos destinados a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar puestos en la organización. Es un sistema de información mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo según sus necesidades.

8.7.1 SELECCIÓN DEL PERSONAL.

La selección del personal es el conjunto de técnicas que nos van a permitir encontrar a las personas más adecuadas para desempeñar determinados puestos de trabajo. Es el siguiente paso, una vez que hemos encontrado, vía reclutamiento, los mejores candidatos para el puesto de trabajo.

La importancia del proceso de selección en la empresa viene determinada por las siguientes cuestiones:

- ✓ El valor de una empresa se mide siempre por el valor de las personas que la integran.
- ✓ Así como una buena selección enriquece, una mala selección daña tanto a la empresa como al trabajador.
- ✓ Una selección inadecuada supone un coste que ha sido inútil y que afectará a factores claves como rentabilidad, competitividad o calidad de la organización.
- ✓ Una buena o mala selección tiene influencia a nivel del personal directivo.

Para garantizar que la información recogida durante la selección sea eficaz, el director de recursos humanos, en su caso, deberá contar con información clara y precisa sobre tres parámetros: el contexto de la organización, el contexto del puesto de trabajo y el contexto del candidato al puesto de trabajo.

El contexto de la organización.

Se necesita información relativa a los puestos de trabajo disponibles, las condiciones del trabajo y las limitaciones legales. Para poder seleccionar a la persona más acorde al puesto de trabajo, hay que conocer, en primer lugar, los

puestos que están vacantes. Esto puede realizarse a través de la planificación de los recursos humanos, si bien, dado que muchas organizaciones no planifican sus necesidades de recursos humanos, las peticiones de los supervisores se convierten, a menudo, en la principal fuente de información sobre vacantes.

El contexto del puesto de trabajo.

Información referente a las condiciones bajo las cuales se llevará a cabo el trabajo: condiciones físicas, seguridad en el puesto, presión bajo la que se realiza el trabajo, horario y lugar, etc.

El contexto del candidato al puesto.

Se estima que un 50% de la información pertinente sobre las posibilidades de que un candidato tenga éxito en el puesto depende directamente de él mismo. La información necesaria a obtener sobre el candidato es la relativa a sus conocimientos, habilidades, aptitudes, preferencias, intereses y rasgos de personalidad.

8.7.2 HERRAMIENTAS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN.

1. Impresos de solicitud.
2. Entrevista de selección.
3. Pruebas escritas de selección.
4. Comprobación de referencias.

CAPÍTULO IX

GESTIÓN DE PROCESOS.

9.0 INTRODUCCIÓN

La Gestión de procesos es una norma internacional que promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficiencia de un sistema de gestión de calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Los procesos son una actividad o un conjunto de actividades, que utilizan recursos, y que se gestionan con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como “enfoque basado en procesos”. Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. En la actualidad, estamos inmersos en entornos competitivos y globalizados, donde se han adoptado herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su Sistema de Gestión.

Un sistema de Gestión por tanto ayuda a una organización a establecer las metodologías, responsabilidades, los recursos, las actividades, que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos buenos resultados que se desean o establecidos.

9.1 DESARROLLO Y APLICACIÓN DEL SUBCRITERIO.

La gestión de procesos¹³ es el punto central dentro del Modelo para una Gestión de Excelencia respecto a los sistemas de trabajo y procesos de trabajo clave.

Este Criterio aborda cómo se realiza el trabajo en la organización. Enfatiza la importancia de las competencias esenciales y cómo las protege y las capitaliza para tener éxito y apoyar a la sustentabilidad. El criterio presta atención específica a la necesidad de estar preparado ante emergencias potenciales y para asegurar la continuidad de las operaciones.

Los sistemas de trabajo eficiente y efectivo requieren un diseño efectivo, la orientación a la prevención; el vínculo con los ciudadanos/clientes, los proveedores y aliados; el foco sobre la creación de valor para todas las partes interesadas, el rendimiento operacional; el tiempo de duración del ciclo, la preparación para las emergencias y la evaluación, la mejora continua y el aprendizaje organizacional

En la actualidad, estamos inmersos en entornos competitivos y globalizados, donde se han adoptado herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su Sistema de Gestión.

Para que las organizaciones logren cumplir con este criterio deben conocer y desarrollar los siguientes puntos que son la base del mismo y que ayudara a la adopción de un modelo basado en procesos, los cuales son:

¹³ Para mayor información sobre el tema puede consultar Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión Documento: ISO/TC 176/SC 2/N 544R2

1. ¿Qué es la gestión de procesos?
2. Procesos.
3. Definición de procesos claves.
4. Características de los proceso claves.
5. Requisitos básicos de un proceso.
6. Mapa de procesos.
7. Como elaborar un mapa de procesos.
8. Pasos para documentar procesos.
9. Diagramación de procesos.
10. Pasos para elaborar diagramas de flujos.
11. Metodología para construir un modelo de gestión por procesos.
12. Metodología PEPSU.
13. Diagnósticos de procesos.
14. Seguimiento y medición de los procesos.
15. Indicadores de procesos.
16. Control de procesos.
17. Mejora de procesos.
18. Mejora continua y estabilización de los procesos.

9.2 ¿QUE ES LA GESTIÓN POR PROCESOS?

“Conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs (entradas) en los outputs (salidas) deseados añadiendo valor”.

Para que la gestión por procesos:

- Mejora continua de las actividades desarrolladas.
- Reducir la variabilidad innecesaria.
- Eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las actividades.

- Optimizar el empleo de los recursos.

9.2.1 ESQUEMA DE UN PROCESO.



Ilustración 34: Esquema de un proceso

9.2.2 DEFINICIONES CLAVE EN UN PROCESO.

- ❖ **Sistema:** conjuntos de procesos o elementos interrelacionados que tiene por finalidad la consecución de un objetivo común.
- ❖ **Procesos:** conjunto de actividades o etapas secuenciales y relacionados entre sí, que a partir de una o varias entradas dan lugar a una o varias salidas para un cliente externo o interno.
- ❖ **Subproceso:** resultado de desglosar un proceso en un conjunto de etapas más concretas que a su vez se pueden desglosar en otros subproceso destacan las principales etapas del proceso.
- ❖ **Actividad:** secuencia ordenada a lo largo de un proceso o subproceso y que se requieren para generar un resultado.
- ❖ **Tarea:** instrucciones concretas a realizar de una actividad determinada.

9.2.3 CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO.

1. Se pueden describir las entradas y las salidas.
2. El proceso puede cruzar uno o varios límites organizativos funcionales, por lo que puede afectar a varios departamentos.
3. Responde a la pregunta QUE, no al COMO.
4. Tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.

9.2.4 REQUISITOS BÁSICOS DE UN PROCESO.

- ❖ Tener un responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia.
- ❖ Tener indicadores que permitan medir su evolución.
- ❖ Ser capaz de satisfacer el ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act).

9.2.5 ELEMENTOS DE UN PROCESO.



Ilustración 35: Elementos de un proceso.

9.2.6 DEFINICIONES DE LOS ELEMENTOS DE UN PROCESO.

- ❖ **Finalidad:** Identifica “para que” y “para quien” (misión)
- ❖ **Entradas:** Materiales, información, parametros, productos requeridos para realizar las actividades y producir las salidas.
- ❖ **Salidas:** Productos servicios, datos y documentos que componen el resultado que recibe el cliente.
- ❖ **Recursos:** Personas y/o recursos fisicos.
- ❖ **Controles:** Medidas e indicadores del funcionamiento del proceso y del resultado.
- ❖ **Cliente:** Destinatario del producto o servicio generado por el proceso. Puede ser interno o externo.
- ❖ **Proveedor:** Persona u organización que proporciona las entradas.
- ❖ **Limites:** Actividades que marca el inicio y el final del proceso.
- ❖ **Propietario:** Persona que asume la responsabilidad global del desarrollo, control y mejora del proceso para que sastifaga las expectativas del cliente.

9.2.7 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.

Claves:

- ❖ De ellos depende la capacidad de la organización para cumplir con las expectativas de los clientes y los objetivos estratégicos.
- ❖ Involucran un alto porcentaje de recursos.
- ❖ Tiene un carácter de permanencia en el tiempo.

Críticos:

- ❖ Suponen alto riesgo o dependen de personal especializado.
- ❖ Susceptibles de mejoras en eficiencia y costes.

- ❖ Tienen carácter temporal, normalmente asociados a un plan correcto.

9.3 MAPA DE PROCESO.

Representación gráfica del conjunto de procesos desarrollados dentro de un ámbito de actuación con todos sus componentes y relaciones. Consiste en una jerarquía de diagramas complementados con fichas de procesos que permite considerar simultáneamente actividades recurso, información y restricciones.

9.3.1 COMO ELABORAR UN MAPA DE PROCESO.

1. Formar equipo de trabajo (máximo 7)
2. Planificar las reuniones para recopilar información.
3. Identificar (entre 10 y 25).
4. Clasificar (dirección, negocio, soporte) y describir los procesos.
5. Nombrar al propietario del proceso.
6. Identificar indicadores.

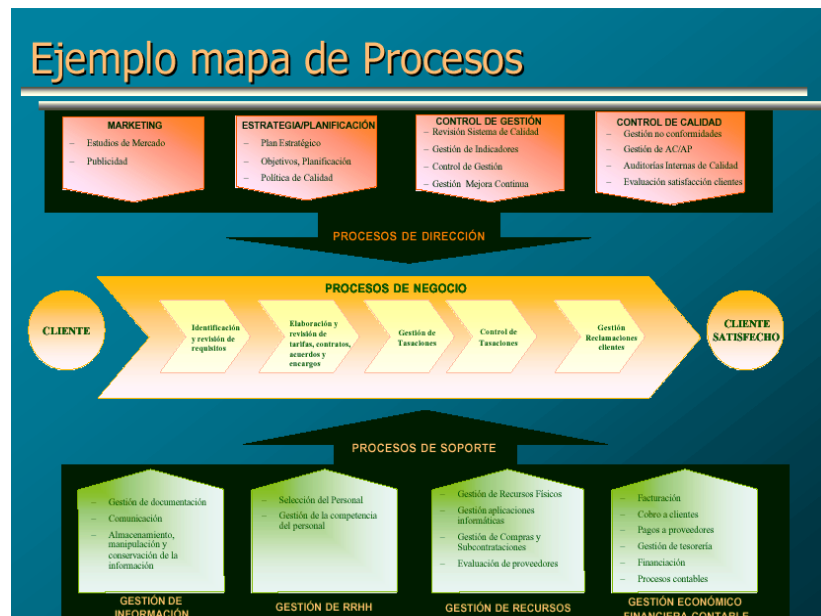


Ilustración 36: Ejemplo de Mapa de Procesos

9.3.2 PASOS PARA DOCUMENTAR PROCESOS.

- Definir y describir los procesos cualitativamente.
 - ❖ Quienes son los clientes y salidas.
 - ❖ Quienes son los proveedores y entradas.
 - ❖ Cuáles son los requisitos para las entradas y salidas.
 - ❖ Cuales es el flujo de las actividades internas del proceso.
- Preguntarse.
 - ❖ QUE se hace. Identifica la actividad.
 - ❖ QUIEN y DONDE. Permite ubicar la actividad.
 - ❖ COMO. Describe la forma de proceder.
 - ❖ CON QUE. Identifica los recursos.
 - ❖ HACIA QUIEN. Identifica el destinatario.
- Elaborar una ficha de proceso.

9.3.3 ELEMENTOS DE LA FICHA DE PROCESO.

- ❖ Identificación proceso.
- ❖ Objetivo o misión.
- ❖ Propietario.
- ❖ Usuarios.
- ❖ Entradas.
- ❖ Salidas.
- ❖ Recursos.
- ❖ Subprocesos/actividades.
- ❖ Documentos de referencia,
- ❖ Métricas.
- ❖ Registros.

9.4 PROCEDIMIENTO.

Descripción y/o representación gráfica del conjunto de actividades y/o tarea necesarias para llevar a cabo un proceso.

9.4.1 ELEMENTOS DEL PROCEDIMIENTO.

1. Objetivo.
2. Alcance.
3. Glosario de términos.
4. Documento de referencia.
5. Diagrama de flujo.
6. Desarrollo.
7. Anexos.
8. Registros.

9.5 DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS.

Acá se realizará la representación gráfica de los que pasos que se dan en proceso, se realiza mediante símbolos que representan las relaciones entre las personas implicadas y las diferentes actividades de un proceso.

Usos del diagrama de flujo.

- ❖ Visualizar un proceso.
- ❖ Analizar problemas. Optimizar.
- ❖ Contrastar diferencias entre procesos similares.
- ❖ Secuencializar pasos, conexiones o interfaces.
- ❖ Conectar proceso entre sí.
- ❖ Esquematizar procedimientos. Describe los pasos de los que consta.

9.6 PASOS PARA ELABORAR UN DIAGRAMA DE FLUJO.

PASO 1: DEFINIR EL PROCESO.

- ❖ Establecer los límites del proceso.
- ❖ Identificar las salidas del proceso.
- ❖ Listar los clientes del proceso.
- ❖ Identificar las entradas del proceso.
- ❖ Listar los proveedores del proceso.

PASO 2: IDENTIFICAR ACTIVIDADES E INTERVINIENTES.

PASO 3: DEPURAR Y CLASIFICAR ACTIVIDADES.

PASO 4: REPRESENTAR EL PROCESO PRIMARIO.

- ❖ Poner los intervinientes en filas o columnas.
- ❖ Colocar los límites del diagrama.
- ❖ Distribuir por orden de ejecución el resto de actividades/tareas del proceso primario.
- ❖ No dibujar ninguna línea o flecha.

PASO 5: ESTABLECER RUTAS ALTERNATIVAS.

PASO 6: IDENTIFICAR PUNTOS DE INSPECCIÓN.

- ❖ Seleccionar unas de las actividades descartadas que expresen inspección, revisión, rehacer o arreglar y asociar un rombo de decisión.
- ❖ Localizar en qué lugar del proceso debe colocares él para rombo-actividad.
- ❖ Preparar una pregunta para la inspección.
- ❖ Dibujar a lápiz el bucle resultante (si-no).
- ❖ Repetir los pasos para cada inspección.

PASO 6: FINALIZAR EL DIAGRAMA DE FLUJO.

- ❖ Revisar todas las trayectorias, comprobando que todos los elementos estén en el lugar y orden que les corresponde y si no existen agujeros negros.
- ❖ Por último dibujar las líneas de conexión que marca la secuencia temporal.

9.7 METODOLOGÍA PARA CONSTRUIR UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS.

La necesidad identificada de trabajar una compañía por procesos es el enfoque en el cliente, puesto que al existir una libre competencia en el mercado, es necesario rediseñar y enfocarse en los procesos, que están claramente dirigidos hacia el cliente. Cuando se trabaja por funciones no hay enfoque en el cliente.

A continuación se expondrán los pasos que se deben desarrollar en cada una de las fases necesarias para que se lleve a cabo una transición a una estructura por procesos.

FASE 1: PLANEACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN.

El objetivo de esta fase es establecer los principios guía, metodología que guiarán el proceso de transición de la nueva estructura.

Actividades de la fase:

A. Definición de equipos responsable por el proceso de transición al nuevo modelo.

Lo primero que se debe hacer es la definición de un equipo responsable por el proceso de transición al nuevo modelo. Este equipo debe estar

conformado por personas idóneas que tengan como mínimo un conocimiento general de los procesos y la actividad de la organización y cuya función principal será encaminar a la organización en la consecución de este objetivo.

Este equipo será el encargado de revisar los procesos que se llevan a cabo en la compañía y definir cuáles son los estratégicos y de soporte, la identificación y selección de los procesos que van a formar parte de la estructura de procesos no debe ser algo trivial y debe nacer de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo estas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados y satisfacción del cliente.

B. Desarrollo de plan detallado y cronograma para el proceso de transición a estructura por procesos.

Se debe desarrollar un plan de trabajo detallado y el cronograma para el proceso de transición a estructura por procesos.

El cronograma incluye el tiempo para tener la estructura aprobada, con los cambios ya realizados e implementarla, por ejemplo si el tiempo para la implementación de la nueva estructura fuera un máximo de dieciséis (16) semanas los tiempos por fase se distribuirían de la siguiente forma:

C. Definir los procesos de modelo de administración y esquemas de seguimiento para administración del proyecto.

Durante cada una de las etapas se programan reuniones periódicas del grupo de trabajo, con el objetivo de que cada persona pueda expresar los inconvenientes que se le pueden estar presentando, esto con el fin de buscar posibles mejoras en la metodología utilizada para llevar a cabo la transición de la estructura, al igual que para ir validando y aprobando cada una de dichas etapas.

D. Definir estrategia preliminar de cambio y comunicaciones.

En esta etapa por último se define la estrategia preliminar de cambio y comunicaciones.

Esta actividad no es del alcance del trabajo pero es necesaria para la implementación de una estructura por procesos.

FASE 2: PROCESOS, EQUIPOS DE TRABAJO, ROLES E INDICADORES.

A. Identificación de los ciclos de negocio o macroprocesos.

Un ciclo de negocio es una secuencia de actividades que cierra de manera integral un requerimiento de negocio.

