

Universidad del Valle de Guatemala  
Facultad de Ciencias y Humanidades  
Departamento de Ingeniería Industrial



**Evaluación del desempeño organizacional  
bajo los parámetros Malcolm Baldrige en  
Industria La Popular, S.A.**

Guatemala

2003



Evaluación del desempeño organizacional  
bajo los parámetros Malcolm Baldrige en  
Industria La Popular, S.A.

Universidad del Valle de Guatemala  
Facultad de Ciencias y Humanidades  
Departamento de Ingeniería Industrial



Evaluación del desempeño organizacional  
bajo los parámetros Malcolm Baldrige en  
Industria La Popular, S.A.

Trabajo de graduación presentado por

**Julio Manuel Lemus Alvarez**

para optar al grado de  
Licenciatura en Ingeniería Industrial

Guatemala

2003

BIBLIOTECA  
DE LA  
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

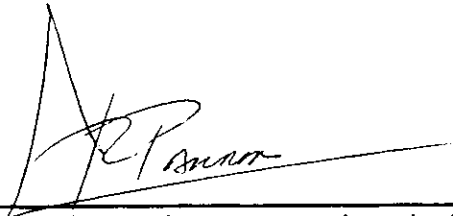
**Vo. Bo.**

(f)


  
Ing. Victor Manuel Rodríguez González  
Asesor

**Tribunal**

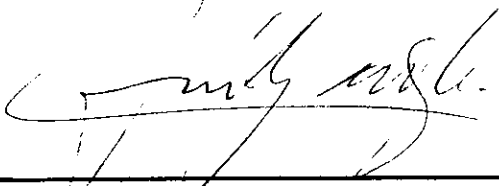
(f)

  
Ing. Carlos Roberto Paredes de La Vega

(f)

  
Ing. Victor Manuel Rodríguez González

(f)

  
Ing. José Joaquín Garoz Cabrera

**A mi familia.**

## Índice General

	Índice de tablas	ix
	Índice de figuras	ix
	Resumen	x
1.	Introducción	1
2.	Justificación	2
3.	Objetivos	3
3.1.	Objetivos generales	3
3.2.	Objetivos específicos	3
4.	Metodología	4
4.1	Investigación bibliográfica	4
4.2	Evaluación bajo los parámetros Malcolm Baldrige	4
4.3	Identificación y evaluación de procesos	4
5.	Antecedentes teóricos	5
5.1.	Principios del modelo de alto desempeño Malcolm Baldrige	5
5.1.1.	Historia	5
5.1.2.	Características del modelo	5
5.1.2.1.	Método	6
5.1.2.2.	Despliegue	6
5.1.2.3.	Resultados	6
5.1.2.4.	Modelo	7
5.1.3.	Comparativo e introducción de modelo	7
5.1.3.1.	Planeación	7
5.1.3.2.	Organización	8
5.1.3.3.	Integración	10
5.1.3.4.	Dirección	13
5.1.3.5.	Control	13
5.2.	Modelo de alto desempeño Malcolm Baldrige	15
5.2.1.	Perfil de la organización	15
5.2.2.	Liderazgo	16
5.2.3.	Planeación estratégica	16
5.2.4.	Enfoque en el cliente y el mercado	16
5.2.5.	Información y análisis	17
5.2.6.	Enfoque en recursos humanos	17
5.2.7.	Administración de procesos	18
5.2.8.	Resultados de negocio	18
5.3.	Sistemas modernos de calidad	20
5.3.1.	Tipos de requerimientos	20
5.3.1.1.	Requerimientos revelados	20
5.3.1.2.	Requerimientos esperados	20
5.3.1.3.	Requerimientos excitantes	20
5.3.2.	El origen de los datos de la voz del consumidor	21
5.3.3.	Tareas a realizar y herramientas a utilizar	22
5.3.3.1.	Definir y priorizar los criterios de éxito del proyecto	22
5.3.3.2.	Definir y aplicar el criterio seleccionado a los segmentos de mercado	23
5.3.3.3.	Dirigirse hacia el GEMBA	24
5.3.3.4.	Análisis del GEMBA	25

6.	Evaluación bajo los parámetros Malcolm Baldrige	26
6.1.	Preguntas sobre perfil de la organización	26
6.2.	Preguntas sobre liderazgo	32
6.3.	Preguntas sobre planeación estratégica	38
6.4.	Preguntas sobre el enfoque al cliente y al mercado	46
6.5.	Preguntas sobre información y análisis	54
6.5.1.	Medición del desempeño	54
6.5.2.	Análisis del desempeño	56
6.5.3.	Administración de la información	58
6.6.	Preguntas sobre enfoque en el recurso humano	61
6.6.1.	Sistemas de trabajo	61
6.6.2.	Educación y entrenamiento	67
6.6.3.	Satisfacción de empleados	70
6.7.	Preguntas sobre administración de procesos	73
6.7.1.	Diseño de procesos	73
6.7.2.	Procesos clave	77
6.7.3.	Procesos estratégicos	80
6.7.4.	Procesos de apoyo	83
6.8.	Preguntas sobre resultados de negocio	87
6.8.1.	Balance scorecard y perspectiva de clientes	87
6.8.2.	Perspectiva financiera y de mercado	89
6.8.3.	Perspectiva del recurso humano	90
6.8.4.	Perspectiva de efectividad operativa	91
7.	Discusión	96
8.	Conclusiones	98
9.	Recomendaciones	99
10.	Bibliografía	100
11.	Anexos	101
11.1.	Evaluación Malcolm Baldrige deseable	102
11.2.	Glosario	131

## Indice de tablas

Tabla No. 1	21
Tabla No. 2	40
Tabla No. 3	44
Tabla No. 4	48
Tabla No. 5	49
Tabla No. 6	62
Tabla No. 7	62
Tabla No. 8	67
Tabla No. 9	69
Tabla No. 10	73
Tabla No. 11	75
Tabla No. 12	76
Tabla No. 13	82
Tabla No. 14	84
Tabla No. 15	90
Tabla No. 16	92

## Indice de figuras

Figura No. 1	6
Figura No. 2	15
Figura No. 3	18
Figura No. 4	21
Figura No. 5	35
Figura No. 6	39
Figura No. 7	42
Figura No. 8	43
Figura No. 9	47
Figura No. 10	51
Figura No. 11	53
Figura No. 12	54
Figura No. 13	61
Figura No. 14	64
Figura No. 15	64
Figura No. 16	66
Figura No. 17	67
Figura No. 18	68
Figura No. 19	74
Figura No. 20	78
Figura No. 21	79
Figura No. 22	81
Figura No. 23	85
Figura No. 24	86
Figura No. 25	88

## **Resumen**

Los procedimientos administrativos tradicionales presentan problemas respecto a dinamismo y sistemas de control eficientes.

Lo que se busca es evaluar la situación de la empresa en función de un sistema establecido de alto desempeño como lo es el Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). Para ello se proceden a investigar los elementos básicos de un sistema de alto desempeño, se efectúa un comparativo relacionando punto a punto con los sistemas tradicionales de administración y finalmente se hacen consideraciones básicas de carácter gerencial y de calidad. Seguidamente se evalúan los principios del MBNQA y se lleva a cabo la evaluación directa de la empresa, haciendo ver las áreas de mejora, la situación actual y el análisis comparativo. Como adición al estudio se presentan las prácticas deseables por área y pregunta evaluada.

## **1. Introducción**

El propósito de todo modelo de desempeño organizacional es el de contribuir a mejorar el desempeño de las organizaciones, a través de proporcionar los elementos que incorporan empresas de categoría mundial a su sistema de gestión, tanto diaria como futura y satisfacer o superar los requerimientos de sus diferentes tipos de clientes.

En este caso la finalidad es comparar los sistemas organizacionales actuales, confrontarlos con aquellos procesos establecidos por empresas ganadoras del Malcolm Baldrige National Competitiveness Improvement a fin de establecer las brechas y elementos clave que definen áreas de mejora. Con ello se logra determinar la situación de la empresa y definir un camino en función de la evaluación obtenida.

Si consideramos que la comparación de las empresas públicas ganadoras del MBNQA en cuanto a rendimientos de inversión vrs. el índice S&P 500 en el período 1990 – 2003 revelan diferencias de entre 3 a 6.7 veces, se puede establecer que la calidad y excelencia definen el éxito de la empresa. En Guatemala deseamos este éxito y por lo tanto debemos iniciar la comparación con los mejores.