Un requerimiento de negocio es aquella transacción que dispara la primera actividad del ciclo en el modelo de negocios, en cualquier proceso y termina con la ejecución de una actividad en cualquier proceso del negocio que valida su cierre efectivo. Podrían catalogarse como requerimientos de negocio el reporte de la necesidad de un cliente, una queja, un estudio de mercado, el análisis del comportamiento de compra de un consumidor, el registro de un faltante, entre otros.

B. Los ciclos de negocio estratégicos.

La primera pregunta a resolver para identificar los ciclos de negocio estratégicos de una compañía es ¿cuál es el objetivo o foco principal de esta?, en este caso como el trabajo se centrará en las organizaciones dedicadas a la comercialización al detalle, será de vital importancia aquellos procesos que influyen directamente en la satisfacción de las necesidades y preferencias del cliente mediante la experiencia de compra que es el objetivo principal y tomando como base las mejores prácticas de negocio se identifican como ciclos o

macroprocesos encargados de ejecutar las actividades estratégicas de una organización.

C. Los ciclos de negocio de soporte.

Estos no influyen directamente sobre el cliente, pero son vitales para que se lleve a cabo el funcionamiento de una compañía. Estos ciclos se definen como:

- ❖ Gestión del recurso Humano.
- ❖ Gestión Financiera.
- ❖ Gestión de Informática y tecnología.
- ❖ Gestión Corporativa.

D. Desglose de Ciclos de Negocios.

Una empresa que se precie de competitiva conoce claramente su dirección (Hacia dónde se dirige), su misión (Su razón de ser) y su visión (Qué desea ser en el futuro), por lo que entender su estrategia es el primer paso para identificar el grado de criticidad de los procesos de sus diferentes negocios, diseñar la forma más óptima de ejecutar dichos procesos y formular las metas de comportamiento de la gente que los lleva a cabo, de tal forma que pueda desempeñarse armónicamente con estos, siguiendo las directrices de la organización y del negocio de los cuales hacen parte.

E. Estandarización de procesos/subprocesos.

El objetivo de esta etapa es la definición de la secuencia integral de actividades que una organización ejecuta para llevar un producto o servicio con calidad y sostenibilidad al cliente. El objetivo de estandarizar los procesos es recoger en forma ordenada y coherente todos los elementos de los procesos para describirlos integralmente.

Esta estandarización se lleva a cabo para:

- Analizar.
- Mejoramiento continuo.
- Transmitir.
- Perdurar.

Las caracterizaciones de los procesos deben cubrir los siguientes aspectos:

- ❖ Objetivos del proceso.
- ❖ Alcance del Proceso.
- ❖ Entradas y Salidas.
- ❖ Actividades.
- ❖ Indicadores.

F. Definición de indicadores y métricas de desempeño.

El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada. En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del proceso involucrado, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del proceso mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación.

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

Medible.

- ❖ Entendible.
- ❖ Controlable.

Para que sean efectivos los indicadores deben estar alineados con el modelo operativo de la organización y con sus objetivos estratégicos y deben estar enmarcados en un sistema de gestión que permita administrarlos y darles seguimiento.

EJEMPLO DE INDICADORES DE PROCESOS ESTRATÉGICOS.

Ciclo	Proceso	Indicador
Gestión de Mercadeo	Gestión de clientes	% de compras Número de clientes ROC(Respuesta Oportuna al cliente)
Gestión Comercial	Gestión de mercancía	Cumplimiento de presupuesto Crecimiento en ventas Ventas por metro cuadrado
Gestión de ventas	Venta en almacenes	Ventas por metro cuadrado Cumplimiento de presupuesto Nivel de satisfacción de clientes Crecimiento en ventas

Tabla 38: Indicadores de Procesos Estratégicos.

Para los procesos de soporte se recomienda definir indicadores/medidas de eficacia asociadas al costo de prestar el servicio a los procesos estratégicos y a los niveles de servicio:

Proceso	Indicador
Eficacia	Costo de procesar un requerimiento Cumplimiento de niveles de servicio
Eficiencia	Numero de transacciones procesadas

Tabla 39: Indicadores de Eficiencia y Eficacia.

EQUIPOS DE TRABAJO¹⁴.

Un equipo es un grupo de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta.

FASE 3: DIMENSIONAMIENTO.

Después de armar los equipos de trabajo se identifica la volumetría a cada actividad para saber cuántas personas son necesarias para llevar a cabo dichos roles.

Se asigna un tiempo a cada actividad y adicionalmente se identifica el indicador o variable que activa el proceso y que afectan de manera importante en él. Por ejemplo en la gestión de compras, la variable que activa el proceso es la necesidad, ya que si no hay una necesidad el proceso de compra no se lleva a cabo.

Con esto se identifica el tiempo invertido en el proceso, ya que se cuenta con el tiempo necesario para realizar la actividad y el indicador, por ejemplo para el caso en que se quiera saber cuánto tiempo se demora una persona en hacer la búsqueda de un proveedor, para esta actividad se asocia un tiempo y el indicador sería el número de solicitudes, entonces, si en una semana llegan 100

¹⁴ Para tener más información acerca de Equipos de Trabajo, puede revisar el Capítulo 4 de Liderazgo

solicitudes y el tiempo necesario para procesarlas es 5 min, entonces lo que se demora para realizar la actividad es 8.33 horas/semana, Con esto datos se obtiene la fórmula para hallar la volumetría de la actividad, que es necesario para saber cuántas personas se necesitan para llevar a cabo dicho rol.

Para hallar el tiempo y las variables es recomendable acudir a los expertos o dueños de proceso, ya que son las personas que conocen más el proceso y pueden ser más objetivos en dicha asignación ya que si se lo hace una persona que lo ejecuta directamente, se puede correr el riesgo de que el proceso quede sobredimensionado.

Luego con el tiempo total por proceso se identifican los FTE (Full time employee o tiempo completo empleado).

FTE= # de horas trabajadas/ # estándar de horas de trabajo

Hay que tener en cuenta que dentro de esta jornada un trabajador tiene derecho a un tiempo para actividades complementarias (10%), que debe ser sumado al tiempo total para tener el tiempo total real necesario para hacer una actividad y de esta manera calcular cuantas personas son necesarias para realizar dicha actividad.

Los FTE no indican el número de personas necesarias para ejecutar una actividad sino el tiempo que le deben dedicar las personas para realizar dicha actividad.

Hasta este punto de la etapa se pueden identificar las personas necesarias para desempeñar cada uno de los roles dentro de los equipos de trabajo, pero solamente no es importante saber cuántas personas son necesarias sino determinar los niveles de mando dentro de cada uno de los equipos. Para esto es importante tener en cuenta el concepto de tramos de control en esta etapa ya

que se refiere al número de trabajadores que un gerente puede dirigir de manera eficaz y eficiente

FASE 4: POBLAMIENTO.

En esta etapa se identifican las competencias técnica, conductuales y características (edad, sexo) por actividad y lo que se busca es definir el personal para poblar la estructura.

En el análisis de los cargos se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos, al igual que los tipos de personas. En este se proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que se utilizan para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto.

El análisis sirve para ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado, se evalúa la complejidad del puesto, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.

La descripción de los cargos es una lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un cargo producto de un análisis de cargo.

La obtención de los datos para análisis del puesto requiere por lo general de:

- ❖ Un especialista de recursos humanos.
- ❖ El ocupante del cargo.
- ❖ Supervisor.

Los datos que arroja el análisis se utilizan para la descripción de cargos. Para la obtención de datos se requiere:

- ❖ La entrevista.
- ❖ Cuestionarios.
- ❖ Observación.
- ❖ Mixto.
- ❖ Método de informes sucesivos.

Se puede pedir a los trabajadores que lleven un diario o bitácora o listas de cosas que hacen durante el día. El trabajador debe anotar cada actividad que realice. En términos generales los datos que reúne el análisis de cargos se concentra en el cuestionario que se diseñe. Los datos que debe obtener son: identificación, deberes, responsabilidades, aptitudes humanas, condiciones de trabajo y niveles de desempeño.

Dentro de la descripción del cargo tenemos:

- ❖ Nombre del cargo.
- ❖ Posición del cargo en el organigrama: o Subordinación.
- ❖ Contenido del cargo.
- ❖ Responsabilidades.

FASE 5: PREPARACIÓN Y DESPLIEGUE.

En esta etapa lo que se hace es el despliegue de la estructura por procesos, se divulga el poblamiento de la misma y se despliega el plan de capacitación que lo que busca es lograr la adaptación del personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en la organización, se capacita a los equipos tanto en el nuevo modelo de procesos como en las características culturales que le darán contexto al modelo (la capacitación debe ser tan sistémica como sea posible y buscar que las personas integren los aspectos técnicos de los procesos a los comportamientos cotidianos en una nueva forma de hacer el trabajo). Por tal motivo es de vital importancia

que durante esta transición se prepare a los empleados para afrontar de la mejor manera el cambio de estructura, ya que la organización puede verse afectada por esta.

En esta etapa se pone en marcha la estrategia de cambio y comunicaciones para esto es necesario de una persona o personas que asumen la responsabilidad de dirigir el cambio que reciben el nombre de: Agentes del cambio y su objetivo es actuar en forma deliberada sobre el entorno a fin de facilitar o propiciar la implantación del cambio proyectado.

9.8 METODOLOGIA PEPSU.

Esta herramienta es útil para definir el inicio y el fin del proceso al facilitar la identificación de sus proveedores, entradas, subprocesos, salidas y usuarios.

Las siglas PEPSU representan:

Proveedores:

Entidades o personas que proporcionan las entradas como materiales, información y otros insumos. En un proceso puede haber uno o varios proveedores, ya sea interno(s) o externo(s).

Entradas:

Son los materiales, información y otros insumos necesarios para operar los procesos. Los requisitos de las entradas deben estar definidos, y se debe verificar que las entradas los satisfacen. Pueden existir una o varias entradas para un mismo proceso.

Proceso:

Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Bajo el título “Proceso” de la herramienta PEPSU se registran los subprocesos que conforman el proceso que se está definiendo.

Salidas:

Una salida es el producto resultado de un proceso. Los productos pueden ser bienes o servicios. Los requisitos de las salidas deben estar definidos (necesidades de los usuarios, estándares definidos por la institución, normatividad vigente, etc.), y se debe verificar que las salidas los satisfacen. Hay procesos que tienen una salida para cada usuario y otros que tienen una sola salida que está orientada a varios usuarios.

Usuarios:

Son las organizaciones o personas que reciben un producto. El usuario (o cliente), puede ser interno o externo a la organización.

La definición del proceso se realiza en sentido inverso a la presentación del PEPSU (Usuarios-Salidas-Proceso-Entradas-Proveedores) es decir, se debe iniciar con la columna de usuarios.

Para identificar a los usuarios del proceso se recomienda enlistar a los usuarios y verificar si son estos efectivamente los que reciben el trabajo o servicio y si existen usuarios que no han sido considerados.

Las siguientes preguntas ayudan a llenar el PEPSU:

- ❖ ¿Quién recibe las entradas?
- ❖ ¿Qué es lo primero que se hace con la entrada?
- ❖ ¿Qué se produce o realiza con las entradas?
- ❖ ¿Qué sucede después?
- ❖ ¿Cuáles son las salidas resultantes de lo que se produce?

Revise el PEPSU haciéndose estas preguntas:

- ❖ ¿Requieren algunas etapas (o subprocesos) del proceso entradas que actualmente no se muestran?
- ❖ ¿Están mostrándose todos los flujos de trabajo en los procesos de entradas y salidas?
- ❖ ¿Muestra el PEPSU la naturaleza consecutiva y paralela de las etapas o subprocesos?
- ❖ ¿Cuáles son las expectativas de los clientes?
- ❖ ¿Cuentan con estándares de servicio?

A continuación se muestra la hoja de trabajo de la herramienta PEPSU:

Proceso	Fecha
Objetivo	Alcance

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	USUARIO

Tabla 40: Herramienta de Trabajo PEPSU.

9.9 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO.

Este cuestionario consiste en una serie de preguntas abiertas y estructuradas para identificar la percepción que tiene el personal que opera el proceso de la efectividad de sus factores.

Se deben justificar las preguntas cuya respuesta inicial sea SI o No.

1. ¿Qué objetivo del proceso no se está cumpliendo?
2. De acuerdo a su percepción, ¿las características de los productos o servicios cumplen con los estándares establecidos?
3. De acuerdo a su percepción, ¿los productos o servicios satisfacen las necesidades de sus usuarios?
4. ¿El proceso tiene una clara relación con la misión, visión, objetivos estratégicos y políticas de la institución?
5. ¿Considera usted que el proceso cuenta con controles que permiten identificar variaciones en su desempeño?
6. ¿Se están ejecutando acciones de mejora en el proceso actualmente?
7. ¿Cuáles considera usted que son los problemas principales en el proceso seleccionado?
8. ¿Cómo considera usted que debería operar el proceso seleccionado (en cuanto a tiempo, costo, productividad, etc.)?
9. ¿Cuáles considera usted que son las diferencias entre la forma en que actualmente opera el proceso y la forma en que debiera operar?

9.10 EL SEGUIMIENTO Y LA MEDICIÓN DE LOS PROCESOS.

El enfoque basado en procesos de los sistemas de gestión pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de los procesos con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previstos.

El seguimiento y la medición constituyen, por tanto, la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras.

En este sentido, los indicadores permiten establecer, en el marco de un proceso (o de un conjunto de procesos), qué es necesario medir para conocer la capacidad y la eficacia del mismo, todo ello alineado con su misión u objeto, como no podría ser de otra manera.

Dado que la finalidad de los indicadores es conocer la capacidad y eficacia asociadas a un proceso, es importante en este punto introducir estos conceptos:

- ❖ **Capacidad:** Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto.
- ❖ **Eficacia:** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Una organización debe asegurar que sus procesos tienen la capacidad suficiente para permitir que los resultados que obtienen cubran los resultados planificados, y para ello se tiene que basar en datos objetivos, y estos datos deben surgir de la realización de un seguimiento y medición adecuada.

Los indicadores utilizados para conocer la eficiencia de un proceso deberían, por tanto, recoger los recursos que se consumen, tales como costes, horas-hombre utilizadas, tiempo, etc. (por ejemplo, el proceso de Logística podría tener un indicador tal como: coste de transporte por kilómetro). La información aportada por estos indicadores permite contrastar los resultados obtenidos con el coste de su obtención. Cuanto menos coste consuma un proceso para obtener unos mismos resultados, más eficiente será.

9.11 INDICADORES DEL PROCESO

Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como la eficiencia.

En función de los valores que adopte un indicador y de la evolución de los mismos a lo largo del tiempo, la organización podrá estar en condiciones de actuar o no sobre el proceso (en concreto sobre las variables de control que permitan cambiar el comportamiento del proceso), según convenga.

De lo anteriormente expuesto, se deduce la importancia de identificar, seleccionar y formular adecuadamente los indicadores que luego van a servir para evaluar el proceso y ejercer el control sobre los mismos. Para que un indicador se pueda considerar adecuado debería cumplir una serie de características:

- ❖ Representatividad.
- ❖ Sensibilidad.
- ❖ Rentabilidad.
- ❖ Fiabilidad.
- ❖ Relatividad en el tiempo.

Asimismo, es conveniente que los indicadores de un proceso se establezcan a través de un consenso entre el propietario del mismo y su superior, lo que permitiría establecer de manera coherente los resultados que se desean obtener (objetivos), formulándolos como valores asociados a los indicadores definidos; y contando también con la participación de los propietarios de los procesos que tiene como clientes.

9.11.1 PASOS GENERALES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES EN UN PROCESO.

PASO 1º:

A modo de ejemplo, la misión de un proceso de esta índole podría ser “asegurar que la infraestructura se mantiene para que los procesos productivos tengan la capacidad necesaria que permita la producción y la conformidad del producto realizado”. El proceso perseguiría, por tanto, que la infraestructura de producción (es decir, los equipos de trabajo e instalaciones productivas) tengan un funcionamiento correcto, lo que se traduce en que no se produzcan averías y que no se originen productos defectuosos por un mal funcionamiento de los equipos o desajustes en los mismos.

PASO 2º:

Con el propósito indicado, a la organización le interesa conocer en qué medida se producen averías o desajustes (pudiéndose entender por avería o desajuste como cualquier incidencia en la infraestructura que disminuya la capacidad de algún o algunos procesos para producir productos conformes). Los tipos de resultados que orientan de qué manera el proceso se dirige hacia su propósito podrían estar referidos a cantidad de averías, pérdida de capacidad productiva y/o a unidades defectuosas por desajustes en equipos, entre otros aspectos.

PASO 3º:

Una vez que están claros los tipos de resultados a medir, se determinan y formulan los indicadores a emplear. En este ejemplo podrían ser:

Indicador	Cálculo
<i>I631.1 Porcentaje de averías al mes en equipos productivos.</i>	$I631.1 \left(\frac{\text{Averías producidas al mes}}{\text{Total de equipos productivos}} \right) \cdot 100$
<i>I631.2 Producción defectuosa por deficiencias en el mantenimiento.</i>	$I631.2 \left(\frac{\text{N.º de productos defectuosos por def. mant.}}{\text{Total productos producidos}} \right) \cdot 100$
<i>I631.3 Falta de disponibilidad de equipos para producción.</i>	$I631.3 \left(\frac{\text{Tiempo no disponible de equipos por mant.}}{\text{Total tiempo real de producción}} \right) \cdot 100$

Ilustración 37: Ejemplo de Indicadores

PASO 4º:

Una vez determinados los indicadores, es importante reflexionar qué resultados se desean alcanzar. De nada sirve medir y calcular el valor de un indicador si no se compara con “alguna referencia” que indique lo bueno o lo malo del resultado:

Indicador	Resultado esperado (objetivo)
<i>I631.1 Porcentaje de averías al mes en equipos productivos.</i>	2%
<i>I631.2 Producción defectuosa por deficiencias en el mantenimiento.</i>	0,5%
<i>I631.3 Falta de disponibilidad de equipos para producción.</i>	1%

Ilustración 38: Indicadores y resultados esperados.