## **2. Justificación**

La mejora de los procesos organizacionales en Industria La Popular en función de un análisis a partir de modelos de alto desempeño.

Mejora en controles administrativos en Industria La Popular, respecto a costo y tiempos de ciclo.

Análisis confrontativo didáctico con industrias de categoría mundial que enriquezcan la cultura organizacional y administrativa de Industria La Popular.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Evaluar el proceso administrativo general de una industria guatemalteca bajo el modelo de alto desempeño Malcolm Baldrige.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Efectuar evaluación por área de estudio según a las 100 preguntas base Malcolm Baldrige.
- Establecer las oportunidades de mejora por área funcional de estudio y recomendar acciones a tomar en función de buenas prácticas reconocidas en el sistema administrativo Malcolm Baldrige.
- Presentar el objetivo organizacional bajo el modelo de alto desempeño Malcolm Baldrige.

## 4. Metodología

### 4.1 Investigación bibliográfica

- Modelos de Alto Desempeño  
En esta sección se hará notar las premisas de los modelos de alto desempeño
- Principios del Modelo de Alto Desempeño Malcolm Baldrige  
Aquí se presentará el Modelo Malcolm Baldrige.
- Obtención de Briefs ganadores MBNQA

### 4.2 Evaluación bajo los parámetros Malcolm Baldrige. (Lo que se efectuará es una revisión pregunta a pregunta entre las empresas ganadoras del premio Malcolm Baldrige en EEUU buscando los procesos recomendados y utilizados por ellas para satisfacer las premisas del sistema de alto desempeño, para luego evaluarlos en nuestra empresa y considerar en función a ellos las áreas de mejora y procesos a establecer.)

- Evaluación de Información obtenida  
Relaciones ganadores MBNQA y obtención de empresa ideal MBNQA. (Se considera importante su inclusión dada su posición como objetivo organizacional.)
- Obtención información Industria La Popular, S.A.

### 4.3 Identificación y Evaluación de procesos. (Esta sección es el centro del estudio donde se hará la evaluación directa de la empresa en función de las 100 preguntas en las diversas áreas clave.)

- Correlación Procesos deseables ILP vrs. Empresa Ideal MBNQA  
Comparativo ILP vrs. MBNQA  
Situación actual ILP  
Áreas de mejora ILP

## 5. Antecedentes Teóricos

### 5.1 Principios del Modelo de Alto Desempeño Malcolm Baldrige

**5.1.1. Historia.** El nacimiento del sistema de desempeño organizacional Malcolm Baldrige fue en los años 80. En este punto histórico Estados Unidos experimenta un declive en su balanza de pagos, el valor real y percibido de sus productos y servicios se redujo y la competitividad, con énfasis en varias industrias, se ve seriamente amenazada por otros países. De esta cuenta se redujeron las fuentes de trabajo y muchos empleados fueron despedidos.

Como respuesta a ello bajo la administración republicana de Ronald Reagan es nombrado como nuevo secretario de comercio Malcolm Baldrige el 11 de diciembre de 1980. El fue el líder del equipo que inició el proyecto de devolverle a los Estados Unidos un intercambio de comercio positivo y una economía de crecimiento sostenido. El premio a la excelencia gerencial fue el centro de esta estrategia ya que contribuye a crear mejoras en la economía, vía eficiencia, calidad y productividad en las organizaciones públicas y privadas del país. Asimismo participó en el diseño y apoyó la aprobación de la ley 100-107, cuyo enfoque fue la creación de una nueva forma de asociación entre los sectores públicos y privados, cuyo eje central es el premio a la excelencia.

En 1986, miembros del congreso introdujeron una ley para premiar el alto desempeño organizacional. Esta ley se vio estimulada por los éxitos y resultados de compañías como Xerox y Florida Power and Light, bajo el sistema promovido por la secretaría de comercio. En 1987, luego de un trágico Accidente del Secretario de Comercio el 25 de julio en California en un rodeo la ley es aprobada, nombrandola el presidente Reagan como el Malcolm Baldrige National Competitiveness Improvement. (9)

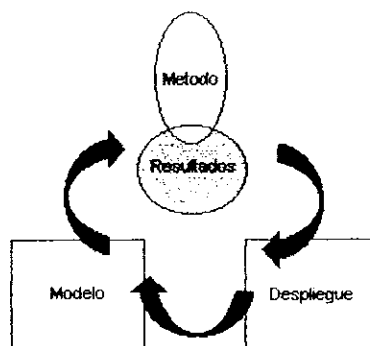
**5.1.2. Características del Modelo.** El modelo Malcolm Baldrige posee las siguientes características:

- Dirigido hacia resultados
- No prescriptivo
- Completo -Incluye todas las áreas claves del desempeño organizacional-
- Fomenta el aprendizaje y la mejora
- Enfatiza en el alineamiento de los sistemas
- Sirve de diagnóstico total de la organización
- Muestra las rutas para convertirse en una organización de excelencia

De esta forma cubre sectores como Manufactura, Servicios, Pequeña Empresa, Salud y Educación. Cada área obtiene premio en función de su posición dado que cada área posee diferencias intrínsecas de negocio. (9)

Los conceptos clave del sistema se refieren a la obtención integrada de resultados de la siguiente manera:

**Figura No. 1**



**5.1.2.1. MÉTODO.** Este concepto se refiere a los métodos utilizados por la organización para cubrir los requisitos y si éstos son apropiados o no. Por ejemplo, la utilización de grupos foco para medir la satisfacción de los clientes. Asimismo el grado con que los métodos son sometidos a ciclos de mejora permanente (medición, evaluación y refinamiento). También debe evaluarse si éstos métodos son substanciales y proporcionan información confiable. Estos métodos además deben estar alineados con las necesidades de la organización y sus stakeholders, y demostrar evidencia de la efectividad y cambio derivado del método. (8)

En este caso deben considerarse los stakeholders como todos aquellos elementos interesados en el desarrollo de una organización lo cual incluye los dueños o accionistas, los trabajadores o colaboradores, los proveedores y clientes finales. Este concepto incluye toda interacción que la empresa genera, sobre la cual existe interés especial.

**5.1.2.2. DESPLIEGUE.** Es el grado con que los métodos son extendidos a lo largo de la organización. Ejemplo de ello es el control de procesos en todas las unidades de negocios y departamentos. El uso del método por todas las unidades apropiadas del negocio; el alineamiento causal del método entre nivel y nivel; la conexión de estrategias, objetivos, metas, medidas, recursos, información a todo lo largo de la organización; y la demostración de la efectividad y cambio derivado del despliegue del método.

**5.1.2.3. RESULTADOS.** Los resultados se refieren a los siguientes procesos:

- Impactos que demuestre la efectividad del método del despliegue.
- Niveles actuales de desempeño.
- Comparaciones con benchmarks apropiados.
- Porcentajes de cambio de los indicadores establecidos.
- Interdependencia de resultados a través de correlaciones.
- Demostrar la conexión existente entre sus resultados medibles y los planes estratégicos y de mejora (método y despliegue).

**5.1.2.4. MODELO.** El modelo administrativo actual establece un ciclo definido el cual se contraponen a los sistemas de alto desempeño. Normalmente estos son considerablemente reactivos, posición que genera ventaja en la competencia si ésta desea tomar el liderazgo proactivo. El modelo a definir es una mejora sobre el último al sintetizar las etapas en procesos. (7)

**5.1.3. Comparativo e introducción de modelo.** Los modelos organizacionales al día de hoy poseen cinco elementos individuales a evaluar como unidades independientes:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

A continuación se hace un comparativo entre el sistema establecido administrativo y el modelo de alto desempeño deseado. De un lado el sistema tradicional y su contraparte inmediatamente confrontado.

#### 5.1.3.1. PLANEACIÓN

- Los planes deben ser refinados a través de las mediciones del desempeño.
- Se deben ajustar los planes en tiempo real a través de la implementación de sistemas de información.
- Los planes deben desplegarse a todo nivel de la organización a través de las relaciones causa-efecto de objetivos, metas, medidas y medios.
- La mejora se logra a través del método científico PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), con énfasis en resolver problemas futuros y actuales. (11)

<b>Modelo tradicional</b>	<b>Modelo Alto Desempeño</b>
<p>Planeación orientada a hacia los competidores. Se basa en modelos teóricos del análisis de la competencia.</p> <p>Planeación no alineada en el desempeño de sus empleados.</p> <p>Enfoque en el cumplimiento de los objetivos empresariales.</p> <p>Principio de cambio de ruta que implica la revisión esporádica de planes y su reelaboración si fuera necesario.</p> <p>Planes desconectados del trabajo diario.</p> <p>Ajustan planes mediante metodos de análisis de riesgos y árboles de decisión.</p>	<p>Planeación orientada hacia el valor.</p> <p>Se basa en requisitos y stakeholders.</p> <p>Planeación con el desempeño de los empleados (causa-efecto). Alineamiento de planes con las necesidades de los Stakeholders claves</p> <p>Enfoque en las pocas prioridades claves para el futuro del negocio Hoshin , KBD 's</p> <p>Monitoreo sistematizado (todo el tiempo) del ambiente de negocios y las principales tendencias.</p> <p>Conexión entre el futuro y la administración diaria, mediante el uso de sistemas de información para ajuste de planes en tiempo real.</p>

<p>Toman en cuenta los deseos del cliente en la definición de las oportunidades.</p> <p>Enfoque de la estrategia de mercado, a manera de llegar a cada uno de sus clientes.</p> <p>Se utilizan técnicas para la evaluación periódica de alternativas tales como análisis marginal y análisis costo-beneficio.</p> <p>Define objetivos generales que a su vez definen de manera jerárquica Los objetivos de cada uno de Los departamentos.</p> <p>Plantea que la empresa debe decidir entre usar un mecanismo de definición de planes ascendente o uno descendente.</p> <p>Desarrollo de FODA basado en mediciones, datos y bechmarking.</p> <p>No comparten información suficiente con Los actores de la cadena de suministro como para obtener un beneficio rentable.</p> <p>Determinan las necesidades del recurso humano a partir de los planes establecidos.</p> <p>En general se lleva una administración basada por Objetivos (APO)</p>	<p>Determinación de "conductores de decisión de compra" y puntos de ventaja competitiva a través del monitoreo de la voz del cliente</p> <p>Enfoque en segmentos y clientes target 20/80</p> <p>Conexión y refinamiento de planes con sistema de administración del desempeño vía BSC de manera sistemática. Conexión de administración diaria con visión</p> <p>Planeación multifuncional –Plan de negocios vrs planes de áreas. Definición de metas retadoras vía benchmarking y proyecciones de los mejores desempeñadores</p> <p>Uso de mecanismos de participación para la definición de los planes top-down-top –catchball</p> <p>Desarrollo de FODA basado también en mediciones, datos y bechmarking, pero en especial de información de los clientes.</p> <p>Integración de planes con los actores claves de la cadena de suministro, esto causa una gran reciprocidad que reduce tiempos costos e inventarios.</p> <p>Determinación de necesidades de recursos humanos vía despliegue de planes y competencias</p> <p>En general se lleva una administración basada por Procesos (APP)</p>
---	--

### 5.1.3.2. ORGANIZACIÓN

- La estructura debe ser lo más plana posible permitiendo contacto directo al cliente enfocada en resultados por objetivos estratégicos
- Debe existir un liderazgo participativo en forma de posiciones o estructuras de staff. La cultura debe estar alineada a los objetivos y debe permitir el empowerment administrativo.
- Deben existir comités y equipos encargados de los procesos clave, estratégicos y de apoyo.
- Toda la organización debe estar alineada hacia los objetivos estratégicos y toda actividad debe reportar avances hacia ellos. (1, 2, 4, 11)

<b>Modelo tradicional</b>	<b>Modelo Alto Desempeño</b>
<p>Si los planes no pueden trazarse con exactitud, los subordinados deberán realizar parte de sus propios proyectos.</p> <p>Existe un límite en cada posición ejecutiva del número de personas que un individuo puede dirigir con efectividad.</p> <p>La autoridad proporciona la línea primordial de comunicaciones en una empresa.</p> <p>Conforme más clara sea la línea de autoridad, más efectiva será la toma de decisiones responsable y el sistema de comunicaciones en la organización.</p> <p>La autoridad que se delega a administradores individuales debe ser adecuada a su capacidad para lograr los resultados que se esperan de ellos.</p> <p>La responsabilidad de los subordinados ante sus superiores, con respecto al desempeño, es absoluta y los superiores no pueden evadir la responsabilidad ante la organización por las actividades de sus subordinados.</p> <p>La responsabilidad por las acciones no puede ser mayor que la implicada por la autoridad que se delega, ni debe ser menor.</p> <p>Una buena descripción de puestos informa al ocupante y a otras personas sobre lo que se supone que tiene que hacer, plantea la función básica del puesto.</p> <p>Las descripciones tienen muchos beneficios, sirven para encuadrar las tareas y responsabilidades del ocupante y se identifican actividades traslapadas o que se ignoraron.</p> <p>Las descripciones de puestos también se usan como medio de control para la organización, proporciona un estándar contra el que se puede determinar si un puesto es necesario.</p> <p>En el sentido de estructura de funciones es como se entiende una organización formal. Por medio de la definición clara de las funciones y de las líneas de autoridad se logra fijar el rumbo que deben seguir las diversas actividades.</p>	<p>Enfoque en prevención no en corrección.</p> <p>Descentralización de toma de decisiones, lo más cercano al cliente.</p> <p>Mecanismos de información, comunicación, innovación y desempeño sistematizados</p> <p>Uso de sistemas de información en tiempo real del desempeño del proceso –calidad visual (semáforos)</p> <p>Desarrollo de personal multihabilidades y multitareas que conocen el proceso, no la función.</p> <p>Enfoque en autogestión</p> <p>Enfoque en prevención, no en corrección.</p> <p>Descripción de puesto y requisitos derivado de la estrategia y el proceso, no la función – enfoque en rol</p> <p>Descripción de puestos más flexibles y participativos, orientados al proceso.</p> <p>Pruebas, test , auditorias, etc., de procesos para garantizar cobertura de requisitos y calidad</p> <p>Estructuras enfocadas en mercados, clientes, productos, operaciones (manufactura modular)</p> <p>Uso de equipos multifuncionales, equipos de mejora y proyectos, comités, equipos autoadministrados, etc., para romper la funcionalidad y apoyar la cooperación</p>

<p>La razón más importante para el empleo del comité es la ventaja de obtener deliberaciones y juicios grupales.</p> <p>Los administradores deben determinar qué es lo "mejor" conforme a la situación que enfrentan</p> <p>Una estructura de organización será mas efectiva y eficiente cuanto mejor refleje las labores o actividades necesarias para alcanzar los fines de una empresa y facilite su coordinación, y en la medida en que los cargos o posiciones individuales se ajusten mejor a la capacidad y motivaciones de las personas que las desempeñan.</p> <p>No se considera los integrantes de la cadena de suministros.</p> <p>La agrupación de actividades de acuerdo con las funciones que realiza una empresa es una práctica muy generalizada. Es por tanto muy lógica la ya clásica división en departamento de producción, de ventas y de finanzas.</p> <p>Delegar en un jefe de división una extensa autoridad sobre las funciones de producción, ventas, servicio e ingeniería, relacionadas con un producto o línea dados.</p> <p>No hace referencia a los indicadores de control.</p>	<p>Integración de equipos simultáneos para el diseño de productos, procesos y planeación (integración de clientes y proveedores)</p> <p>Outsourcing de procesos -competencias claves.</p> <p>Integración de información en la cadena de suministro</p> <p>Enfoque en administración de los procesos claves, de apoyo, de producción/entrega, etc.</p> <p>Integración de requisitos de cliente a especificaciones de procesos</p> <p>Traslado de especificaciones a indicadores de control y mejora del proceso</p>
---	--

**5.1.3.3. INTEGRACIÓN.** En el modelo tradicional debe incluirse la administración y selección del recurso humano a esta etapa (1, 4, 11)

<b>Modelo tradicional</b>	<b>Modelo Alto Desempeño</b>
<p>Integración es llenar puestos en la estructura organizacional.</p> <p>Identificar requerimientos en la estructura de trabajo. Responsabilidad de área staff.</p> <p>Preparación de Inventario de puestos, reclutar, seleccionar, contratar, ascender, evaluar, planear carreras, remunerar y capacitar.</p>	<p>Integrar comienza con el proceso de selección, que es visto como el inicio del desempeño.</p> <p>El empleado es visto como el principal activo</p> <p>Identificar necesidades de los procesos es responsabilidad de todos los gerentes.</p> <p>La selección inicia con el desarrollo de perfiles claves de competencia.</p>