Planificar la obtención de un resultado deseado (objetivo) implica además determinar el plazo de tiempo en el que se desea obtener dicho resultado, así como la manera de llevar a cabo el seguimiento y medición del indicador.

Para establecer un objetivo es necesario saber cómo ha evolucionado el indicador hasta el momento e, incluso, buscar comparaciones externas.

PASO 5º:

La formalización de un indicador implica dotar de un soporte al indicador y al resultado planificado. Cada organización deberá adoptar el soporte que estime más conveniente.

Un proceso puede contener, por tanto, uno o más indicadores que aporten información acerca de los resultados que se están consiguiendo. Sin embargo, también es importante que esta información sea manejable, por lo que los indicadores deben ser debidamente seleccionados a fin de que sean lo más representativos posibles. Tener indicadores poco o nada representativos o cuya información sea repetitiva redundante en un exceso de indicadores que dificultan la gestión.

En ocasiones, los indicadores más representativos que se pueden encontrar pueden llegar a ser muy costosos, hasta el punto en que su obtención puede no ser rentable. En esta situación, es importante asegurar que se alcanza un compromiso entre la representatividad y el coste de obtención, lo que puede llegar a derivarse en la determinación de otros indicadores que, aún siendo algo menos representativos, su obtención sí sea viable.

Para la gestión de algunos procesos puede ser también importante considerar la información proveniente de otros indicadores que, aun cuando no reflejen la consecución de la misión, son necesarios para la toma de decisiones. Estos indicadores suelen estar vinculados de alguna forma con las entradas al proceso, las cuales provienen bien de otros procesos de la organización o bien desde el exterior de la misma. Obviamente, en el ámbito de un proceso, este tipo

de indicadores no se pueden controlar, sino que vienen dados desde el exterior, y además condicionan las decisiones sobre las variables de control.

Por último, y antes de abordar el control de los procesos sobre la base de los indicadores, es importante destacar que, aunque cada organización debe decidir cómo formaliza los mismos, existen algunas características que deberían ser tenidas en cuenta, como pueden ser la forma de cálculo, la periodicidad para la medición y el seguimiento, la forma de representación, los responsables de ello y, por supuesto el resultado esperado respecto al mismo.

9.12 CONTROL DE LOS PROCESOS.

El seguimiento y medición de los procesos, como ya se ha expuesto, debe servir como mínimo para evaluar la capacidad y la eficacia de los procesos, y tener datos a través de mediciones objetivas que soporte la toma de decisiones.

Esto implica que para ejercer un control sobre los procesos, la información recabada por los indicadores debe permitir el análisis del proceso y la toma de decisiones que repercutan en una mejora del comportamiento del proceso.

Obviamente, estas decisiones deberán ser adoptadas por el responsable de la gestión del proceso o del conjunto de procesos (propietario), y se adoptará sobre aquellos parámetros del proceso (o del conjunto de procesos) para los que tiene capacidad de actuación.

Estos parámetros son los que en la ficha de proceso se han denominado como “variables de control”.

El esquema para el control del proceso es, por tanto, muy simple. A través de indicadores se analizan los resultados del proceso (para conocer si alcanzan los resultados esperados) y se toman decisiones sobre las variables de control (se adoptan acciones). De la implantación de estas decisiones se espera, a su vez, un cambio de comportamiento del proceso y, por tanto, de los indicadores. Esto es lo que se conoce como bucle de control.

Sólo es posible que funcione el bucle de control si se es consciente de que la actuación sobre las variables de control consiguen alterar los resultados del proceso y, por tanto, los indicadores, es decir, si existe una relación “causa-efecto” entre las variables de control y los indicadores.

La manera en que se ejerce este control va a depender de la tipología de procesos que se esté gestionando, ya que no en todos los procesos existe una misma manera de trasladar los conceptos de capacidad y eficacia.

9.13 MEJORA DE LOS PROCESOS.

Los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos. De este análisis de datos se debe obtener la información relevante para conocer:

- ❖ Qué procesos no alcanzan los resultados planificados.
- ❖ Dónde existen oportunidades de mejora.

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la organización deberá establecer las correcciones y acciones correctivas para asegurar que las salidas del proceso sean conformes, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados.

También puede ocurrir que, aun cuando un proceso esté alcanzando los resultados planificados, la organización identifique una oportunidad de mejora en dicho proceso por su importancia, relevancia o impacto en la mejora global de la organización.

En cualquiera de estos casos, la necesidad de mejora de un proceso se traduce por un aumento de la capacidad del proceso para cumplir con los requisitos establecidos, es decir, para aumentar la eficacia y/o eficiencia del mismo (esto es aplicable igualmente a un conjunto de procesos).

En cualquiera de estos casos, es necesario seguir una serie de pasos que permitan llevar a cabo la mejora continua. Estos pasos se pueden encontrar en el clásico ciclo de mejora continua de Deming o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act).

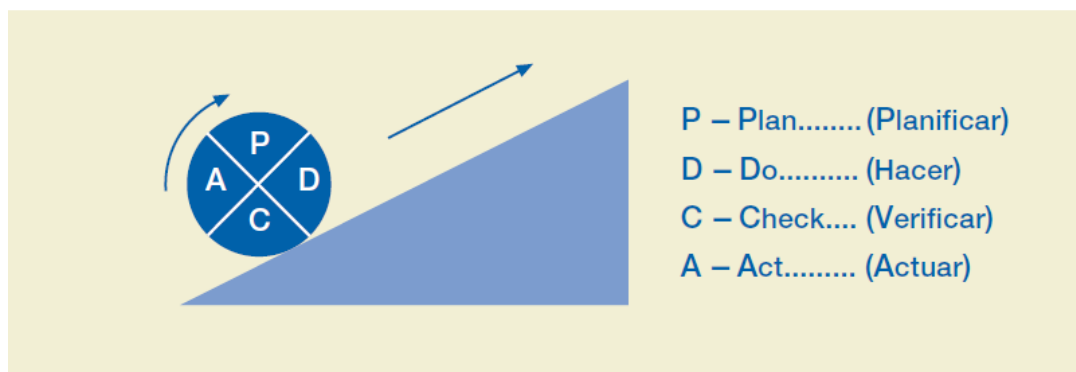


Ilustración 39: Ciclo de la mejora Continua

El gráfico anterior ilustra cómo aplicando el ciclo de mejora continua PDCA, la organización puede avanzar hacia niveles de eficacia y eficiencia superiores.

Este ciclo considera cuatro grandes pasos para establecer la mejora continua en los procesos.

P. Planificar: La etapa de planificación implica establecer qué se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar (planificación de las acciones). Esta etapa se puede descomponer a su vez, en las siguientes sub-etapas:

- ❖ Identificación y análisis de la situación.
- ❖ Establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos).
- ❖ Identificación, selección y programación de las acciones.

D. Hacer: En esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior.

C. Verificar: En esta etapa se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).

A. Actuar: En función de los resultados de la comprobación anterior, en esta etapa se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una “forma estabilizada” de ejecutar el proceso (actualización).

Se puede encontrar, en la bibliografía existente referida a estos temas, diferentes diagramas o esquemas para aplicar la mejora continua pero, en esencia, todas ellas siguen el mismo ciclo PDCA.

Para poder aplicar los pasos o etapas en la mejora continua, una organización puede disponer de diversas herramientas, conocidas como herramientas de la calidad, que permiten poner en funcionamiento este ciclo de mejora continua. Sin embargo, no se va a llevar a cabo una descripción detallada de las mismas por no ser objeto de esta guía, aunque sí se harán referencia a algunas de ellas.

En la siguiente tabla se muestran una relación de algunas de las herramientas de la calidad más frecuentemente utilizadas, asociando dichas herramientas con la fase del ciclo PDCA donde más encaja su uso.

	Estratificación	Hoja de Control (o de incidencias)	Gráficos de control estadístico (CEP)	Histograma	Diagrama de Pareto	Diagrama causa-efecto (Ishikawa)	Diagrama de correlación	Diagrama de árbol	Diagrama de relaciones	Diagrama de afinidades	Diagrama de Gantt	Diagrama PERT	Diagrama de decisiones de acción	Brainstorming	AMFEC	QFD	Diseño de experimentos (DDE)	Simplificación de diagramas de flujo	Análisis del Valor	Benchmarking
P. Planificar																				
D. Hacer																				
C. Verificar																				
A. Actuar																				
Las 7 herramientas clásicas																				

Ilustración 40: Relación entre Ciclo de la mejora Continua con herramientas de la calidad

Como se puede observar en la tabla anterior, muchas de las herramientas de la calidad se emplean preferentemente en la fase de planificación (P). Esto se debe a que en dicha fase es necesario tener mucha información para poder identificar el problema que se quiere resolver o mejorar, analizar las causas, proponer las acciones y planificar las mismas.

LA MEJORA CONTINUA Y LA ESTABILIZACIÓN DE LOS PROCESOS

Cuando en un proceso se aplica el ciclo de mejora continua (PDCA), se adoptan una serie de acciones que permiten ejecutar el proceso de forma que la capacidad del mismo (y por tanto su eficacia) aumente.

A través de la verificación de las acciones adoptadas (etapa C del ciclo PDCA), se puede conocer si las mismas han servido para mejorar el proceso o no.

En el caso de que las acciones sean eficaces, la última fase del ciclo de mejora debe materializarse en una nueva “forma estabilizada” de ejecutar el proceso, actualizándolo mediante la incorporación de dichas acciones al propio proceso.

La actualización de un proceso como consecuencia de una mejora conlleva a una nueva forma de ejecutarlo. A esta forma con la que se ejecuta el proceso se le puede denominar como el “estándar” del proceso.

Con el proceso actualizado, su ejecución debe seguir un ciclo SDCA que permita la ejecución, el control y, en general, la gestión del proceso. Este ciclo implica:

9.14 MEJORA CONTINUA EN LA NORMA ISO 9001:2000

Según la familia ISO 9000 del 2000, el objetivo de la mejora continua en los sistemas de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas (según la orientación del sistema).

Para la mejora de los procesos, el sistema de gestión de la calidad debe permitir el establecimiento de objetivos y la identificación de oportunidades de mejora a través del uso de los hallazgos y las conclusiones de la auditoría, el análisis de datos, la revisión del sistema por la dirección u otros medios, lo que generalmente conduce al establecimiento de acciones correctivas o preventivas (véase definición de “mejora continua” en ISO 9000).

CAPÍTULO X
RESULTADOS.

10.0 INTRODUCCIÓN

Toda organización debe tener indicador que sirve para conocer la situación actual de la misma, estos deben estar enfocados a identificar la eficiencia de cada una área de las cuales se compone la empresa, no se puede mejorar lo que no se puede medir. Hoy en día es más evidente la necesidad conocer cuál es el entorno competitivo, la cual se debe hacer una evaluación de su posición actual y desarrollando planes a corto mediano y largo plazo, dentro de estos planes deben existir herramientas específicas para traducir éstos en objetivos concretos y acciones específicas que se puedan medir y evaluar periódicamente con una metodología que cumpla con los requerimientos básicos de la determinación de objetivos, los cuales deben ser: claros, cuantificables, retadores, alcanzables y generar un resultado que dé valor agregado, ya sea económico o de servicio.

Es importante que las organizaciones conozcan y tenga clara hacia donde se dirigen y a la vez que tanto se ha alcanzado las metas propuestas, es necesario evaluar que tanto se ha desviado del camino y que acciones poder tomar para corregirlo, esto es posible con herramientas de medición y evaluación de objetivos a los diferentes niveles de responsabilidad, lo que se traduce en contar con sistemas de evaluación de las productividad empresarial. Las empresas deben evaluarse sistemáticamente a través de indicadores que monitoreen el comportamiento de los objetivos estratégicos generales, proyectos y programas, sus áreas funcionales y los objetivos de cada persona, así como el desempeño individual en las actitudes y aptitudes de todo el personal. Si esto se realiza, se tiene una evaluación o medición integral de la empresa, la cual podremos denominar como una medición de la productividad integral.

10.1 DESARROLLO Y APLICACIÓN DE LOS SUBCRITERIOS.

El Criterio, proporciona enfoque en los resultados, incluyendo la evaluación objetiva de la organización y la evaluación de los ciudadanos/clientes, sobre los productos y servicios de la organización, el desempeño general, tanto financiero como de mercado, su estructura de liderazgo y responsabilidad social, y los resultados de todos los procesos clave y actividades tendientes a la mejora de los procesos. A través de este enfoque, se mantiene el doble objetivo del Criterio: un valor superior de ofertas según la perspectiva de los ciudadanos/clientes y el entorno; además un desempeño organizacional superior que se debe reflejar en indicadores operativos, legales, éticos y financieros de la organización. También se mantiene un aprendizaje tanto personal como organizacional. Por ende se proporciona información en “tiempo real” (mediciones de avance) para la evaluación y mejora de los procesos, productos y servicios, alineada con la estrategia integral de la organización

Para cumplir con todos los requisitos del criterio es necesario que la organización conozca y desarrolle los siguientes puntos que le ayudarán al cumplimiento del mismo:

1. Condiciones básicas que deben reunir los indicadores.
2. Etapas para desarrollo y establecimiento de indicadores.
3. La metodología general para establecimiento de indicadores.
4. Como medir los Resultados de productos y servicios.
5. Como medir los Resultados de orientación al ciudadano cliente.
6. Como medir los Resultados financieros y de mercado.
7. Como medir los Resultado del personal.

8. Como medir los Resultado de la efectividad de los procesos.
9. Como medir los Resultados de liderazgo.

10.2 CONDICIONES BÁSICAS QUE DEBEN REUNIR LOS INDICADORES.

En primer lugar, el indicador debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones. A su vez, el cálculo que se realice a partir de las magnitudes observadas no puede dar lugar a ambigüedades. Esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su fiabilidad siempre que sea preciso. A esta cualidad debe añadirse que un indicador debe ser inequívoco, es decir que no permita interpretaciones contrapuestas.

El concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo. El indicador es adecuado a lo que se pretende medir (pertinencia). La información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones.

La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas. Es la característica de la sensibilidad de un indicador, que debe construirse con una calidad tal, que permita automáticamente identificar cambios en la bondad de los datos.

El indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonable de información para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (inequívoco), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones (pertinencia, oportunidad), y todo ello, siempre que los costos de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.

10.3 METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LOS INDICADORES.

Toda propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen. Por este motivo, en este apartado analizamos la metodología necesaria para la construcción eficaz de una batería de indicadores. Asimismo, el procedimiento debe alcanzar el máximo consenso entre todos los miembros de la organización y la terminología utilizada debe ser comprensible y aceptada por dicho conjunto.

Para la elaboración de indicadores hace falta una reflexión profunda de la organización que dé lugar a la formulación de las siguientes preguntas:

1. ¿Qué se hace?
2. ¿Qué se desea medir?
3. ¿Quién utilizará la información?
4. ¿Cada cuánto tiempo?
5. ¿Con qué o quién se compara?

Con esto se pretende que la organización describa sus actividades principales de tal forma que con la ayuda de una plantilla, con el fin de tenerlas inventariadas con la descripción del resultado que se pretende obtener mediante su ejecución.

10.4 ETAPAS PARA DESARROLLO Y ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN.

Lo fundamental no es solamente lograr los resultados esperados, sino lograrlos con el mejor método y el más económico, bien sea que se trate de resultados corporativos, de una parte de la organización, de un proceso, de un proyecto o de la gestión de los individuos.

La mejor gestión es aquella que logra hacer lo correcto es eficaz y eficiente a la vez. La gestión tiene diversos niveles los cuales se asocian a los niveles de la organización tradicionalmente establecidos:

- Gestión estratégica o corporativa.
- Gestión de unidad estratégica de negocio o táctica.
- Gestión operativa.

10.4.1 PASOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES.

A- Contar con Objetivos y Estrategias (Planificación).

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos. Ellos nos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera.

Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable.

Estos patrones son:

- **Atributo:** Es el que identifica la meta.
- **Escala:** Corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.

- **Status:** Es el valor actual de la escala, el punto de partida.
- **Umbral:** Es el valor de la escala que se desea alcanzar.
- **Horizonte:** Hace referencia al período en el cual se espera alcanzar el umbral.
- **Fecha Iniciación:** Cuando se inicia el horizonte.
- **Fecha Terminación:** Finalización de lapso programado para el logro de la meta.
- **Responsable:** Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o logro de la meta.

B- IDENTIFICAR FACTORES CRITICOS DE ÉXITO.

Son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar.

- ❖ Concepción.
- ❖ Monitoreo.
- ❖ Evaluación final de la gestión.

C. ESTABLECER INDICADORES PARA CADA FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO.

Por ejemplo:

$$\text{Nivel de aprobación de pruebas} = \frac{\text{Total personas que aprobaron pruebas}}{\text{Total de personas capacitadas}}$$

Este indicador mide el grado en el cual las personas captaron y aprendieron los conceptos teóricos y las metodologías impartidas en la capacitación.