<p>Planes de la empresa: insumo indispensable para integración.</p> <p>Leyes de igualdad de oportunidades de empleo y sucesión de carrera. No discriminación</p> <p>Diseñar puestos: incluye trabajo desafiante, tiempo completo y con aptitudes requeridas.</p> <p>Estructura del trabajo apropiado en términos de contenido, función y relaciones. Orientado hacia la función.</p> <p>La importancia de aptitudes técnicas, humanas, conceptuales y de diseño varía de acuerdo con el nivel en la jerarquía organizacional.</p> <p>Los requerimientos del puesto se comparan con las aptitudes y características de las personas.</p> <p>La decisión de selección debe recaer en el jefe inmediato del candidato para el puesto.</p> <p>Selección puede incluir: entrevistas, diversas pruebas y centros de evaluación.</p> <p>Para evitar descontento y rotación se debe presentar a los empleados a las demás personas de la organización.</p> <p>Enfocarse más hacia factores higiénicos de motivación</p> <p>Criterios de evaluación y compensación deben medir el cumplimiento de metas y planes (APO).</p> <p>Acepta que Los métodos tradicionales de evaluación que miden los rasgos de la personalidad son limitados.</p> <p>Método eficaz es evaluar los gerentes contra objetivos verificables (ventaja: relativamente objetivo y relacionado con el trabajo del gerente).</p> <p>Aceptación que una persona puede desempeñar bien o mal debido a la suerte o a factores que no están bajo su control.</p>	<p>Los planes estratégicos son base de la administración del recurso humano.</p> <p>Planes de sucesión respecto a la adquisición de habilidades.</p> <p>Diseño de puestos utilizando la participación e información de los empleados</p> <p>Diseño de puesto con responsabilidad multifuncional y multihabilidades. Proyectos.</p> <p>Utilización de benchmarking para hacer perfiles</p> <p>La selección inicia con el desarrollo de perfiles claves de competencia. Utilización de competencias de los empleados de alto desempeño.</p> <p>Retroalimentación de supervisores y empleados para selección, inducción y retención.</p> <p>Reclutamiento interno fuerte, externo poco</p> <p>Determinación de factores claves que afectan la salud, satisfacción y motivación de los empleados.</p> <p>Factores estratégicos de motivación: pertenencia, ego, autorealización. Participación y cathball.</p> <p>Proactividad con la salud y seguridad del empleado.</p> <p>Diseño de puestos de trabajo cuidando la ergonomía y seguridad.</p> <p>Criterios de evaluación y compensación basados en variable de resultados y adquisición de habilidades y mejora en desempeño.</p> <p>Énfasis en administración del desempeño, como un proceso y no una actividad.</p> <p>Intensa motivación para alcanzar resultados y buen desempeño.</p> <p>Intercambio de conocimiento a todo nivel.</p> <p>Uso de mecanismos para medición de la satisfacción del empleado.</p>
--	--

<p>Los gerentes buscan recompensas distintas, tales como la oportunidad y el ingreso.</p>	<p>Detección y eliminación de causas de insatisfacción y uso de indicadores para garantizar satisfacción, salud y seguridad.</p>
<p>Reconocimiento del manejo del estrés y cómo enfrentarlo.</p>	<p>Mejoras vía correlaciones entre desempeño y satisfacción del empleado.</p>
<p>Retroalimentación como una vía para mejorar los puestos de trabajo. Retroalimentación no diaria.</p>	<p>Indicadores de desempeño entregados a los empleados en tiempo real.</p>
<p>No hay evidencia de alineación entre desempeño y programa de capacitación.</p>	<p>Retroalimentación mejora la gestión de la empresa: servicio al cliente, metas y planes estratégicos y rentabilidad.</p>
<p>Definición de desarrollo del administrador como el progreso de éste para aprender a administrar eficazmente, relacionado con programas de desarrollo.</p>	<p>Alineación excesiva con la evaluación del desempeño y programas de capacitación.</p>
<p>La capacitación incluye la progresión planeada, la rotación de puestos, la creación de puestos de asistente de, los ascensos temporales, el uso de comités y consejos secundarios y entrenamiento.</p>	<p>Desarrollo del administrador consiste en la intensa capacitación desde el inicio para mejora de procesos, calidad de vida personal, comunicación, familia, etc.</p>
<p>El desarrollo del administrador puede incluir programas de capacitación internos y externos.</p>	<p>Educación, capacitación y entrenamiento para lograr desempeño, planes y el desarrollo personal.</p>
<p>Técnicas para resolución de problemas de conflicto.</p>	<p>Planes personalizados y desarrollo y capacitación</p>
<p>No hay evidencia de medición del impacto en la capacitación.</p>	<p>Muchas fuentes de entrega de conocimiento.</p>
<p>No hay evidencia de entrega de servicios de valor agregado al empleado.</p>	<p>Enfoque en capacitación justo a tiempo y justo el tema.</p>
<p>Las necesidades de los empleados son limitadas a la evaluación de los jefes.</p>	<p>Certificación de habilidades vía conocimiento y desarrollo de destrezas y habilidades.</p>
<p>Capacitación según las funciones asignadas.</p>	<p>Medición constante del impacto de la capacitación.</p>
<p>No hay evidencia de programas de incentivos para que los empleados sugieran.</p>	<p>Servicios especiales de valor agregado al empleado.</p>
<p>Medición de programas de entrenamiento según horas o costo del mismo.</p>	<p>Detección sistematizada de las necesidades de los empleados.</p>
<p>No hay evidencia de la revisión constante en el desarrollo del empleado.</p>	<p>Capacitación con el objetivo de poder realizar múltiples funciones dentro de niveles apropiados de desenvolvimiento.</p>
	<p>Programas que incentivan a los empleados a desarrollar su potencial y participar en la mejora de la organización ( A mí me pagan por pensar ).</p>
	<p>Medición de los programas de entrenamiento según incremento en eficiencia, rendimiento y mejora de calidad.</p>
	<p>Revisión constante del desarrollo del empleado.</p>

Búsqueda de planes de sucesión a todo nivel, pero reconocimiento que no es posible en todos los casos. Capacitación con métodos más fijos y tradicionales. No importancia de alineación con objetivos estratégicos.	Planes de sucesión a todo nivel sin excepción.  Capacitación de mejoramiento continuo alineado a los objetivos estratégicos de la empresa.
--	--

#### 5.1.3.4. DIRECCIÓN

Modelo tradicional	Modelo Alto Desempeño
<p>Proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.</p> <p>Integra variables organizacionales con variables humanas.</p> <p>Destaca tres modelos de administración:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tradicional</li> <li>▪ Relaciones Humanas</li> <li>▪ Recurso Humano</li> </ul> <p>Habla de dirección creativa e innovativa.</p> <p>Habla de armonizar las necesidades de los individuos con las demandas de la empresa.</p> <p>La dirección cierra la brecha entre los planes de la empresa y los requerimientos del recurso humano.</p>	<p>Proceso de guiar, orientar a las personas y equipos de trabajo para el logro de los objetivos de la empresa.</p> <p>Mediante el Proceso de Mejora Continua, no se evalúa a la persona sino el proceso e identifica puntos clave del mismo para mediciones, controles y mejoras.</p> <p>Hay una administración por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procesos</li> <li>▪ Equipos de trabajo multifuncionales</li> <li>▪ Unidades de trabajo</li> </ul> <p>No sólo de creatividad e innovación, también hay otras cualidades como la proactividad y multifuncionalidad.</p> <p>Alinea conjuntamente los objetivos de la empresa con las necesidades y requerimientos de los stakeholders.</p> <p>La dirección coordina los objetivos de la empresa con las necesidades y requerimientos de los stakeholders a través del recurso humano de la empresa.</p>