D- DETERMINAR PARA CADA INDICADOR: ESTADO, UMBRAL Y RANGO DE GESTIÓN.

- ❖ **ESTADO:** Valor inicial o actual del indicador.
- ❖ **UMBRAL:** Es el valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
- ❖ **RANGO DE GESTIÓN:** Es el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.

E- DISEÑAR LA MEDICIÓN.

Consiste en determinar las fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignar responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.

F- DETERMINAR Y ASIGNAR RECURSOS.

- ❖ La medición se incluye e integra al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información. Este acompañamiento es temporal y tiene como fin apoyar la creación y consolidación de la cultura de la medición y el autocontrol.
- ❖ Los recursos que se empleen en la medición deben ser parte de los recursos que emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.

G- MEDIR, APROBAR, Y AJUSTAR EL SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN.

- ❖ Pertinencia del indicador.
- ❖ Valores y rangos establecidos.

- ❖ Fuentes de información seleccionadas.
- ❖ Proceso de toma y presentación de la información.
- ❖ Frecuencia en la toma de la información.
- ❖ Destinatario de la información.

10.5 RESULTADOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.

Cuando se habla de servicios y de la evaluación y seguimiento de la calidad que prestan, en general, surge el inconveniente de establecer un lenguaje común a todos los sectores para la medición de la calidad en términos de satisfacción del cliente. Esta imposibilidad de realizar evaluaciones comparadas de calidad y cantidad de prestaciones, se basa en la inexistencia de un conjunto de indicadores homogéneos que pongan de manifiesto el comportamiento de calidad de las empresas de un determinado sector.

De este modo, no resulta sencillo investigar al respecto de la evaluación del servicio ofrecido, no ya en diferentes sectores si no en diferentes empresas de un mismo sector. La falta del lenguaje común y la falta de consenso respecto a la definición de los diferentes términos asociados la calidad del servicio, hace imposible la fijación de unos buenos parámetros que ayuden a la elaboración de adecuados indicadores para la medida de calidad.

La medición que permite obtener el indicador puede ser directa o indirecta.

- a) La medición será directa si la información que proporciona el indicador atañe concretamente al aspecto de calidad que se pretende medir (por ejemplo, el tiempo medio de espera en una cola mide directamente la tardanza en el inicio de la prestación del servicio).

- b) La medición será indirecta cuando la información que proporciona el indicador sólo está relacionada o vinculada con el aspecto de calidad que se evalúa (por ejemplo, el índice de ocupación hotelera mediría indirectamente la demanda del servicio).

Los indicadores de calidad permiten evaluar y realizar un seguimiento de los diferentes aspectos de la calidad del servicio prestado y facilitan la comparación y el contraste entre diferentes servicios de un mismo sector o entre distintos periodos dentro del mismo servicio. Así, los indicadores permiten obtener conclusiones acerca de la calidad de los servicios prestados.

TIPOS DE INDICADORES

Se presentan dos posibles tipologías:

- ❖ **Tipología 1. Según la gravedad del suceso y el grado en que puede ser evitado:**

Indicadores centinela o Indicadores de suceso.

Son aquellos que miden un suceso grave, indeseable y a menudo evitable. Su detección exige una investigación completa del seguimiento de la actividad asistencial (trazabilidad de la asistencia). Miden aspectos tan relevantes de la práctica que su resultado se expresa en términos absolutos, de modo que la sola aparición de un caso comporta un estudio a fondo del tema. Ejemplos pueden ser "muertes consecutivas a una anestesia local" o "descarrilamientos de un tren de cercanías".

10.5.1 INDICADORES BASADOS EN ÍNDICES O INDICADORES DE REFERENCIA.

Miden sucesos que únicamente deben ser investigados si se comprueba una desviación significativa respecto a un valor de referencia o una tendencia a lo largo del tiempo que se aparta del umbral considerado aceptable en la misma institución o en centros o servicios similares. Miden aspectos de la práctica en los que se puede aceptar un cierto nivel de aparición del hecho. Un ejemplo podría ser "infección de la herida en suturas realizadas en urgencias" o "retrasos en la llegada del cercanías en periodo punta". En ambos procesos se puede esperar algún suceso como los descritos, pero sería alarmante que ocurrieran frecuentemente.

❖ Tipología 2. Según el concepto que interese evaluar:

Indicadores de demanda.

Miden la cantidad de solicitudes de asistencia que se presentan en el servicio (por ejemplo, número de clientes atendidos por cada mil habitantes y año). Estos valores tienen un valor informativo para poder establecer una comparación de la actividad del centro con otros servicios similares.

10.5.2 INDICADORES DE CALIDAD DE LAS ACTIVIDADES.

Por ejemplo, tiempo medio de demora en la atención a los clientes. Dentro de estos indicadores, podemos distinguir dos tipos:

❖ Indicadores de proceso.

Cuantifican aspectos del proceso de asistencia, desde su llegada y clasificación hasta su finalización. Estos indicadores miden el funcionamiento

del servicio desde el punto de vista organizativo y de la calidad de los procesos (nos reflejan el cómo se hacen las cosas).

❖ **Indicadores de resultado.**

Miden los resultados finales de las actividades asistenciales, es decir, lo que le pasa (o no le pasa) a un cliente después de haberle hecho (o no haberle hecho) algo. Informan por tanto de la calidad y capacidad técnica y resolutive del servicio (cuantifican resultados de una actividad sin importar el cómo se ha realizado).

10.5.3 LOS SISTEMAS DE MONITORIZACIÓN.

Los sistemas de monitorización son aquellos que miden y evalúan, de forma periódica aspectos relevantes del servicio prestado mediante el uso de indicadores de calidad.

Para diseñar un sistema de monitorización, deben seguirse los siguientes pasos:

1. Dimensionar el servicio. Esta etapa consiste en relacionar todas las actividades que se realizan en un determinado ámbito según diferentes cauces.
2. Seleccionar de todos los aspectos tratados en el punto anterior, aquellos que se consideren más relevantes de cara a lograr mayor satisfacción en el cliente. En este punto se debe proceder a la priorización de las actividades relacionadas.
3. Identificar y Elaborar los indicadores correspondientes al apartado anterior. El indicador de calidad es la medida cuantitativa que se utiliza como guía para controlar y valorar la calidad de aspectos importantes de la práctica.

4. Iniciar las actividades sistemáticas de medida con obtención de resultados, comparación con los estándares establecidos y si el resultado está por debajo del estándar, actuar para mejorar.

10.6 RESULTADOS DE ORIENTACIÓN AL CIUDADANO CLIENTE.

Invertir en conocimiento significa conseguir información que garantice mejorar la toma de decisiones; es decir, que a través de las investigaciones sean posibles determinar que quiere el cliente, que espera de un servicio y como percibe el servicio. Cuando se mide el valor percibido por el cliente, es posible establecer una estrategia basada en lo que realmente tiene significado e importancia para el cliente.

Una vez que la investigación mida el valor percibido por el cliente, es preciso comunicar en la publicidad los puntos de valor que buscan los clientes de ese servicio.

Preguntas claves que deben responderse.

1. ¿Cómo se define el valor?

El valor es un aspecto que el cliente busca en un servicio de conformidad con las expectativas relacionadas con lo que se le ofrece, es algo parecido a un beneficio. Por ejemplo, para alguien que está a punto de ahogarse, una cuerda solo tiene valor si sirve para sacarlo del agua, en tanto que una cuerda bella y de calidad excepcional no tiene valor si el uso no se percibe como pertinente e importante.

2. ¿Cómo puede medirse el valor?

Identificar y medir el valor es posible mediante la investigación. En este caso la técnica de medición puede ser comparativa, del tipo “a su entender ¿qué es lo más importante en el servicio aéreo: la atención en el mostrador o la

atención a bordo? “. Hecha la comparación se mide al entrevistado que asigne una calificación entre 0 y 10. Tabulados los datos que arroja la investigación es posible identificar que tiene valor realmente para el consumidor de servicios.

3. ¿Cuál es el valor percibido por los clientes en los servicios ofrecidos?

Muchas veces una empresa infiere lo que el cliente valora y fija una estrategia equivocada; por tanto, es importante invertir en el conocimiento del valor percibido. Por ejemplo ¿qué valora un cliente en un banco: la garantía o el buen servicio? Dependiendo del momento, la garantía puede ser un valor importante pero, a partir del instante en que todos los bancos ofrecen garantías, puede percibirse que es mejor el que brinde la mejor atención.

Es preciso tener en cuenta algunos aspectos cuando se mide el valor percibido por el cliente:

1. Que representa el valor en términos monetarios.
2. Que representan los beneficios en términos específicos.
3. El valor percibido es lo que el cliente de un servicio obtiene a cambio del precio que paga.
4. La medición del valor debe tener en cuenta el contexto mercadológico de la empresa, puesto que la acción de la competencia puede impedir que se perciba el valor.

Además de descubrir el valor percibido por los clientes, es preciso ayudarlos a captar los beneficios de los servicios ofrecidos. Por otra parte, también es importante saber cómo llegar a ofrecerles algo que tenga valor para ellos.

El modelo de valor para el cliente es una representación del valor percibido basado en la medición de costo y beneficios del servicio prestado a un cliente. Este modelo está construido a partir de la información obtenida mediante entrevistas con consumidores de cada segmento importante.

En el proceso de construcción del modelo de valor para el cliente se emplea la investigación directa entre consumidores significativos de cada segmento, mediante cuestionarios directos e indirectos y se asocian los gastos con base en la técnica estadística del análisis conjunto. Otro criterio utilizado para recolectar datos de los clientes es el denominado grupo foco, en el que sólo se entrevistan los clientes que se presentan determinada característica. Esta metodología objetiva consigue información primaria sobre la percepción del cliente con respecto de la funcionalidad el desempeño y el valor del servicio ofrecido.

Preguntas que pueden servir de base para conocer lo que los clientes perciben de la empresa.

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizado los productos/servicios de la empresa x?

<input type="checkbox"/>	Menos de un mes	<input type="checkbox"/>	Entre uno y tres años
<input type="checkbox"/>	De uno a tres meses	<input type="checkbox"/>	Más de tres años
<input type="checkbox"/>	De tres a seis meses	<input type="checkbox"/>	Nunca los he utilizado
<input type="checkbox"/>	Entre seis meses y un año		

2. ¿Cómo conoció empresa x?

TV

Amigos o contactos

Radio

Prensa o revistas

Internet

Otro

3. ¿Con qué frecuencia utiliza producto/servicio x?

Una o más veces a la semana

Menos de una vez al mes

Dos o tres veces al mes

Nunca lo he utilizado

Una vez al mes

4. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con empresa x en una escala de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecha y 1 es completamente insatisfecho.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6. En comparación con otras alternativas de tipo producto/servicio, el producto/servicio x es ...

Mucho mejor

Algo peor

Algo mejor

Mucho peor

Igual

No lo se

7. Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es pobre y 10 es excelente) los siguientes atributos de empresa x:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Buena calidad										
Bien organizada										
Calidad del servicio										
Relación calidad Precio										
Servicio Postventa										
Orientada a Satisfacer al cliente										

7. Y ahora valore del 1 al 10 la importancia que tienen para usted esos mismos atributos:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bien organizada										
Orientada a Satisfacer al cliente										
Servicio										

Postventa										
Profesionalidad										
Buena calidad										
Relación calidad precio										
Calidad del servicio										

8. ¿Ha recomendado usted a la empresa x a otras personas?

Si

No

9. ¿Recomendaría usted a la empresa x a otras personas?

Si

No

10. ¿Comprará o utilizará usted producto/servicio x de nuevo?

Seguro que si

Probablemente no

Probablemente si

Seguro que no

Puede que sí, puede que
no

11. ¿Hay alguna cosa que le gustaría decirle a empresa x sobre el servicio que proporciona?:

10.7 RESULTADOS FINANCIEROS Y DE MERCADO.

Para medir los resultados financieros y de mercado en la empresa utilizaremos las razones financieras. Dependiendo de la orientación que se dé al cálculo de las razones financieras, estas se pueden dividir o agrupar en cuatro grandes grupos liquidez, apalancamiento, actividad y rentabilidad que analizaremos a continuación.

10.7.1 RAZONES DE LIQUIDEZ.

Miden la capacidad de la empresa para satisfacer o cubrir sus obligaciones a corto plazo, en función a la tenencia de activos líquidos, mas no a la capacidad de generación de efectivo. Algunos ejemplos de este tipo de razones son las siguientes:

❖ CAPITAL DE TRABAJO.

Representa la inversión neta en recursos circulantes, producto de las decisiones de inversión y financiamiento a corto plazo.

$$\textit{Capital de trabajo} = \textit{Activo Circulante} - \textit{Pasivo Circulante}$$

❖ RAZÓN CIRCULANTE.

Mide el número de unidades monetarias de inversión a corto plazo, por cada unidad de financiamiento a corto plazo contraído; por ejemplo, una razón circulante de 1,5, implica que por cada unidad de financiamiento a corto plazo, se tienen una y media unidad monetaria en inversión a corto plazo.

$$\textit{Razón circulante} = \textit{Activo Circulante} \div \textit{Pasivo Circulante}$$

❖ PRUEBA O RAZÓN ÁCIDA.

Se deriva de la anterior, ya que a la inversión a corto plazo se le extrae el inventario, por considerarse un activo muy poco líquido. Mide entonces el

número de unidades monetarias en inversión líquida por cada unidad monetaria de pasivo a corto plazo.

$$\textit{Prueba ácida} = (\textit{Activo Circulante} - \textit{Inventarios}) \div \textit{Pasivo Circulante}$$

❖ PRUEBA SÚPER ÁCIDA.

Es similar a la anterior, pero hace la consideración especial de que en el activo circulante pueden estar incorporados, además del inventario, algunos elementos que no son lo suficientemente líquidos para ser realizados en un momento de apremio. Por lo tanto, considera directamente solo aquellos activos de reconocida liquidez. Mide el número de unidades monetarias en activos efectivamente líquidos, por cada unidad monetaria de deuda a corto plazo.

$$\textit{Prueba súper ácida} = (\textit{Efectivo y Equivalente de efectivo} + \textit{Cuentas por cobrar}) \div \textit{Pasivo Circulante}$$

❖ COBERTURA DE PAGOS.

No es exactamente un índice financiero puesto que no puede ser calculado a partir de los estados financieros. Es más bien una herramienta utilizada en el momento de preparar un flujo de caja o cash flow para evaluar cómo se afectaría la capacidad de pago, en la hipotética situación en que la empresa tenga que paralizar sus actividades.

$$\textit{Cobertura de pagos} = (\textit{Efectivo y Equivalente de efectivo} + \textit{Cuentas por cobrar}) \div \textit{Pagos en efectivo}.$$

❖ RAZÓN DE FONDO DE MANIOBRA.

Mide la inversión neta en recursos circulantes, con relación a la inversión bruta total.

$$\textit{Razón de fondo de maniobra} = \textit{Capital de trabajo} \div \textit{Total Activo}$$

❖ RAZONES DE APALANCAMIENTO.

Miden el grado o la forma en que los activos de la empresa han sido financiados, considerando tanto la contribución de terceros (endeudamiento) como la de los propietarios (patrimonio).

❖ RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO.

Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda, por lo cual se acostumbra presentar en forma de porcentajes. Por ejemplo, una razón de endeudamiento de 0,4 indica que el 40% del total de la inversión (activos totales) ha sido financiada con recursos de terceros (endeudamiento).

$$\textit{Endeudamiento} = \textit{Total Pasivo} \div \textit{Total Activo}$$

❖ RAZÓN DE AUTONOMÍA.

Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada con dinero de los propietarios. Es complementaria a la de endeudamiento, por lo que la suma de las dos debe ser igual a 1.

$$\textit{Autonomía} = \textit{Total Patrimonio} \div \textit{Total Activo}$$

❖ RAZÓN DE APALANCAMIENTO EXTERNO.

Mide la relación entre la utilización del endeudamiento como mecanismo de financiación y la utilización de los fondos de los propietarios. Indica cuantas unidades monetarias han venido de afuera del negocio, por cada unidad monetaria provista por los propietarios.

$$\textit{Apalancamiento externo} = \textit{Total Pasivo} \div \textit{Total Patrimonio}$$

❖ RAZÓN DE APALANCAMIENTO INTERNO.

Representa exactamente lo opuesto a la anterior; es decir, cuántas unidades monetarias han sido aportadas al financiamiento de la inversión por los accionistas, por cada unidad monetaria tomada de terceros.

$$\text{Apalancamiento interno} = \text{Total Patrimonio} \div \text{Total Pasivo}$$

❖ RAZÓN DE CAPITALIZACIÓN EXTERNA.

Modernamente se considera que el capital de una empresa no está compuesto solamente por los aportes que hacen los propietarios, sino que también debe ser considerado como tal, el aporte a largo plazo que puedan hacer los terceros. De allí que se defina la capitalización como la sumatoria del patrimonio de la empresa y los recursos contratados a largo plazo: ie: patrimonio más pasivo a largo plazo. La razón de capitalización externa mide la proporción en que entra el aporte de terceros en la capitalización de la empresa.

$$\text{Capitalización externa} = \text{Deuda a largo plazo} \div (\text{Patrimonio} + \text{Deuda a largo plazo})$$

❖ RAZÓN DE CAPITALIZACIÓN INTERNA.