#### 5.1.3.5. CONTRDL

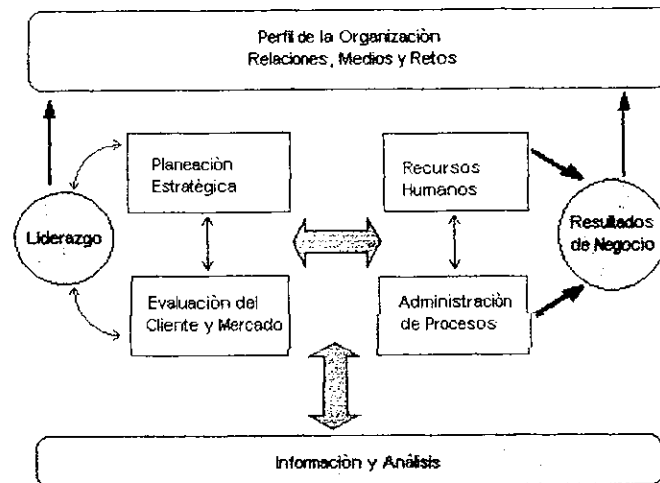
- Es la última etapa del proceso administrativo, estrechamente relacionado con la planeación
- El propósito es asegurar que los objetivos organizacionales y administrativos se estén alcanzando
- El proceso de control garantiza que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos y ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales. (3, 11)

<b>Modelo tradicional</b>	<b>Modelo Alto Desempeño</b>
<p>Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.</p>	
<p><b>Etapas del control</b></p>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecimiento de estándares: Unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.</li> <li>2. Medición de Resultados: Una vez efectuada la medición y obtenida esta información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares pre-establecidos.</li> <li>3. Corrección : Tomar acción correctiva es función de carácter netamente ejecutivo, no obstante, antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa.</li> <li>4. Retroalimentación: De la calidad de la información dependerá el grado y rapidez con que se retroalimiente el sistema.</li> </ol>	<p>Intenso sistema de seguimiento de indicadores, metas y resultados estratégicos, de procesos, de empleados, operativos de clientes, etc.</p> <p>Uso de información para evaluar el avance encontrar rutas de cambio provenientes de benchmarking's.</p> <p>Se estimula el coaching y las tutorías para dar empowerment e incentivo hacia la toma de decisiones de los empleados</p> <p>Comparten los resultados a todo nivel.</p>
<p><b>Herramientas de Control</b></p>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistemas de información: contabilidad, presupuestos, auditoría, etc; mecanizados o computarizados.</li> <li>2. Gráficas y diagramas: Proceso, procedimientos, Gantt, hombre-maquina, etc.</li> <li>3. Estudio de métodos: Tiempos y movimientos, estándares, otros.</li> <li>4. Métodos cuantitativos: Modelos matemáticos, investigación de operaciones, estadística, otros.</li> </ol>	<p>Sistemas de información en tiempo real. Enfoque en causas y efectos Control no basado en presupuesto sino en desempeño.</p> <p>Control de sistemas, no de personas. Uso de calendarios de revisiones de avances, revisiones cuantitativas Control de desempeño de proveedores</p> <p>Datos de participación y crecimiento de mercado Información del desempeño financiero, otros</p>

## 5.2. Modelo de alto desempeño Malcolm Baldrige.

A continuación una representación gráfica del modelo de alto desempeño a evaluar Malcolm Baldrige, para luego evaluar sus partes individuales e interacciones en función de sus áreas clave. (9)

**Figura No.2**



### 5.2.1. Perfil de la Organización.

Descripción de la organización.

- Productos y servicios.
- Procesos de producción – entrega.
- Cultura de la organización.
- Perfil del personal.
- Tecnología, equipo y facilidades.
- Regulaciones legales y ambientales.
- Stakeholders claves.
- Necesidades de clientes, incluyendo segmentos y cadena de suministro.

Retos de la organización.

- Posición competitiva.
- Conocimiento de los competidores.
- Tendencias tecnológicas, sociales y económicas.
- Factores que determinan la competitividad y diferenciación.
- Principales retos y oportunidades estratégicas.
- Enfoque en sistemas de mejoramiento del desempeño.

### **5.2.2. Liderazgo.**

Liderazgo de la organización.

- Definición, despliegue y fomento de la dirección de futuro y los valores.
- Determinación de prioridades (KBD's y FC's).
- Balanceo de necesidades de Stakeholders.
- Creación de un ambiente de facultación, innovación y aprendizaje.
- Revisión del desempeño.
- Medición de las capacidades y efectividad del liderazgo.

Responsabilidad pública y social.

- Cumplimiento de regulaciones sociales y ambientales.
- Procesos de KPI's para asegurar el cumplimiento de regulaciones.
- Anticipación de riesgos.
- Conservación del medio ambiente.
- Fomento de principios éticos.
- Apoyo comunitario y social.
- Divulgación y demostración personal de una cultura de excelencia.

### **5.2.3. Planeación estratégica.**

Desarrollo de planes.

- Proceso participativo (top-down-top) y catchball.
- Detección de información de:
  - Clientes, mercados e industria.
  - Capacidades relativas a la competencia.
  - Debilidades y fortalezas internas y de proveedores.
  - Riesgos económicos, sociales, financieros y de industria.
- Alineamiento de objetivos, metas, medidas y proyectos.
- Cobertura de stakeholder's balance y cobertura de retos.

Despliegue de planes.

- Alineación entre planes de implementación y presupuestos.
- Alineamiento entre objetivos, metas y procesos de recursos humanos.
- Sistemas de evaluación de avances de planes de implementación.
- Proceso de despliegue causa – efecto a todo nivel.
- Validación de cobertura y efectividad del despliegue.
- Proyecciones de desempeño vrs. benchmarks, metas y niveles reales.

### **5.2.4. Enfoque en el cliente y el mercado.**

Conocimiento del cliente y el mercado.

- Determinación de segmentos y clientes target, incluyendo no-clientes.
- Métodos de escuchar necesidades de clientes y determinar requisitos para con productos y servicios.
- Determinación de prioridades y valor de los "Impulsores de decisión de compra".
- Patrones de información de quejas, mercados, ventas, ganancias – pérdidas.
- Aseguramiento y mejora de los métodos para escuchar al cliente.

Relaciones y satisfacción de clientes.

- Métodos para construir relaciones de lealtad con clientes.
- Manejo de información claves para clientes de la cadena de suministro.
- Administración de quejas.
- Involucramiento de clientes en validación de planes y dirección.
- Métodos para medir satisfacción e insatisfacción relativa.
- Sistemas de retroalimentación de "momentos de verdad" en el cliente.

### **5.2.5. Información y análisis.**

Medición y análisis del desempeño organizacional.

- Métodos de captura de datos e información para la operación diaria y la toma de decisiones.
- Uso adecuado de benchmarks.
- Alineamiento de información con prioridades estratégicas.
- Análisis de información del desempeño y del logro de planes.
- Comunicación y despliegue de datos e información para la toma de decisiones.

Administración de la información

- Accesibilidad de la información para empleados, clientes y proveedores.
- Aseguramiento de integridad, confiabilidad, tiempo y seguridad en la información.
- Aseguramiento de confiabilidad y facilidad de uso del software y hardware.
- Cobertura de necesidades de información.
- Alineamiento de hardware y software con prioridades estratégicas.

### **5.2.6. Enfoque en recursos humanos.**

Sistemas de trabajo.

- Organización del trabajo.
- Métodos de cooperación y comunicación.
- Mecanismos para fomentar la utilización, el pleno potencial de la gente (crecimiento y carrera).
- Sistemas de evaluación del desempeño y retroalimentación.
- Alineamiento entre desempeño, clientes, compensación y objetivos.
- Métodos de reclutamiento, inducción y retención de empleados.

Educación capacitación y desarrollo (ECD).

- Alineamiento con planes estratégicos.
- Métodos de detección y evaluación de la ECD (compensaciones y estrategia).
- Métodos de entrega de la capacitación.

Seguridad y satisfacción.

- Detección de factores que afectan la seguridad y satisfacción.
- Apoyo a través de beneficios y servicios.
- Métodos de medición y evaluación.

### 5.2.7. Administración de procesos

Diseño y entrega.

- Métodos de diseño de productos y servicios.
- Incorporación en el diseño las necesidades de los clientes.
- Incorporación de nueva e-tecnología en la cadena de suministro.
- Mediciones claves para el control y mejora de los procesos.
- Inspecciones, pruebas y auditorías.
- Métodos de prevención de fallas y errores desde el diseño.

Procesos claves.

- Requerimiento basados en las necesidades de clientes / proveedores.
- Mediciones claves para el control y mejora de los procesos.
- Métodos de mejora de los procesos.

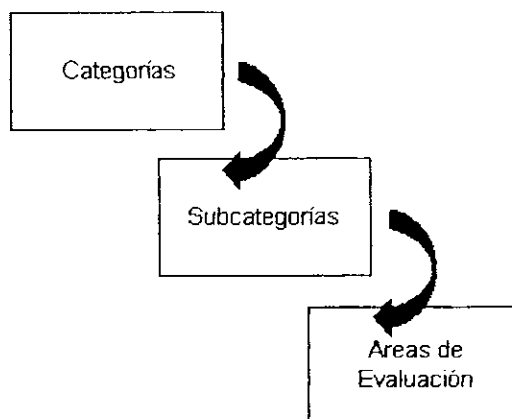
Procesos de apoyo.

- Procesos de apoyo para apoyar las operaciones diarias.
- Mediciones claves para el control y mejora de los procesos.
- Métodos de mejora de los procesos.

**5.2.8. Resultados de negocio.** En esta sección se deben establecer niveles comparativos sobre los cuáles debe evaluarse la organización. Una vez que se tengan estos niveles debe intentar buscarse tendencias, establecer comparaciones y brechas, con el fin último de evaluar la existencia de correlaciones y tendencias.  
(3)

Estos resultados se deben evaluar en cascada de acuerdo al siguiente sistema:

**Figura No. 3**



**Resultados clave.**

- Satisfacción y satisfacción relativa.
- Insatisfacción.
- Lealtad y retención.
- Desempeño de productos.
- Servicio al cliente.

**Resultados financieros y de mercado.**

- Creación de valor.
- Retorno financiero.
- Flujo de efectivo.
- Ventas y crecimiento.
- Participación de mercado.
- Ingreso a nuevos mercados.

**Recursos humanos.**

- Satisfacción / insatisfacción
- Capacitación y competencias
- Desempeño
- Simplificación del trabajo
- Salud y seguridad

**Efectividad organizacional.**

- Eficiencia (producción/recursos).
- Calidad y entrega en tiempo.
- Productividad y tiempos de ciclo.
- Efectividad de proveedores.
- Logros de la estrategia.

**5.3. Sistemas modernos de calidad.** Las organizaciones han encontrado consistentemente que la ausencia de problemas no es una ventaja competitiva luego que el mercado ha eliminado a los jugadores sub-óptimos. Esto nos lleva a tener la nueva máxima donde la inexistencia de errores no es equivalente a tener todo de forma correcta, incluso debe de reconocerse que debe considerarse adiciones o expectativas de calidad tales como conveniencia y facilidad de uso. Esto lleva a la creación de valor que posee como única consecuencia la satisfacción del consumidor.

La implementación de un sistema de calidad es comprensible únicamente bajo el concepto de asegurar la satisfacción del consumidor, a través de:

- Maximizar la generación de valor
- Enfocarse en valores objetivos y subjetivos, trasladándolos hacia acciones y comunicándolos a través de la organización
- Permitir al consumidor priorizar sus requerimientos por comparación directa

De esta forma se puede considerar si se enfoca hacia la optimización de los aspectos que el producto y la organización necesitan a manera de maximizar las ventajas competitivas. Esto es importante a fin de responder la pregunta acerca del gasto necesario y objetivo en función de metas reales. (6)

**5.3.1. Tipos de requerimientos.** A fin de satisfacer los requerimientos del consumidor se deben entender y reconocer sus interacciones y efectos. Existen tres tipos de requerimientos a considerar.

**5.3.1.1. Requerimientos revelados.** Estos son típicamente aquellos que responden lo que desea el consumidor. Estos son de satisfacción e insatisfacción en proporción a su presencia o ausencia en el producto o servicio.

Como ejemplo se tiene la rapidez de la entrega en un servicio de comida rápida. Qué tanto les agradó o desagradó.

**5.3.1.2. Requerimientos esperados.** Estos son básicamente aquellos que el consumidor no menciona hasta haber carencia de ellos. Son expectativas básicas sin las cuáles un producto o servicio puede o no generar valor. Su ausencia es altamente insatisfactoria y, por lo tanto son aquellos que los consumidores dan por sentado; sin embargo, no se molestan en revisarlos.

Como ejemplo se tiene una taza de café. Esta debe estar servida a cierta temperatura "standard" y nunca nadie lo notará. Si está muy caliente o fría existe insatisfacción dado que incumple el objetivo básico. (10)

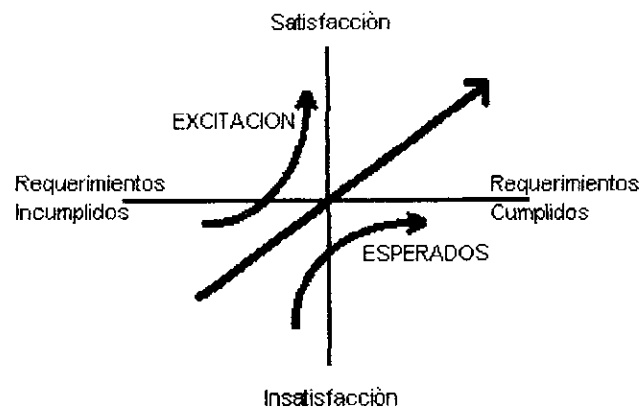
**5.3.1.3. Requerimientos excitantes.** Son los más difíciles de obtener o descubrir. Estos se encuentran sobre las expectativas del consumidor. Su ausencia no presenta insatisfacción, su presencia genera excitación. Dado que estos requerimientos no se encuentran en la mente del consumidor, es responsabilidad de la organización encontrarlos, definirlos y cumplirlos.

Como ejemplo se tiene un restaurante de comida. Si se tiene una entrada a cuenta de la casa de caviar y champagne se hará notar, si ésta no existe no implica insatisfacción respecto al menú solicitado o la calidad de la cocina.

Para entender los tres tipos de satisfacción Kano (10) ha generado un modelo dinámico. Se debe considerar que existen requerimientos de excitación que en función del segmento son esperados y aquellos que en la industria inician siendo revelados para luego ser esperados. Todo ello en función del segmento de mercado y madurez del consumidor.

Los requerimientos de excitación son aquellos que se encuentran identificados directamente con la generación de valor adicional; sin embargo no se encuentran declarados y por lo tanto son invisibles ante el consumidor y productor. Incluso estos cambian en función del tiempo, tecnología, segmento de mercado y madurez del consumidor. Para encontrarlos se debe reconocer la existencia de técnicas creadas para captar la voz del consumidor y lidiar con este dilema.

**Figura No. 4**



**5.3.2. El origen de los datos de la voz del consumidor.** El fin es encontrar la fuente de la verdadera información, la posición donde el producto o servicio se convierte en valor hacia el consumidor, donde el producto realmente se utiliza. Esto debido a que es en esta posición donde surgen los consumidores potenciales, los problemas relacionados al producto y la forma en que el producto es utilizado.

Un sistema de calidad, por lo tanto, requiere interacción directa con el consumidor, de forma que se pueda observar esta posición y estudiarla convenientemente. Para ello debe planearse la mejor forma de evaluar las condiciones de uso. (5)

A continuación las cinco preguntas básicas a evaluar:

**Tabla No. 1**

¿Cuál?	1. Cliente o grupos de clientes a visitar u observar 2. Empleado del cliente que utiliza el producto
¿Quién?	1. Debe ir a evaluar o calificar 2. Posee un rol viable en función del uso
¿Cuándo?	Utiliza el cliente el producto
¿Dónde?	Utiliza el cliente el producto
¿Qué?	1. Información se necesita 2. Problemas u oportunidades enfrentan los clientes
¿Cómo?	1. Puede obtenerse la información 2. Puede ser analizada la información

**5.3.3. Tareas a realizar y herramientas a utilizar.** Como se ha visto es necesario obtener el verdadero origen de los requerimientos del consumidor. Los japoneses han acuñado el término "gemba" para describir esta posición. (10)

Para lograr definir el "gemba" y sus interrelaciones deben definirse tareas, herramientas, propósitos u objetivos e instrucciones. A continuación un listado de tareas a fin de generar orden y planeación que faciliten la comprensión del "gemba".