En el marco del concepto ya explicado, este indicador mide la proporción en que el patrimonio de los accionistas participa en la capitalización de la empresa; por ejemplo, una capitalización interna de 75% indica que en la capitalización existe una relación de 3 a 1 entre lo aportado por los accionistas y lo tomado de terceros. La suma de los dos índices de capitalización debe ser igual a 1.

$$\text{Capitalización interna} = \text{Patrimonio} \div (\text{Patrimonio} + \text{Deuda a largo plazo})$$

10.7.2 RAZONES DE ACTIVIDAD O DE GERENCIA.

Evalúan la habilidad con la cual la empresa (o la gerencia) utiliza los recursos de que dispone. Las más conocidas son las siguientes:

DÍAS DE INVENTARIOS.

Hipotéticamente evalúa cuántos días podría operar la empresa sin reponer sus inventarios, manteniendo el mismo nivel de ventas.

$$\text{Días de inventario} = (\text{Inventarios} \times 360) \div \text{Ventas}$$

❖ ROTACIÓN DE INVENTARIOS.

También hipotéticamente, indica el número de veces en que, en promedio, el inventario ha sido repuesto.

$$\text{Rotación de inventarios} = \text{Ventas} \div \text{inventarios}$$

❖ DÍAS DE CUENTAS POR COBRAR.

También conocido como días de ventas en la calle, porque representa, en promedio, el número de días que la empresa está tardando en recuperar sus ventas.

$$\text{Días de cuentas por cobrar} = (\text{Cuentas por cobrar} \times 360) \div \text{Ventas}$$

❖ ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR.

Indica el número de veces en que, en promedio, han sido renovadas las cuentas por cobrar.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \text{Ventas} \div \text{cuentas por cobrar}$$

❖ DÍAS DE CUENTAS POR PAGAR.

Mide el número de días que, en promedio, la empresa se está tomando de sus proveedores, para saldar sus compras.

$$\text{Días de cuentas por pagar} = (\text{Cuentas por pagar} \times 360) \div \text{compras}$$

❖ ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR.

Indica el número de veces en que, en promedio, han sido renovadas las cuentas por pagar.

$$\textit{Rotación de cuentas por pagar} = \textit{Compras} \div \textit{cuentas por pagar}$$

❖ ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO.

Aun cuando los activos fijos no están en el negocio para ser vendidos, sino para producir los bienes y servicios que luego generarán los ingresos, este indicador nos mide la relación que existe entre el monto de los ingresos y el monto de la inversión en activos fijos. Por ejemplo, una rotación de 3 indicaría que la empresa está generando ingresos equivalentes a 3 veces la inversión en activos fijos.

$$\textit{Rotación del Activo Fijo} = \textit{Ventas} \div \textit{Activo Fijo}$$

❖ ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL.

Al igual que el anterior, este indicador nos mide la relación que existe entre el monto de los ingresos y el monto de la inversión total. Por ejemplo, una rotación de 1,5 indicaría que la empresa está generando ingresos equivalentes a una vez y media la inversión en activos totales.

$$\textit{Rotación del Activo Total} = \textit{Ventas} \div \textit{Activo Total}$$

❖ ROTACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO.

Este indicador nos mide la relación que existe entre el monto de los ingresos y el monto de la inversión neta en recursos a corto plazo.

$$\textit{Rotación del Capital de Trabajo} = \textit{Ventas} \div \textit{Capital de Trabajo}$$

10.7.3 RAZONES DE RENTABILIDAD.

Miden la capacidad de la empresa para generar utilidades, a partir de los recursos disponibles. Por esta definición, la mayoría de ejemplos tienen que ver con la relación de la utilidad neta (bottom line) con ciertos elementos de los estados financieros.

❖ MARGEN DE UTILIDAD BRUTA.

Mide, en forma porcentual, la porción del ingreso que permitirá cubrir todos los gastos diferentes al costo de ventas (Costos Operativos, Costo Integral de Financiamiento, Impuesto sobre la Renta, etc.).

$$\textit{Margen de Utilidad Bruta} = (\textit{Ventas} - \textit{Costo de Ventas}) \div \textit{Ventas}$$

❖ MARGEN DE UTILIDAD EN OPERACIONES.

En las finanzas modernas, este es uno de los indicadores de mayor relevancia, porque permite medir si la empresa está generando suficiente utilidad para cubrir sus actividades de financiamiento.

$$\textit{Margen de Utilidad en Operaciones} = \textit{Utilidad en Operaciones} \div \textit{Ventas}$$

❖ MARGEN DE UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO.

Permite medir cuánto está ganando la empresa, antes de aplicar los cargos por concepto de Impuesto sobre la Renta.

$$\textit{Margen de Utilidad Antes de Impuesto} = \textit{Utilidad antes de Impuesto} \div \textit{Ventas}$$

❖ MARGEN DE UTILIDAD NETA.

Mide el porcentaje que está quedando a los propietarios por operar la empresa.

$$\textit{Margen de Utilidad Neta} = \textit{Utilidad Neta} \div \textit{Ventas}$$

❖ RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS.

Da una idea del rendimiento que se está obteniendo sobre la inversión. También se conoce este indicador como Basic Earning Power (capacidad para generar utilidades); ROA (return on assets); y ROI (Return on Investment).

$$\text{Rendimiento sobre Activos} = [\text{Utilidad Neta} + \text{CIF} \times (1 - T)] \div \text{Total Activos}$$

$$\text{Rendimiento sobre Activos} = \text{Utilidad Neta} \div \text{Total Activos}$$

(Basic Earning Power o ROA o ROI)

❖ RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO.

Mide la rentabilidad que están obteniendo los inversionistas. También se le conoce como ROE (return on equity).

$$\text{Rendimiento sobre Patrimonio (ROE)} = \text{Utilidad Neta} \div \text{Patrimonio}$$

❖ RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL COMÚN.

Se acostumbra aplicar este índice cuando la empresa tiene acciones preferidas en su capital. De no haberlas, el resultado sería igual que el anterior.

$$\text{Rendimiento sobre Capital Común} = (\text{Utilidad Neta} - \text{Div. Acc. Pref.}) \div \text{Capital Común promedio}$$

❖ RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL EMPLEADO.

Este indicador mide la rentabilidad de la capitalización, por lo que tiene una gran relación con el Valor Económico Añadido (EVA).

$$\text{Rendimiento sobre Capital Empleado (ROCE)} = \text{Utilidad Neta} \div (\text{Patrimonio} + \text{Deuda a largo plazo})$$

❖ **RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL DE TRABAJO.**

Mide la rentabilidad que se está obteniendo sobre los recursos o inversión neta a corto plazo.

$$\text{Rendimiento sobre Capital de Trabajo} = \text{Utilidad Neta} \div \text{Capital de trabajo}$$

❖ **UTILIDAD POR ACCIÓN COMÚN.**

Como su nombre lo indica, demuestra la utilidad que se obtiene por cada una de las acciones en circulación. Este es el único índice de este grupo que debe presentarse siempre en valores absolutos.

$$\text{Utilidad por acción (EPS)} = (\text{Utilidad Neta} - \text{Div. Acc. Pref.}) \div \text{Acciones en circulación}$$

Obsérvese que, aun cuando se dice que las razones o índices financieros miden variables de la empresa, simultáneamente se está evaluando a la administración de la misma, puesto que son los administradores, quienes en última instancia satisfacen las obligaciones, deciden la forma de financiamiento y la utilización de los recursos, y esto finalmente se reflejará en la generación de beneficios o pérdidas para la empresa.

10.7.4 OTROS GRUPO DE INDICADORES FINANCIEROS.

1- Razones de crecimiento.

Que evalúan la habilidad de la empresa para mantener su posición económica en el segmento donde se desenvuelve, especialmente en períodos inflacionarios. Son índices que compararán el crecimiento de la empresa, frente a las diferentes variables de la economía. Los ejemplos usuales tienen que ver con la comparación de los resultados del período analizado versus los obtenidos en el año que haya sido tomando como base.

$$\text{Ventas} = \text{Ventas actuales} \div \text{Ventas período base}$$

$$\text{Utilidad Neta} = \text{Utilidad Neta actual} \div \text{Utilidad Neta período base}$$

2- Razones de valuación.

Que miden, en empresas que hacen oferta pública de sus acciones, la capacidad para generar valor o aumentar la riqueza de sus accionistas. La mayoría de las razones de este tipo tienen que ver con el valor de mercado de la acción de la empresa como relación precio utilidad (rpu), relación valor de mercado versus valor en libros, etc.

$$\text{Precio - Utilidad (RPU)} = \text{Precio promedio acción} \div \text{Utilidad por acción}$$

$$\text{Valor de mercado acción} = \text{Valor de mercado acción} \div \text{valor en libros acción}$$

$$\text{Dividendos} = \text{Dividendos pagados} \div \text{Valor de mercado promedio acción}$$

10.8 RESULTADOS DEL PERSONAL.

Este sub-criterio examina los resultados del personal de la organización, con el propósito de demostrar en qué medida la organización ha creado y mantenido un ambiente de trabajo acogedor, de compromiso y productivo para todos los trabajadores.

Las mediciones de los resultados para indicadores del compromiso del personal y su satisfacción pueden incluir mejoras en la toma de decisiones locales, cultura organizacional y desarrollo del personal y de los líderes. Los datos de entrada, tales como la extensión del entrenamiento, pueden estar incluidos, pero el énfasis principal debería estar sobre los datos que muestren efectividad o resultados.

10.8.1 MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL¹⁵.

Para medir la satisfacción del personal se debe tener una metodología:

- ❖ Cuestionario: contiene una lista de afirmaciones o puntos de vista relacionados con el trabajo, cargo o puesto que el funcionario desempeña, muy sencillas, de fácil comprensión y aplicación, direccionada para la captura de los datos más relevantes sobre la percepción de los funcionarios.
- ❖ Las afirmaciones o puntos de vista dejan al encuestado la libertad de elegir la respuesta entre varias alternativas.
- ❖ Una tercera parte está dedicada a recoger comentarios por escrito del personal sobre cierta afirmación o punto de vista de un atributo que requieren ser más explícitos en sus respuestas.
- ❖ Una cuarta y última parte que se considera información personal; las cuales son recogidas y analizadas para establecer los principales elementos para el grado de satisfacción laboral.

Los puntos que puede contener el cuestionario de satisfacción laboral y que se considerarán son los siguientes factores o atributos, que desplegarán afirmaciones o puntos de vista a calificar:

- ❖ Pertenencia Organizacional y Puesto de Trabajo.
- ❖ Dirección de la Unidad de Interrelación con los Jefes.
- ❖ Ambiente de Trabajo e Interrelación con los Compañeros.
- ❖ Comunicación y Coordinación.
- ❖ Condiciones Ambientales, Infraestructura y Recursos.
- ❖ Capacitación, Perfeccionamiento e Instrucción.
- ❖ Implicación en la Mejora Continua.

¹⁵ Para profundizar acerca de la Satisfacción del personal puede revisar Capítulo 4 de Liderazgo.

❖ Motivación y Reconocimiento.

A continuación se presenta un ejemplo de cuestionario a utilizar donde se engloban diferentes puntos de importancia de este sub-criterio y de mucho interés para la organización con respecto a su personal:

Unidad del Alcance	
Área o Dependencia	
Período evaluado	

Tabla 41: puntos de importancia para la organización.

Indicación: Marque con “X” el casillero que más represente su satisfacción.

CODIGO	GRADO DE SATISFACCIÓN (GS)
5	Totalmente de acuerdo con la opinión
4	Mayormente de acuerdo con la opinión
3	Indiferente a la opinión
2	Pocas veces de acuerdo con la opinión
1	Totalmente en desacuerdo con la opinión

Tabla 42: Codificación para evaluación del grado de satisfacción.

¿QUÉ APRECIACIÓN TIENE USTED DE SU ORGANIZACIÓN, EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS :	GRADO DE SATISFACCIÓN				
	5	4	3	2	1
FACTOR I.- PERTENENCIA ORGANIZACIONAL Y PUESTO DE TRABAJO					
1. Estoy orgulloso de pertenecer a la Organización misma					
2. Me siento realizado personal y profesionalmente con las labores que realice.					
3. En mi trabajo, siento que puedo poner en práctica y desarrollar mis habilidades.					
4. El trabajo en mi servicio está bien organizado, y las cargas de trabajo bien repartidas.					
5. Los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo son claros, por tanto sé lo que se espera de mí.					
6. Los puestos de trabajo están provistos de procedimientos normalizados para realizar las tareas asignadas.					
FACTOR II.- DIRECCIÓN DE LA UNIDAD E INTERRELACIÓN CON SUS JEFES	5	4	3	2	1
7. Los Jefes solucionan problemas de manera creativa y buscan constantemente la innovación y mejora continua.					
8. Los Jefes demuestran dotes de liderazgo.					

9. Los Jefes toman decisiones de forma eficaz y con la participación del personal					
10. Los Jefes mantienen informado oportunamente al personal sobre asuntos de interés institucional y personal.					
FACTOR III.- AMBIENTE DE TRABAJO E INTERRELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS	5	4	3	2	1
11. Los Jefes motivan al personal para que mejoren en sus relaciones interpersonales.					
12. Creo que los funcionarios son tratados bien, independientemente del cargo que ocupan.					
13. El ambiente de la institución permite expresar opiniones con franqueza, a todo nivel y sin restricciones.					
14. El nombre y prestigio de la Organización es gratificante para mí.					
15. La relación entre el personal de la Organización permite el trabajo en equipo y apoyarnos en las tareas.					
FACTOR IV.- COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN	5	4	3	2	1
16. La comunicación interna entre el personal y las diferentes secciones funciona correctamente.					
17. Se me proporciona la información oportuna y adecuada para desarrollar correctamente mi trabajo.					

18. La comunicación con los Jefes es fluida, cordial y efectiva.					
19. La implementación de métodos de trabajo ha permitido la integración de los Servicios Operativos.					
FACTOR V.-CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS	5	4	3	2	1
20. Las condiciones de trabajo en mí unidad son seguras; no entrañan riesgo de accidentes ni enfermedades.					
21. Las condiciones ambientales (climatización, iluminación, ruidos, ventilación) facilitan la ejecución del trabajo.					
22. Las herramientas informáticas son adecuadas a las necesidades del puesto de trabajo.					
23. Las instalaciones (superficie, muebles, equipos, útiles) facilitan mí labor y servicios prestados a los clientes.					
FACTOR VI.- CAPACITACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO	5	4	3	2	1
24. Tengo suficiente oportunidad para recibir capacitación que permita mi desarrollo personal y profesional.					
25. El personal recibe la capacitación necesaria cuando se implantan nuevos equipos y procedimientos.					
26. En términos generales, me siento satisfecho con la capacitación que me entrega la Institución.					
FACTOR VII.- IMPLICACIÓN EN LA MEJORA CONTINUA	5	4	3	2	1

27. Entre los objetivos de mi Unidad, se prioriza la mejora continua de la calidad de los servicios.					
28. En mi Unidad al personal se le da la oportunidad de participar y aportar mejoras al servicio.					
29. Las sugerencias para la mejora son escuchadas y consideradas por los jefes.					
FACTOR VIII.- MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO	5	4	3	2	1
30. En mí Unidad me siento motivado para realizar mi trabajo.					
31. Las condiciones laborales en la Institución satisfacen mis necesidades(salario, vacaciones, beneficios, otros)					
32. En la Institución se me reconocen las tareas que realizo.					
33. Se reconoce al personal su aporte para la mejora y calidad del servicio.					
34. En general, me siento satisfecho en mí Unidad.					

Tabla 43: Cuestionario de Evaluación

10.8.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Escala de Calificación (↔)

Las afirmaciones o puntos de vista asociadas a cada factor serán calificados por los funcionarios o según corresponda el cuestionario, conforme a una escala de calificación numérica de uno (1) al cinco (5) que se especifica a continuación, siendo la unidad 1 el menor grado de satisfacción y el 5 el mayor grado de satisfacción:

ESCALA DE CALIFICACIÓN NUMÉRICA (CN)				
(+) Más Satisfacción		↔	(-) Menos Satisfacción	
5	4	3	2	1
10%	8%	6%	4%	2%
VALOR PORCENTUAL (VP)				

Tabla 44: Escala de Calificación numérica.

Tabulación de los datos obtenidos respecto al personal encuestado; después generar gráficos comparativos con años anteriores y consignar acciones para la mejora conforme a las conclusiones que se remitirán con antelación.

Los resultados generales serán presentados de la manera más sencilla posible para que todos los entiendan y puedan identificar dónde están los problemas de insatisfacción laboral, oportunidades de mejora y sus posibles causas.

10.9 RESULTADOS DE LA EFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS¹⁶.

Todas las áreas de la organización y el desempeño operacional, incluyendo la preparación de la organización para emergencias deberían abordarse mediante mediciones que sean relevantes e importantes para la organización.

Las mediciones o indicadores de efectividad y eficiencia operativa pueden incluir desempeño del sistema de trabajo que demuestre ahorro de costos o niveles de más alta productividad utilizando recursos internos o externos, reducción de nivel de emisiones, reducciones de residuos, utilización de productos derivados y reciclaje; indicadores del grado de respuesta interna tales como el tiempo de duración de los ciclos, la flexibilidad en la producción, los tiempos de preparación, los tiempos de establecimiento, y el tiempo para comercializar los productos o servicios.