#### **5.3.3.1. Definir y priorizar los criterios de éxito del proyecto.**

Esto permite alinear hacia los mismos objetivos a los miembros presentes en el grupo de trabajo provenientes de diferentes posiciones funcionales. Asimismo desarrolla criterios de selección para determinar hacia cuál gemba dirigirse. (6)

#### Herramientas a utilizar:

- Lluvia de ideas.  
Esto genera ideas de forma rápida en un proceso que promueve discusión y críticas constructivas.
  1. Definir metas con índices medibles de alcance, así como el método de evaluación y fechas límite.
  2. Los objetivos comunes deben ser la generación de ganancias, retorno sobre inversión, participación de mercado, capacidad utilizada y tiempos de ciclo.
- Diagramas de afinidad.  
Revelan las estructuras subjetivas de las ideas. Esto permite a las ideas agruparse por sí mismas en lugar de la generación de categorías predeterminadas.
  1. Debe escribirse cada criterio, estos pueden ser modificados en función de las ideas presentes.
  2. Deben alinearse las ideas en forma natural a cada criterio.
  3. Se discuten los grupos obtenidos y reagrupan en función de sus cualidades.
- Diagramas jerárquicos.  
Utilizado para refinar el agrupamiento de ideas a fin de evitar traslapan entre niveles de abstracción e identificación de conceptos pasados por alto.
  1. Colocar los temas de mayor abstracción hacia la izquierda provenientes de las ideas o conceptos obtenidos del diagrama de afinidad.
  2. Ajustar la jerarquía en forma de nodos. Cada nodo debe ser mutuamente excluyente, colocando hacia la derecha aquellos temas de menor abstracción definidos.
  3. Para cada nodo revisar los elementos presentes completando hacia conceptos faltantes o complementarios.
- Matriz de proceso de análisis jerárquico. (MPAJ)  
Se utiliza como fuente de comparación objetiva entre conceptos. Genera razones y prioridades, de forma matemática que permite la evaluación directa y racional.
  1. Crear matriz con igualdad de parámetros en filas y columnas. Esta matriz puede ser generada para cada nodo, colocando sus subordinados como parámetros.

2. Comparar cada par de datos en términos de importancia en escala de 1 a 9. Se define 1 como ambos elementos de importancia equivalente y 9 que el parámetro en la fila es de mucha mayor importancia que la columna. De esta forma en la diagonal de la matriz se generan únicamente 1 dividiendo entre los inversos y aquellos datos generados de la comparación.
3. Se normaliza la matriz en función de porcentaje respecto a la suma por columna. Posteriormente se suma sobre las filas y se normaliza el vector obtenido equivalente a la importancia relativa por idea.

**5.3.3.2. Definir y aplicar el criterio seleccionado a los segmentos de mercado.** El equipo del sistema de calidad debe definir tanto el mercado actual como el potencial. Asimismo debe identificar los segmentos de mercado más promisorios referentes a los segmentos del consumidor. (6)

Herramientas a utilizar:

- Tabla de segmentación del consumidor.  
A partir de éste el equipo de calidad puede identificar rápidamente el uso y la información demográfica de segmentos potenciales de mercado. Asimismo puede definir los segmentos de mayor interés.
  1. Crear la tabla de las cinco preguntas básicas a evaluar como encabezados de columna
  2. En cada columna deben listarse todos los datos conocidos relevantes, incluyendo estadísticos conocidos.
  3. Circular cada característica prominente por consumidor afecta por los datos conocidos listados y unirlos generando su perfil. Con ello puede administrarse hacia el sector de mercado que le corresponde.
- Criterio de éxito del proyecto / Matriz de segmentos del consumidor.  
Una variaciones de esta herramienta son la Matriz de Competencias Básicas. En sí, la idea básica es obtener las actividades de mayor importancia relativa hacia el éxito del proyecto en función del segmento del consumidor afecto, para luego enfocarse en los gembas de dicho consumidor  
Lo que se busca es limitar y maximizar el contacto directo con clientes de impacto hacia el éxito del proyecto, a fin de satisfacer primero sus necesidades clave.
  1. Colocar los parámetros de la Matriz de Proceso de Análisis Jerárquico así como su respectiva calificación en las filas de la matriz. En las columnas deben colocarse los perfiles de consumidores clave definidos.
  2. Trabajando fila a fila identifique el grado de contribución de cada perfil a cada parametro de éxito. Utilice una escala de 1 a 9.
  3. Multiplique las calificaciones obtenidas en el MPAJ por la contribución y sume sobre la columna. Normalice hacia porcentaje obteniendo la calificación por perfil.
  4. Administre los recursos en función de la calificación por perfil obtenido, de esta forma seleccionará aquellos clientes que mayor impacto generan sobre el sistema.

**5.3.3.3. Dirigirse hacia el GEMBA.** Esto es equivalente a caminar en los pies del consumidor para entender cómo desarrolla sus actividades, cuáles son sus necesidades y qué problemas enfrenta para satisfacerlas. Dada la cercana interacción e importancia debe tenerse definido todo el sistema de captura. (10)

Herramientas a utilizar:

- **Lista de chequeo.**  
De esta forma se asegura que la visita efectuada al cliente se encuentra planeada a cabalidad.
  1. Determinar los miembros del equipo. Debe tenerse como mínimo a una persona de dentro y una de afuera del proyecto. Asimismo deben definirse los roles y responsabilidades de cada miembro a fin de no generar interferencias entre los miembros.
  2. Determinar a quién debe visitarse y hacer los arreglos respectivos.
  3. Determinar qué equipo es necesario llevar a fin de capturar la voz del cliente y familiarizarse con él.
  4. Practicar la visita con clientes seguros como empleados internos.
- **Diagramas de Flujo / Árbol.**  
Tabla de proceso del consumidor
  1. Visite al consumidor, discuta y observe sus procesos.
  2. Haga un mapa de los procesos del consumidor.
  3. Verifique por desviaciones potenciales o fallas en los procesos del consumidor.
  4. Descubra las necesidades implícitas del consumidor
  5. Clarifique las funciones del consumidor en subsistemas explicativos. Genere y/o promueva nuevos procesos que cumplan las funciones del consumidor
- **Diagrama de transición de estado.**  
Captura la lógica del consumidor como estados que cumple a través del uso del producto o servicio. Identifica eventos que pueden limitar las necesidades.
  1. Liste las funciones del consumidor.
  2. Coloque cada función en cuadros y diagrame el flujo de función a función por medio de flechas.
  3. Sobre cada flecha escriba los eventos que limitan o presentan inconveniencia respecto al cambio de estado.
- **Diagrama de flujo de datos.**  
El diagrama de flujo de datos permite al proceso ser representado de forma lógica, sin limitaciones físicas de implementación. Dado que las decisiones se basan en el conocimiento, esta herramienta puede ayudar a definir factores que influyen esta actividad.
  1. Dibuje cuadros dobles e identifíquelos como fuentes de información.
  2. Señale con flechas el flujo de datos.
  3. Coloque el proceso o función en círculos. Estos pueden ser del Diagrama de transición de estado.
  4. Coloque en rectángulos abiertos la información retenida.
  5. Capture la complejidad del flujo de información hacia la función a partir de la información. De esta forma puede observarse el proceso y los elementos que lo influyen.

**5.3.3.4. Análisis del GEMBA.** Los datos generados con las herramientas anteriores debe revisarse en función de la información faltante, estructura, priorización y comparación.

Herramientas a utilizar:

- **Tabla de la voz del consumidor**

Esta se utiliza para determinar si los datos representan la verdadera necesidad o beneficio del equipo de ingeniería, tecnología, precio y consumidor.

1. Revisar cada pieza del gemba obtenido por las herramientas utilizadas. Estas deben ser únicas y no deben responder a expresiones o requerimientos.
2. Si la información es cualitativa se debe colocar como "calidad demandada" y reponde a un beneficio del consumidor.
  - Esta información se revisa por diagramas de afinidad para posterior representación en diagramas jerárquicos.
  - **Tabla de Planeación de Calidad**
    1. Utilice los principios de la herramienta MPAJ para determinar la importancia relativa.
    2. Ingrese la información obtenida respecto a alternativas competitivas.
    3. Calcule las prioridades y objetivos principales.
3. Si la información describe objetivamente el desempeño de procesos se clasifica para su desarrollo comprensivo.