Puede incluir indicadores específicos de la organización, tales como los niveles de innovación, el uso de productos y procesos producidos, incrementos en calidad y productividad, mejoramiento en el intercambio de data electrónica, reducciones en los costos de gestión de la cadena de abastecimiento, los resultados de evaluaciones de terceras partes.

En función de los valores que adopte un indicador y de la evolución de los mismos a lo largo del tiempo, la organización podrá estar en condiciones de actuar o no sobre el proceso (en concreto sobre las variables de control que permitan cambiar el comportamiento del proceso), según convenga.

¹⁶ Para profundizar acerca de Gestión de procesos y los indicadores existentes puede revisar el Capítulo 9 de esta guía.

10.9.1 PASOS GENERALES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES EN UN PROCESO.

1. Reflexionar sobre la misión del proceso.
2. Determinar la tipología de resultados a obtener y las magnitudes a medir.
3. Determinar los indicadores representativos de las magnitudes a medir.
4. Establecer los resultados que se desean alcanzar para cada indicador definido.
5. Formalizar los indicadores con los resultados que se desean alcanzar (objetivos).

10.9.2 CICLO PARA LA MEJORA CONTINUA.

Este ciclo considera cuatro grandes pasos para establecer la mejora continua en los procesos:

P. Planificar:

La etapa de planificación implica establecer qué se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar (planificación de las acciones). Esta etapa se puede descomponer, a su vez, en las siguientes sub-etapas:

- ❖ Identificación y análisis de la situación.
- ❖ Establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos).
- ❖ Identificación, selección y programación de las acciones.

D. Hacer:

En esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior.

C. Verificar:

En esta etapa se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).

A. Actuar:

En función de los resultados de la comprobación anterior, en esta etapa se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una “forma estabilizada” de ejecutar el proceso (actualización).

Para poder aplicar los pasos o etapas en la mejora continua, una organización puede disponer de diversas herramientas, conocidas como herramientas de la calidad, que permiten poner en funcionamiento este ciclo de mejora continua. Sin embargo, no se va a llevar a cabo una descripción detallada de las mismas por no ser objeto de esta guía, aunque si se harán referencia a algunas de ellas.

En la siguiente tabla se muestran una relación de algunas de las herramientas de la calidad más frecuentemente utilizadas, asociando dichas herramientas con la fase del ciclo PDCA donde más encaja su uso:

P. PLANIFICAR	D. HACER	C. VERIFICAR	A. ACTUAR
Estratificación	Hoja de Control	Estratificación	Diagrama de Gantt
Hoja de Control	Diagrama de árbol	Hoja de Control	Diagrama PERT
Gráficos de control estadístico (CEP)		Gráficos de control estadístico (CEP)	Diagrama de decisiones de acción
Histograma		Histograma	Brainstorming
Diagrama de Pareto		Diagrama de Pareto	AMFEC

Diagrama causa-efecto (Ishikawa)			QFD
Diagrama de correlación			Benchmarking
Diagrama de árbol			
Diagrama de relaciones			
Diagrama de afinidades			
Diagrama de Gantt			
Diagrama PERT			
Brainstorming			
AMFEC			
QFD			
Benchmarking			

Tabla 45: Herramientas de Calidad en círculo de la mejora continua.

Como se puede observar en la tabla anterior, muchas de las herramientas de la calidad se emplean preferentemente en la fase de planificación (P). Esto se debe a que en dicha fase es necesario tener mucha información para poder identificar el problema que se quiere resolver o mejorar, analizar las causas, proponer las acciones y planificar las mismas.

10.9.3 LA MEJORA CONTINUA Y LA ESTABILIZACIÓN DE LOS PROCESOS.

Cuando en un proceso se aplica el ciclo de mejora continua (PDCA), se adoptan una serie de acciones que permiten ejecutar el proceso de forma que la capacidad del mismo (y por tanto su eficacia) aumente.

A través de la verificación de las acciones adoptadas (etapa C del ciclo PDCA), se puede conocer si las mismas han servido para mejorar el proceso o no.

En el caso de que las acciones sean eficaces, la última fase del ciclo de mejora debe materializarse en una nueva “forma estabilizada” de ejecutar el proceso, actualizándolo mediante la incorporación de dichas acciones al propio proceso.

La actualización de un proceso como consecuencia de una mejora conlleva a una nueva forma de ejecutarlo. A esta forma con la que se ejecuta el proceso se le puede denominar como el “estándar” del proceso.

Con el proceso actualizado, su ejecución debe seguir un ciclo SDCA que permita la ejecución, el control y, en general, la gestión del proceso. Este ciclo implica:

S. Conocer el estándar.

A. Actuar para ajustar conforme al estándar.

D. Ejecutar el proceso conforme al estándar.

C. Comprobar el trabajo respecto al estándar.

En definitiva, se trata de formalizar los cambios en el proceso como consecuencia de una mejora producida, de tal forma que el ciclo SDCA no es más que una forma de estructurar el control del proceso.

10.10 RESULTADOS DE LIDERAZGO.

Existen 3 indicadores clave para la medición del liderazgo, o al menos, para tener una idea de cómo de bueno es y cómo está funcionando. Esos tres indicadores están vinculados entre sí, y cuanto más positivos sean los tres, mejores serán los resultados de la empresa a raíz del liderazgo organizacional, estos son:

1.- CANTIDAD DE LIDERAZGO.

¿Cuánto se lidera? a buen seguro no se puede poner un número de cantidad de liderazgo, pero sí se puede palpar la influencia de una persona en otras. Esa influencia es la que responde a este indicador. A mayor influencia, mayor cantidad de liderazgo. No existe un indicador numérico, pero la apreciación de esa influencia sí tiene una evolución y permite conocer la progresión del liderazgo.

2.- PERSONALIZACIÓN DEL LIDERAZGO.

¿A cuántos se influye? De toda la plantilla, la cantidad de liderazgo definida como influencia calará más en unos integrantes que en otros. Esa influencia y cantidad de liderazgo, hay que particularizarla, porque no el mismo estilo de liderazgo funciona con todos los integrantes por igual, y ahí radica la magia de este indicador. Cuanto más camaleónico pueda ser un líder, su personalización de liderazgo será mayor, e influirá a un mayor número de empleados.

3.- CALIDAD DEL LIDERAZGO.

¿Para qué sirve y qué resultados me ofrece? Se trata de evaluar los resultados de la influencia y de la personalización. Si tanto la cantidad como la personalización del liderazgo, ofrecen rendimiento y eficiencia creciente en el tiempo por parte de los integrantes de la empresa, por parte de los liderados, la calidad del liderazgo será buena e irá en progresión. Si las anteriores son cuánto se lidera y a quién se lidera, en esta ocasión se hablaría de cómo se lidera.

La suma de estos tres indicadores vuelve a no ser un número, pero sí ofrece una alineación del liderazgo con los objetivos de la empresa, y en definitiva, su consecución, que es lo que realmente interesa.

10.10.1 EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO.

Preguntas guías que ayudan a determinar y evaluar la conducta, actitud y eficacia del líder.

- 1) ¿Ha adoptado el líder un enfoque de grupo de trabajo o de equipo?
- 2) ¿Toma todas las decisiones importantes?
- 3) ¿Lleva a cabo todas las asignaciones de tareas?
- 4) ¿Realiza todas las evaluaciones de los individuos?
- 5) ¿Basa los rendimientos del trabajo en la responsabilidad individual?
- 6) ¿Hace algún trabajo real más allá de la toma de decisiones, delegación y establecimiento de agendas?
- 7) ¿Se afana el líder por conseguir en el seno del equipo el justo equilibrio entre acción y paciencia?
- 8) ¿Fomenta los conflictos y acuerdos conflictivos?
- 9) ¿Utiliza su distancia y perspectiva para mantener conexión entre las acciones del equipo y las instrucciones? ¿Intimida a alguien del equipo?

- 10) ¿Acata constantemente al equipo para agudizar su común propósito, meta y enfoque?
- 11) ¿Inspira confianza a la gente actuando acorde con el propósito del equipo?
- 12) ¿Expresa el líder claramente el objetivo del equipo y trabaja para promover y compartir la responsabilidad que ello supone?
- 13) ¿Concibe y describe su tarea de forma individual o jerárquica, o en contra de los conceptos de equipo?
- 14) ¿Identifica las barreras que se oponen al rendimiento del equipo y actúa para eliminarlas?
- 15) ¿Culpa a los individuos, sean o no del equipo, de los fallos en su funcionamiento?
- 16) ¿Busca excusas a las deficiencias de funcionamiento apuntando a fuerzas externas e incontrolables?

10.10.2 EJEMPLO DE GUÍA DE EVALUACIÓN.

DESCRIPCIÓN DE LOS ASPECTOS A EVALUAR	
DESEMPEÑO	
Responsabilidad	Grado de compromiso que asume para el cumplimiento de las metas. Grado de tranquilidad que le genera a su superior.
Exactitud y calidad de trabajo	Coherencia entre el trabajo solicitado y el efectivamente realizado. Grado de perfeccionismo que demuestra en el trabajo. El trabajo realizado cumple con lo solicitado y además es de buena calidad.
Cumplimiento de fechas	Precisión en las estimaciones que realiza. Se aplica a las tareas de análisis, desarrollo, documentación, reporting,

estimadas/pautadas	etc. Cumple con las fechas de entrega.
Productividad	Volumen de trabajo que realiza por unidad de tiempo. Proporción del tiempo dedicado al trabajo exclusivamente.
Orden y claridad del trabajo	Capacidad de mantener una metodología coherente. Sus proyectos pueden ser abordados con facilidad por otras personas. Es criterioso con las prioridades de las tareas. Se comunica adecuadamente con el resto del equipo.
Planificación del trabajo	Planificación de sus tareas. Conocimiento exacto del estado de sus tareas. Analiza sus tareas contemplando el tiempo que requiere para llevarlas adelante. Presenta cronogramas de trabajo, provee desvíos, en caso de ser necesario actualiza a tiempo la planificación.
Documentación que genera	Documentación del código, minutas, documentación de alcances. Aplica metodologías coherentes de documentación. Validez y calidad de la misma.
Reporta avances de tareas	Frecuencia, constancia y calidad en los reportes (por email, orales, informes escritos, etc.). Capacidad de extraer la información relevante al elevar un informe.
Capacidad de delegar tareas	Capacidad de delegar en otro y no absorber/acaparar tareas. Dedicación que invierte en el crecimiento y desarrollo de sus subordinados.
Capacidad de realización	Practicidad, autonomía, pragmatismo. Posibilidad de llegar a la última instancia de una tarea superando los

	obstáculos. Capacidad de interactuar con otros sectores en búsqueda de alcanzar las metas.
Comprensión de situaciones	Capacidad de entender conceptos y situaciones rápidamente. Capacidad de modelar elementos complejos, tanto técnicos, funcionales o conceptuales.
Sentido Común	Capacidad para ubicarse en las situaciones de manera coherente. Capacidad de elegir alternativas convenientes con visión estratégica a futuro y siendo realista.
Cumplimiento de los procedimientos existentes	Grado de cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas existentes.
Grado de Conocimiento funcional	Conocimiento de la estructura de la empresa. Conocimiento de las reglas de negocios involucradas más allá de los Sistemas.
Grado de Conocimiento Técnico	Conocimiento de las distintas herramientas necesarias para desarrollar sus labores. Conocimiento de tecnología en general.
ACTITUD	
Actitud hacia la empresa	Capacidad de defender los intereses de la Empresa y adherirse a sus lineamientos. Lealtad para con la Empresa. Disponibilidad para extender el horario de trabajo ante una necesidad puntual.
Actitud hacia	Relación con los superiores inmediatos y no inmediatos.

superior/es	Reconocimiento y respeto. Lealtad, sinceridad y colaboración.
Actitud hacia los Compañeros	Forma en la que se maneja con sus compañeros inmediatos. Camaradería. Se considera la relación más allá de lo estrictamente laboral.
Actitud hacia el cliente/usuario	Claridad en la comunicación con el cliente/usuario. Respeto, cooperación y cordialidad. Manejo de situaciones conflictivas con el cliente/usuario, tanto en reuniones como por mail o telefónicamente.
Cooperación con el equipo	Colaboración en el desarrollo de trabajos de integrantes de otros grupos. Trabajo en equipo. Capacidad de compartir conocimiento y habilidades.
Capacidad de aceptar críticas	Capacidad de recibir críticas constructivas en forma abierta. Grado de adaptación a las mismas. Capacidad de no ofenderse y aprovechar las críticas para mejorar.
Capacidad de generar sugerencias constructivas	Cantidad de sugerencias que realiza para mejorar el trabajo. Calidad de las mismas. Capacidad de elevar las sugerencias oportunamente a quien corresponde.
Presentación personal	Manera de Vestir. Prolijidad.
Predisposición	Se muestra predispuesto hacia la tarea. Manifiesta una actitud positiva frente a los diferentes requerimientos. Entusiasmo y Motivación.

Puntualidad	Puntualidad en horario laboral y reuniones.
HABILIDADES	
Iniciativa	Inquietud por avanzar y mejorar. Facilidad para ofrecerse como ejecutor de sus propuestas. Tiene empuje.
Creatividad	Ofrece alternativas innovadoras para solucionar problemas. Capacidad de vincular distintos conocimientos para una nueva aplicación de los mismos.
Adaptabilidad (temas, grupos, funciones)	Capacidad para desempeñarse con facilidad en situaciones que no le son naturales. Adaptabilidad a situaciones adversas.
Respuesta bajo presión	Capacidad de mantener la calma y transmitirla a su equipo. Capacidad de tomar decisiones correctas bajo presión. Capacidad de sacar provecho de situaciones adversas. Capacidad de realización en estos casos. Habilidad para filtrar las presiones de su entorno ante el resto de su equipo.
Capacidad de manejar múltiples tareas	Mantiene en orden sus tareas incluso cuando maneja múltiples temas. Tiempo que le insume la conmutación entre un tema y el otro. Capacidad de realización en estos casos.
Coordinación y Liderazgo	Carisma, liderazgo natural, capacidad de mediar en los conflictos internos y capacidad de mediar en los conflictos con los clientes/usuarios. Capacidad para organizar las

	tareas de un grupo de personas a su cargo. Su equipo, reconoce, acepta su rol de líder.
Potencialidad - Capacidad de Aprendizaje	Tiene perfil funcional. Inquietud y capacidad para conocer las distintas herramientas necesarias para el trabajo.
Carisma	Liderazgo natural, por conocimiento y por personalidad, no por autoridad. Grado de reconocimiento que ofrece a los integrantes del grupo. Facilidad para mostrar los defectos a un integrante sin provocar conflictos.
Compromiso hacia el equipo	Mantiene una relación de armonía y unión entre su gente. Logra bienestar para su gente. Da la cara por el grupo, grado de confianza que genera. Grado de apoyo que obtiene por parte de su grupo. Evita favoritismos.
Manejo de conflictos	Capacidad para interceder en los conflictos que existen dentro de su equipo de trabajo. Capacidad de mediar en los conflictos con el cliente/usuario u otros conflictos que puedan surgir en el entorno.
Manejo y optimización del grupo	Capacidad de hacer buen uso del equipo de trabajo. Capacidad de realización inclusive con recursos escasos o con poca preparación.
Relación con el cliente/usuario	Logra magnetismo con los clientes. Capacidad de negociación. Comprende las necesidades planteadas por el cliente/usuario. Ofrece soluciones acordes. Se maneja con autonomía.

Coordinación	Capacidad de coordinar el trabajo del equipo. Administración del grupo (recursos) a lo largo de un proyecto. Capacidad de sortear los desvíos. Mantiene buena comunicación con el equipo.
Toma de decisiones	Capacidad para tomar decisiones críticas en los momentos oportunos. Grado de confiabilidad y criterio en las mismas. Grado de adhesión con el superior en las decisiones que toma.
Habilidad comercial	Si la situación lo requiere adopta el rol de asesor, utiliza lenguaje acorde, maneja correctamente una reunión con clientes/usuarios. Tiene visión para ofrecer nuevos servicios independientemente de los ya contratados.

Tabla 46: Ejemplo de guía de evaluación:

Formato de Evaluación del Liderazgo	
Apellido y Nombre:	
Puesto:	
Fecha :	
Evaluador (Nombre y puesto):	
Evalúe de 0 (malo) a 10 (excelente) los siguientes conceptos:	
Desempeño	

Concepto	Calificación	Comentarios
Responsabilidad		
Exactitud y calidad de trabajo		
Cumplimiento de fechas estimadas/pautadas		
Productividad		
Orden y claridad del trabajo		
Planificación del trabajo		
Documentación que genera		
Reporta avances de tareas		
Capacidad de delegar tareas		
Capacidad de realización		
Comprensión de situaciones		
Sentido Común		

Cumplimiento de los procedimientos existentes		
Grado de Conocimiento funcional		
Grado de Conocimiento Técnico		
Actitud		
Concepto	Calificación	Comentarios
Actitud hacia la empresa		
Actitud hacia superior/es		
Actitud hacia los Compañeros		
Actitud hacia el cliente/usuario		
Cooperación con el equipo		
Capacidad de aceptar críticas		
Capacidad de		

generar sugerencias constructivas		
Presentación personal		
Predisposición		
Puntualidad		
Habilidades		
Concepto	Calificación	Comentarios
Iniciativa		
Creatividad		
Adaptabilidad (temas, grupos, funciones)		
Respuesta bajo presión		
Capacidad de manejar múltiples tareas		
Coordinación y Liderazgo		
Potencialidad / Capacidad de Aprendizaje		

Carisma		
Compromiso hacia el equipo		
Manejo de conflictos		
Manejo y optimización del grupo		
Relación con el cliente/usuario		
Coordinación		
Toma de decisiones		
Habilidad comercial		

Tabla 47: Formato de Evaluación del Liderazgo

Resumen de la Evaluación	
Concepto	Calificación
Desempeño	
Actitud	
Habilidades	

Tabla 48: Resumen de la Evaluación.

DESCRIBA LAS PRINCIPALES FORTALEZAS
DESCRIBA LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA DETECTADAS
DETALLE UN PLAN DE ACCIÓN PARA LOS PRÓXIMOS 3 MESES, CON EL FIN DE LOGRAR LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA
COMENTARIOS

Ponderación para evaluar el Liderazgo; complete a su criterio la ponderación parcial que le dará a cada uno de los conceptos. Primeramente complete el valor de cada grupo de conceptos; su suma debe ser 100%.

Grupo de Conceptos	Ponderación
Desempeño	40%
Actitud	20%
Habilidades	40%
	100%

Tabla 49: ponderación del grupo de Conceptos a evaluar.

Luego complete el valor de cada concepto; la suma de cada grupo debe ser 100%.

Desempeño		
Concepto	Calificación	Peso Absoluto
Responsabilidad	10%	4.00%
Exactitud y calidad de trabajo	10%	4.00%
Cumplimiento de fechas estimadas/pautadas	10%	4.00%
Productividad	10%	4.00%
Orden y claridad del trabajo	5%	2.00%
Planificación del trabajo	5%	2.00%
Documentación que genera	5%	2.00%

Reporta avances de tareas	5%	2.00%
Capacidad de delegar tareas	5%	2.00%
Capacidad de realización	5%	2.00%
Comprensión de situaciones	5%	2.00%
Sentido Común	5%	2.00%
Cumplimiento de los procedimientos existentes	10%	4.00%
Grado de Conocimiento funcional	5%	2.00%
Grado de Conocimiento Técnico	5%	2.00%
TOTAL	100%	40.00%

Tabla 50: Ponderación del Desempeño.

Actitud		
Concepto	Calificación	Peso Absoluto
Actitud hacia la empresa	10%	2.00%
Actitud hacia superior/es	15%	3.00%
Actitud hacia los Compañeros	10%	2.00%
Actitud hacia el cliente/usuario	15%	3.00%
Cooperación con el equipo	10%	2.00%
Capacidad de aceptar críticas	10%	2.00%
Capacidad de generar sugerencias constructivas	10%	2.00%
Presentación personal	5%	1.00%
Predisposición	10%	2.00%
Puntualidad	5%	1.00%
TOTAL	100%	20.00%

Tabla 51: Ponderación de Actitud.

Habilidades		
Concepto	Calificación	Peso Absoluto
Iniciativa	5%	2.00%
Creatividad	5%	2.00%
Adaptabilidad (temas, grupos, funciones)	5%	2.00%
Respuesta bajo presión	10%	4.00%
Capacidad de manejar múltiples tareas	10%	4.00%
Coordinación y Liderazgo	10%	4.00%
Potencialidad - Capacidad de Aprendizaje	5%	2.00%
Carisma	5%	2.00%
Compromiso hacia el equipo	5%	2.00%
Manejo de conflictos	5%	2.00%
Manejo y optimización del grupo	10%	4.00%

Relación con el cliente/usuario	10%	4.00%
Coordinación	5%	2.00%
Toma de decisiones	5%	2.00%
Habilidad comercial	5%	2.00%
TOTAL	100%	40.00%

Tabla 52: Ponderación de Habilidades.

El peso absoluto le servirá para comparar el desempeño de distintas personas con el mismo rol.

CONCLUSIONES

Con la creación de la guía técnica para el cumplimiento de los criterios del Premio Salvadoreño a la Calidad, se puede concluir con lo siguiente:

1. La guía técnica es una herramienta que facilita a una empresa pública o privada a optar un modelo de excelencia para ofrecer productos y servicios de calidad; así fomentar una mejora continua en sus procedimientos y maneras de implementar el trabajo humano.
2. La guía técnica fomenta la adopción de una cultura de calidad y que estas puedan competir sistemáticamente tanto a nivel nacional como internacional.
3. La adopción de todos los criterios del Premio Salvadoreño a la Calidad puede respaldar a una organización como excelente ya que están basados en modelos internacionales
4. Todas las técnicas, herramientas y métodos propuestos en cada criterio son de fácil aplicación por cualquier organización ya sea pública o privada, pero estos deben ser implementados en forma escalonada y planificada.
5. La aplicación de la guía técnica ayudará a la organización en mejorar su productividad y competitividad pero se debe lograr el total involucramiento de todos los colaboradores para lograr el éxito de la misma.
6. La implementación de la guía técnica no es un proceso que deba realizarse precipitada, ya que incluye aspectos de toda la organización y el personal debe estar capacitado, además muchas de las herramientas a emplear dependen del tiempo así que se deben tener en cuenta cuales son de corto, mediano y largo plazo.

RECOMENDACIONES

1. La aplicación de las técnicas y herramientas propuestas en la guía técnica, se deben seguir según los pasos establecidos para lograr total éxito en su implementación, además no realizar ninguna fusión entre varias herramientas propuesta, ya que cada una tiene su uso y objetivo establecido.
2. El uso de esta guía debe ser por personas que estén capacitados en los diferente temas de los criterios, además se deben crear grupos multidisciplinarios que involucren a toda la organización.
3. Se recomienda que en la implementación de la guía técnica se realice charlas de información, capacitaciones para los colaboradores, para que estén informados y asegurar el éxito de la misma.
4. Se recomienda a las organizaciones que elaboren un plan de acción, determinando que puntos pueden ser tomados para el corto, mediano y largo plazo.
5. Resulta indispensable para las organizaciones que se realicen acciones de divulgación y acercamiento con los principales actores identificados en realizar las mejoras en la empresa.
6. Capacitar a los mandos medios de las organizaciones en algunas de las técnicas mostradas en la guía técnica para lograr un mayor beneficio de la aplicación de cada una de éstas, con el uso de un lenguaje y técnica común.
7. Es importante capacitar y dotar de las aptitudes y conocimientos suficientes sobre la guía, su uso y aplicación. Lo anterior garantiza el correcto uso de la misma y por ende la generación de los resultados esperados para optar al premio.

BIBLIOGRAFÍA

1. **III, Thompson Jr Arthur A. Strickland.** *Administracion Estrategica.* 13° Edicion. s.l. : Mc Gran Hill., 2004.
2. **Kaplan, Robert y Nortti David.** *Cuadro de Mundo Integral (the balanced Scorecard).* 2° Edicion. s.l. : Gestion 2000 S.A, 2002.
3. **R., David Fred.** *Conceptos de Administracion Estrategica.* 11° Edicion . s.l. : Pearson Education, 2008.
4. **Chiavenato Idalberto, Sapiro.** *Planeacion Estrategica.* 2° Edicion. s.l. : Mc Graw Hill, 2011.
5. **Horne, James C. Van.** *Fundamentos de Administracion.* [trad.] Marcia Aida Gonzales O. 13° Edicion. s.l. : Pearson Education.
6. **Geoffrey, Stanley B. Block.** *Administracion financiera.* [trad.] Jaime Gomes Araiza. 11° Edicion. s.l. : Mc Graw Hill .
7. **Mintzerberg, Peter Drucker- Henry.** *Modelando la Estrategia.* 1° Edicion. s.l. : Casa Nueva. Vol. 12.
8. **D., William B Werther Jr. y Keith.** *Administracion de Personal y Recursos Humanos.* 4° Edicion. s.l. : Mc. Graw Hill.
9. **R., George Straurs y Leonard.** *Personal y problemas humanos de la administracion.* 4° Edicion. s.l. : Prentice Hall.
10. **Chiavenato, Idalberto.** *Administracion de Recursos Humanos.* 5° Edicion. s.l. : Mc Graw hill.
11. **Maynard, H.B.** *Manual de ingenieria de la produccion industrial.* s.l. : Aguilar.

12. **Ponce, Agustin Reyes.** *Administracion del personal.* s.l. : Limusa. Vol. I y II.
13. **Galicia, Fernando Arias.** *Administracion de Recursos Humanos.* s.l. : Trilla.
14. **Pulido, Humberto Guitierrez.** *Control Estadistico de la Calidad y Seis Sigma.* 1° Edicion. s.l. : Mc Graw Hill-Hill Interamericana.
15. **Total, Gestion de la Calidad.** *Paul James.* 1° Edicion. s.l. : Prentice Hall.
16. **C.H, Frank M.Gryna/Richar.** *Metodo Juran, Analisis Y Planeacion de la Calidad.* 5° Edicion. s.l. : Mc Graw Hill.
17. **Summers, Donna C.S.** *Administracion de la Calidad.* 1° Edicion. s.l. : Prentice Hall.
18. **Pulido, Humberto Guitierrez.** *Calidad Total y Productividad.* 2° Edicion. s.l. : Mc Graw Hill.
19. **Hatre, Alfonso Fernandez.** *Tecnicas Avanzadas de Calidad.* 1° Edicion.
20. **Duncan, Atherson J.** *Control de Calidad y Estadistica Industrial.* s.l. : Alfaomega.
21. **Chase, Richard B., Jacobs, F. Robert y Aquilano, Nicholas J.** *Administracion de operacion.* 12° Edicion . s.l. : Mc Graw Hill.
22. **F., Enrique Benjamin Franklin.** *Organizacion de empresas.* 2° Edicion. s.l. : Mc Graw Hill.
23. **Oliva, Manuel de Jesus Alfaro y Roberto, Jose.** *Metodologia diseño de un sistema de gestion de calidad basada en la norma ISO-9000 para la mediana y gran empresa.* 2002.

ANEXOS.

Anexo 1: Decreto 134



DIARIO OFICIAL



DIRECTOR: Luis Ernesto Flores López

TOMO N° 389

SAN SALVADOR, LUNES 13 DE DICIEMBRE DE 2010

NUMERO 233

La Dirección de la Imprenta Nacional hace del conocimiento que toda publicación en el Diario Oficial se procesa por transcripción directa y fiel del original, por consiguiente la institución no se hace responsable por transcripciones cuyos originales lleguen en forma ilegible y/o defectuosa y son de exclusiva responsabilidad de la persona o institución que los presentó. (Arts. 21, 22 y 23 Reglamento de la Imprenta Nacional).

SUMARIO

	Pág.		Pág.
ORGANO EJECUTIVO		ORGANO JUDICIAL	
PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA		CORTE SUPREMA DE JUSTICIA	
Decreto No. 134.- Creación del "Premio Salvadoreño a la Calidad" y el "Reconocimiento a las Mejores Prácticas".....	5-6	Acuerdos Nos. 1323-D, 1338-D, 1341-D, 1344-D, 1347-D, 1349-D, 1364-D, 1382-D, 1392-D, 1407-D, 1418-D, 1419-D, 1429-D y 1447-D.- Autorizaciones para el ejercicio de la abogacía en todas sus ramas.....	45-59
MINISTERIO DE GOBERNACION RAMO DE GOBERNACIÓN		INSTITUCIONES AUTONOMAS	
Estatutos de "Asociación Salvadoreña de Profesionales en Finanzas", "Asociación Salvadoreña Vida y Esperanza" y de la "Iglesia Evangélica y Profética El Estanque de Tonacatepeque" y Acuerdos Ejecutivos Nos. 250, 254 y 259, aprobándolos y confiriéndoles el carácter de persona jurídica.....	2-16	ALCALDÍAS MUNICIPALES	
MINISTERIO DE HACIENDA RAMO DE HACIENDA		Decretos Nos. 4 y 27.- Ordenanzas reguladoras para la instalación y funcionamiento de estructuras de alta tensión en la jurisdicción de los municipios de Apanteca y Sacacoyo.....	
Acuerdo No. 1423.- Prorrogase la modificación en el cambio de horario de Despacho de las Oficinas Públicas.....	37	Decretos Nos. 5, 9 y 13.- Ordenanzas transitorias de exención de intereses y multas provenientes de deudas por tasas a favor de los municipios de Puerto El Triunfo, San Antonio (San Miguel) y Cuisnahuat.....	
MINISTERIO DE EDUCACION RAMO DE EDUCACIÓN		Decretos Nos. 4, 5(3), 6 y 28.- Reformas a las ordenanzas de tasas por servicios municipales de Puerto El Triunfo, Bulvar, San Rafael Oriente, San Luis La Herradura y Sacacoyo.....	
Acuerdos Nos. 15-1003, 15-1055, 15-1114, 15-1216, 15-1229, 15-1249, 15-1252, 15-1254, 15-1257 y 15-1258.- Reconocimiento de estudios académicos.....	37-42	Decreto No. 9.- Ordenanza reguladora de tasas por servicios municipales de San José, departamento de La Unión.....	
Acuerdos Nos. 15-1207, 15-1209, 15-1210, 15-1276 y 15-1280.- aprobación de planes de estudios.....	43-46	Decretos Nos. 73 y 77.- Reformas al presupuesto municipal de la ciudad de San Salvador.....	
Acuerdo No. 15-1215.- Se rectifica el Acuerdo Ejecutivo No. 15-1167, de fecha 21 de agosto de 2008.....	46-47	Estatutos de las Asociaciones de Desarrollo Comunal "Caserío La Laguna, Cantón San Diego" y "La Cruz" y Acuerdos Nos. 2 y 5, emitidos por las Alcaldías Municipales de San Antonio (San Miguel) y Tamanique, aprobándolos y confiriéndoles el carácter de persona jurídica.....	
Acuerdo No. 15-1277.- Se autoriza a la Universidad Don Bosco, para que continúe impartiendo el curso de formación pedagógica para profesionales.....	47	81-93	

ORGANO EJECUTIVO

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

DECRETO No. 134

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR,

CONSIDERANDO:

- I. Que el Art. 101 de la Constitución de la República establece que el Estado debe promover el desarrollo económico y social mediante el incremento de la producción, la productividad y la racional utilización de los recursos, de la misma manera que fomentar los diversos sectores de la producción y defender los intereses de los consumidores;
- II. Que la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, originada por el Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD, promueve un enfoque común sobre la calidad y la excelencia en la gestión pública. Asimismo, propone la adopción de instrumentos que incentiven la mejora de la calidad en la gestión pública que sean flexibles y adaptables a los diferentes entornos competitivos;
- III. Que los compromisos adquiridos por El Salvador en el marco de la Organización Mundial del Comercio y otros tratados internacionales, demandan el fortalecimiento competitivo del país a través de la adopción de prácticas de mejoramiento continuo de la Gestión de Calidad y la adopción en ese sentido de nuevas tecnologías;
- IV. Que el orden social y económico establecido en el país, sumado al entorno competitivo internacional, determinan la necesidad de elevar la productividad y competitividad de todas las organizaciones salvadoreñas, desarrollando mecanismos técnicos y estructurales para promover entre todas las organizaciones, tanto públicas como privadas, un enfoque práctico para la implementación y desarrollo de modelos de excelencia; y,
- V. Que el Art. 53-E, letra D) del Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo establece que uno de los objetivos generales de la Subsecretaría de Gobernabilidad y Modernización del Estado es apoyar al Secretario para Asuntos Estratégicos en cuanto a proponer las políticas de modernización y cualificación del sector público, a fin de implementarlas y darles seguimiento.

POR TANTO,

en uso de sus facultades legales,

DECRETA:

CREACIÓN DEL PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD Y EL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS

Art. 1.- Créanse el "PREMIO SALVADOREÑO A LA CALIDAD" y el "RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES PRÁCTICAS"; mismos que se otorgarán a aquellas entidades públicas o privadas que hayan establecido, consolidado y promovido el Modelo Salvadoreño para una Gestión de Excelencia y la Guía del Reconocimiento a las Mejores Prácticas.

Art. 2.- Las categorías disponibles para el Premio Salvadoreño a la Calidad y el Reconocimiento a las Mejores Prácticas son:

- a.- Entidades Públicas; y
- b.- Entidades Privadas.

Los requisitos mínimos que deben cumplir las entidades para clasificar dentro de estas categorías; así como las actividades de dirección, coordinación, convocatoria y características del Premio Salvadoreño a la Calidad y Reconocimiento a las Mejores Prácticas, serán establecidos en las bases de postulación para cada período.

Art. 3.- La Oficina Administradora del Premio y del Reconocimiento convocará públicamente al concurso cada año y el premio será entregado por el Presidente de la República.

Art. 4.- Dentro del presupuesto anual de la Presidencia de la República, se procurará incluir todos los años, en la línea presupuestaria de la Secretaría para Asuntos Estratégicos, la cantidad necesaria para el funcionamiento de la oficina administradora del Premio y del Reconocimiento, así como para los gastos que ocasione su otorgamiento.

Art. 5.- Las bases del Premio determinarán el procedimiento al que habrán de sujetarse las organizaciones postulantes y las ganadoras.

Art. 6.- Las instituciones del Órgano Ejecutivo procurarán la implementación de modelos de gestión de calidad, así como la adopción de un enfoque basado en procesos, de acuerdo a lineamientos emitidos por la Presidencia de la República, a través de la Secretaría para Asuntos Estratégicos.

Art. 7.- Las instituciones del Órgano Ejecutivo procurarán autoevaluarse anualmente, independientemente de su postulación al Premio Salvadoreño a la Calidad y al Reconocimiento a las Mejores Prácticas, con el fin de proporcionar sostenibilidad a las actividades encaminadas a una gestión de excelencia. La Secretaría para Asuntos Estratégicos, a través de la Subsecretaría de Gobernabilidad y Modernización del Estado coordinará dicha actividad.

Art. 8.- Autorízase a la Secretaría para Asuntos Estratégicos, a través de la Subsecretaría de Gobernabilidad y Modernización del Estado para que elabore los lineamientos necesarios, a fin de hacer efectivo lo plasmado en el presente Decreto.

Art. 9.- El presente Decreto entrará en vigencia a partir del día de su publicación en el Diario Oficial.

DADO EN CASA PRESIDENCIAL: San Salvador, a los trece días del mes de diciembre de dos mil diez.

CARLOS MAURICIO FUNES CARTAGENA,
PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA.

HUMBERTO CENTENO NAJARRO,
MINISTRO DE GOBERNACIÓN.

Anexo 2: Tratados de libre Comercio en vigencia



Ilustración 41: Tratados de Libre Comercio en Vigencia.

Anexo 3: Tratados y Acuerdo en Proceso de Negociación.

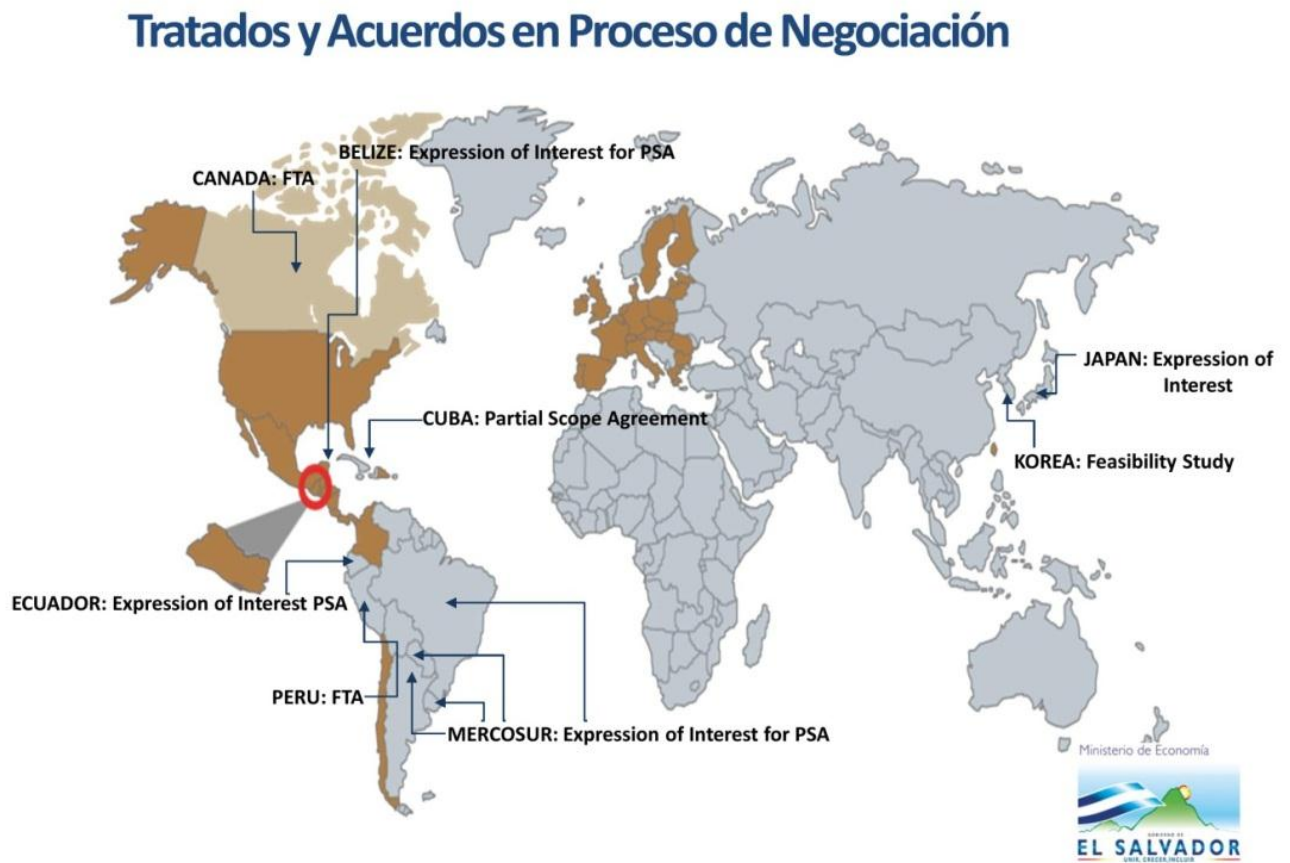
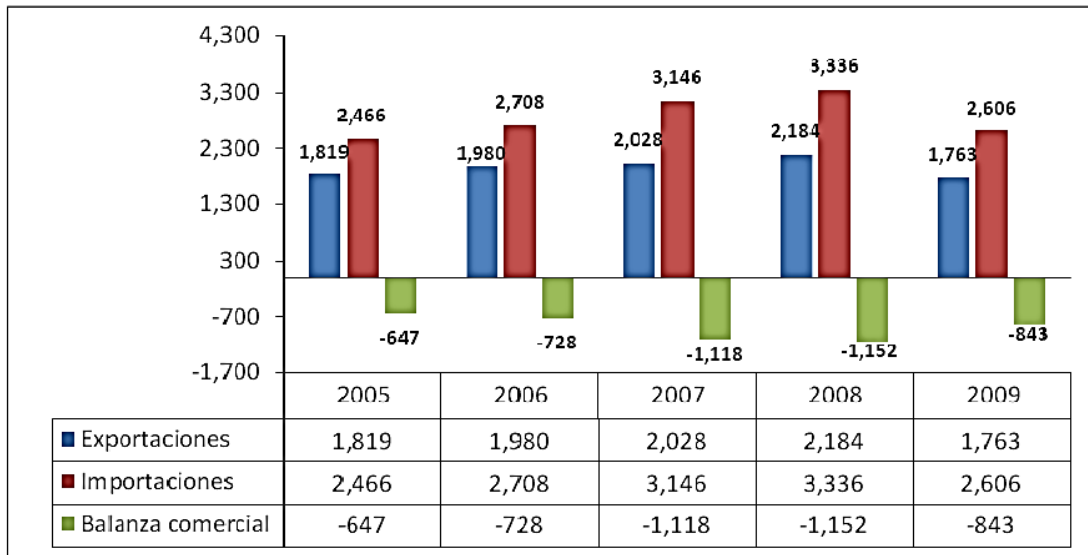


Ilustración 42: Tratados y Acuerdos en Proceso de Negociación.

Anexo 4: Evolución del Comercio en los TLC vigentes.

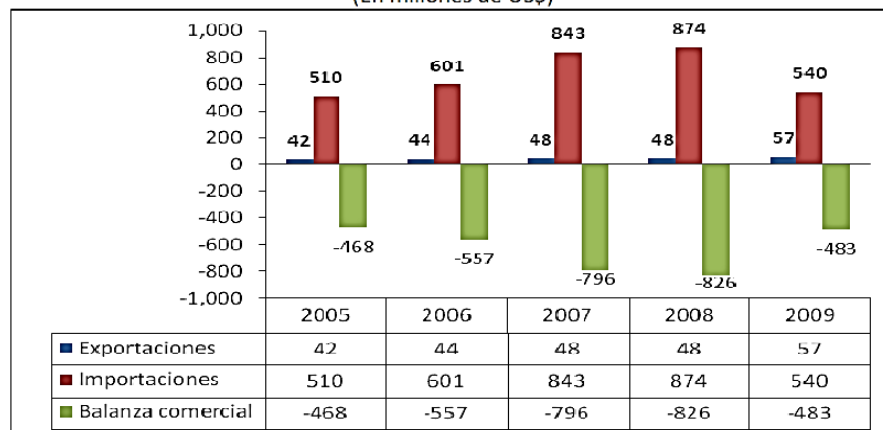
EL SALVADOR: BALANZA COMERCIAL CON EE.UU. 2005-2009
(En miles de millones de US\$)



Fuente: BCR

Ilustración 43: El salvador: Balanza Comercial con E.E.U.U. 2005-2009

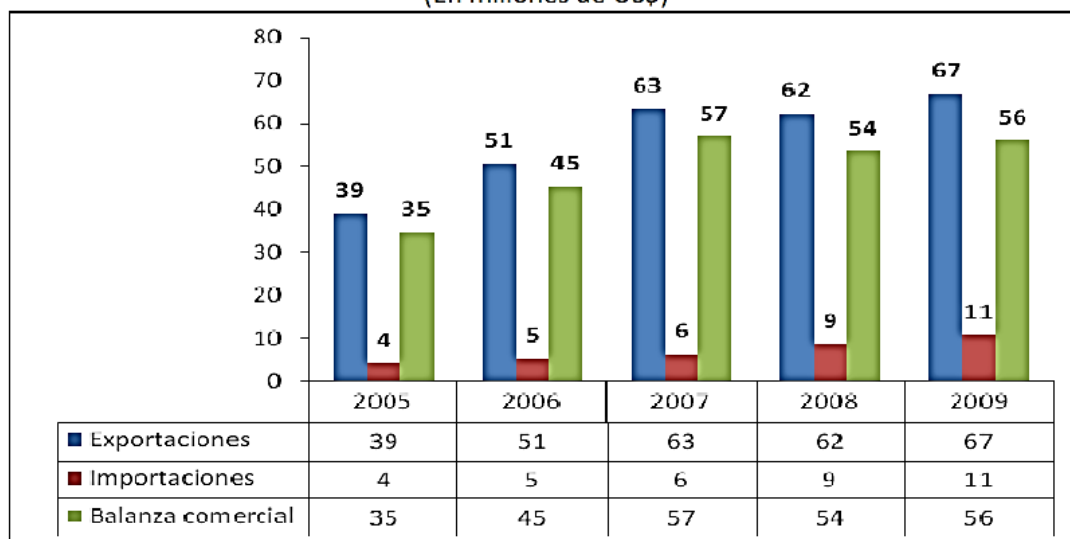
EL SALVADOR: BALANZA COMERCIAL CON MÉXICO 2005-2009
(En millones de US\$)



Fuente: BCR

Ilustración 44: El Salvador: Balanza Comercial con México 2005-2009

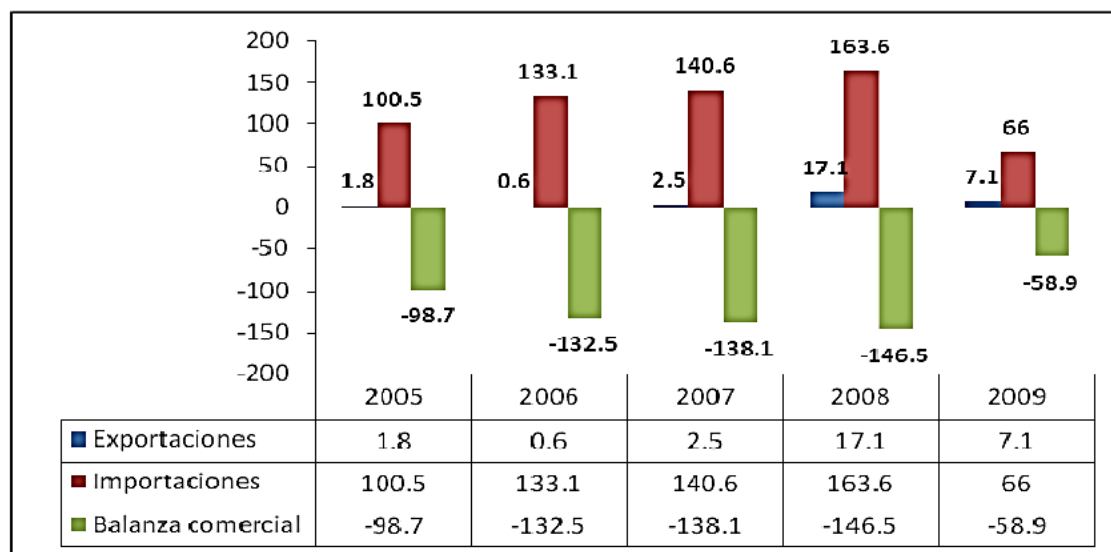
EL SALVADOR: BALANZA COMERCIAL CON REPÚBLICA DOMINICANA 2005-2009
(En millones de US\$)



Fuente: BCR

Ilustración 45: El Salvador: Balanza Comercial con Republica Dominicana 2005-2009

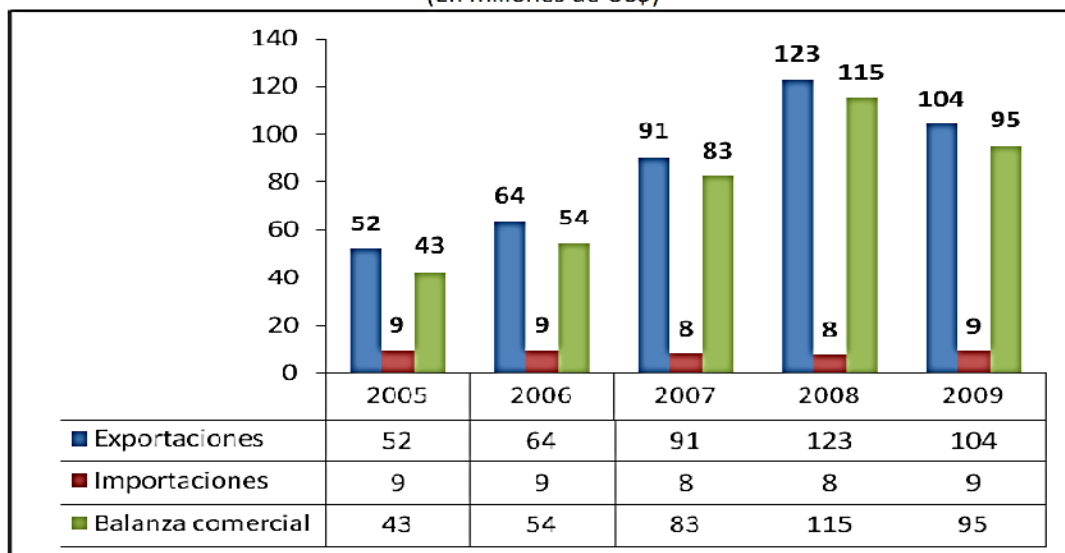
EL SALVADOR: BALANZA COMERCIAL CON CHILE 2005-2009
(En millones de US\$)



Fuente: BCR

Ilustración 46: El Salvador: Balanza Comercial con Chile 2005-2009

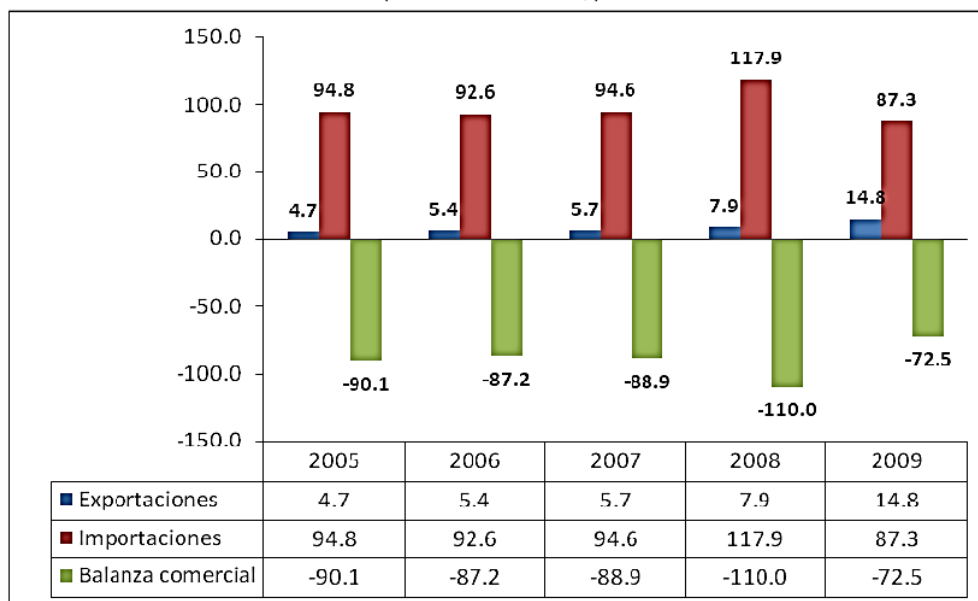
EL SALVADOR: BALANZA COMERCIAL CON PANAMÁ 2005-2009
(En millones de US\$)



Fuente: BCR

Ilustración 47: El Salvador: Balanza Comercial con Panamá 2005-2009

EL SALVADOR: BALANZA COMERCIAL CON TAIWÁN 2005-2009
(En millones de US\$)



Fuente: BCR

Ilustración 48: El Salvador: Balanza Comercial con Taiwán 2005-2009