## **6. Evaluación bajo los parámetros Malcolm Baldrige**

### **6.1. Preguntas sobre el perfil de la organización.**

#### **1. ¿ La empresa tiene un claro conocimiento y documentación pertinente sobre aspectos tales como?:**

##### **1.1. Su historia.**

En la ciudad de Guatemala, tierra del color y la eterna primavera durante el año 1920 Don Federico Kong Ossaye, un hombre trabajador, con muchos sueños y una gran visión del futuro acertadamente decide participar en la modernización industrial del país, fundando INDUSTRIA LA POPULAR.

La Popular inició operaciones fabricando jabón y candelas. Limitándose no sólo a estos productos, sino también fabricando productos de limpieza, de buena calidad y buen precio que suplieran las necesidades de las amas de casa.

Durante la época de la Segunda Guerra Mundial se lleva a cabo una segunda operación, la fabricación del aceite comestible, producido a partir del ajonjolí.

De esta historia vale la pena mencionar que, mientras la división de lavandería crecía en producción y distribución, Colgate Palmolive en 1955 firma contrato con esta empresa para que se les fabrique todo el jabón y el detergente que distribuye, mientras ellos pueden establecer sus operaciones en nuestro país

Kong Hermanos amplió enormemente sus operaciones de tal manera que en 1976 se funda PRODUCTOS FINOS S.A. (PROFISA). Una compañía dedicada a la manufactura y venta de productos de tocador y cosméticos, las firmas internacionales REVLON INTERNATIONAL Y PERFUMERIA GAL considerando la calidad y responsabilidad de PROFISA le otorgan licencia de producción y distribución para Centro América, consolidando el liderazgo de PROFISA en los cosméticos.

En 1987 PROFISA adquirió la concesión de la franquicia de Max Factor naciendo una nueva división llamada PROFISA División Factor que incluía la producción y comercialización para Centroamérica de la línea Max Factor, cuya planta, y oficinas se encontraban en la Calzada Aguilar Batres en la Zona 12.

En 1991, Procter & Gamble compró internacionalmente la marca Max Factor lo que dio inicio a una relación entre ambas compañías y a muchos cambios en la División Factor de PROFISA.

En 1993 se inició la venta de producto importado de Max Factor como complemento al producto manufacturado localmente, en 1994 se cerró la manufactura local de productos Max Factor y en 1995 se firmó un contrato con P&G para la distribución de Max Factor y de Cover Girl en Guatemala

De la línea Revlon, se manufactura localmente productos tales como:

- Color: Productos para las uñas, labiales, maquillajes faciales, sombras de ojos, compactos.
- Tratamientos faciales: Cremas humectantes, tonificantes, cremas de noche.
- Artículos de tocador: Shampoos, acondicionadores, lociones de manos, desodorantes.
- Fragancias.
- Aguas de colonia.

El crecimiento de la empresa ha sido acelerado y continuó, incorporando nuevas líneas de productos y mejorando los ya existentes, de esto se puede mencionar que en 1996 se inició la fabricación de jabón translúcido para exportación y mercado local, siendo actualmente una de las principales líneas de exportación de PROFISA.

De nuestras líneas locales se tienen productos exitosos tales como: Shampoo y Acondicionador Calypso, Shampoo y Acondicionador Tamy, Jabón Líquido DK-12, Estuchería de Jabón Cisne, Rosas del Campo, Muñeco etc.

## **1.2. Estructura, organización y puestos**

### Organigramas de la organización:

#### Junta Directiva

Presidente

Gerente General

Mercadeo

Comercialización

Sistemas

Recursos Humanos

Control de Calidad y Desarrollo

Operaciones

Producción

Contralor

Créditos

Costos

Contabilidad

#### *Comité de Ejecutivo*

Gerente General

Mercadeo

Comercialización

Sistemas

Recursos Humanos

Control de Calidad y Desarrollo

Operaciones

Producción

#### *Comité de Calidad*

Gerente General

Mercadeo

Comercialización

Sistemas

Recursos Humanos

Control de Calidad y Desarrollo

Operaciones

Producción

Aseguramiento de la Calidad (Departamento corporativo)

### 1.3. Descripción detallada de productos y servicios

#### **Productos de Limpieza.**

Jabones de Lavandería  
 Detergentes  
 Detergentes en Barra, Cloro y Cortagrasa  
 Línea de limpiadores líquidos

#### **Productos de cuidado personal.**

Productos de Belleza  
 Cosméticos  
 Franquicia de producción REVLON, Maybelline, MaxFactor, CoverGirl, Heno de Pravia, Aquarius y Perfumería.  
 Productos de limpieza corporal  
 Shampoos, Jabones de Tocador, Jabones líquidos

#### **Productos Industriales.**

Glicerina  
 Acido Sulfónico  
 Lauril Eter Sulfato de Sodio y Amonio  
 Detergentes Industriales  
 Virutas de Jabón (Opaca, Translúcida)

### 1.4. Descripción de la cultura: misión, valores, etc.

**Misión:** Fabricamos y Mercadeamos marcas y productos en el mercado local e internacional, superando las expectativas de nuestros clientes, logrando la máxima rentabilidad a nuestros accionistas, desarrollando y motivando a nuestros colaboradores y respetando el medio ambiente.

**Visión:** Llegar a ser en el año 2,010 la empresa más grande de Centroamérica en volúmenes de venta y maximizando la rentabilidad en las áreas de negocios que participamos.

**Política de Calidad:** Lograr la máxima satisfacción de nuestros clientes a través de la mejora continua, con el más alto compromiso de nuestros colaboradores.

#### **Objetivos:**

1. Asegurar la satisfacción de las expectativas actuales y futuras de nuestros clientes.
2. Lograr rendimientos económicos que garanticen la rentabilidad a largo plazo de la empresa.
3. Desarrollar la capacidad de los colaboradores dentro de un ambiente de trabajo adecuado.

### 1.5. Perfil de los empleados (educación, sexo, edad, etc.)

Se contratan colaboradores leales, de excelente trato al cliente, de desempeño de calidad, preocupación por la mejora continua e involucramiento en la cultura organizacional.

- Requerimientos mínimos.  
 3ro. Básico, comprobable. Educación en función de puesto a desempeñar.

## 1.6. Equipo, tecnología e infraestructura

**Planta productiva en Escuintla:** 8 Manzanas de terreno.

**Tecnología:** Tecnología Italiana tipo Mazzoni, Ballestra en la tecnología de la fabricación de jabón. Contacto directo con los proveedores de equipo quienes ayudan directamente en los procesos productivos con asistencia directa. Tecnología Rulli, Bielloni e Italprint en los procesos de procesamiento plástico.

**Infraestructura:** Planta de producción de Jabón de 8Ton/hora de jabón, 3.5Ton/hora detergente, 6Ton/hora de Barra y Cortagrasa, 1Ton/hora de líquidos, 3.5Ton/hora de productos químicos industriales.

**1.7. Aspectos regulatorios.** No existe regulación interna al respecto. Los productos químicos producidos se regulan de acuerdo a normas internacionales USP y los procesos de fabricación de jabón de acuerdo a normas AOCS. Asimismo todos deben cumplir con las regulaciones propias del equipo, en este caso Italiano en su mayoría que se rigen por normas UNE.

## 1.8. Segmentos, clientes y necesidades claves.

### ***Productos de limpieza.***

Clientes sobre todo el espectro socioeconómico.  
Productos de consumo masivo.

### ***Productos de cuidado personal.***

Productos de Belleza.  
Cosméticos.  
Mujeres sobre todo el espectro socioeconómico.  
Productos de limpieza corporal.  
Clientes sobre todo el espectro socioeconómico.  
Productos de consumo masivo.

### ***Productos industriales.***

Negocios internacionales industriales.  
Clientes en los segmentos de limpieza.

## 1.9. Socios y requerimientos de los actores de la cadena de suministro.

Proveedores de productos químicos.  
Alta calidad, regularidad en compra, alta comunicación y lealtad  
Proveedores de perfumes.  
Alta calidad, regularidad en compra, alta comunicación y lealtad.  
Socios comerciales por franquicias.  
Alta calidad y servicio bajo contrato.  
Clientes de productos químicos.  
Alta calidad y servicio bajo contrato.  
Clientes externos en mercados específicos.  
Alta calidad y servicio bajo contrato.  
Clientes minoristas y mayoristas en el sector de consumo masivo.  
Alta calidad, regularidad en suministro, alta comunicación.

**3. ¿Cuenta con una clara visión del futuro de su negocio? Eso implica describir claramente ¿Qué queremos lograr? ¿Para cuándo? ¿Cómo lo lograremos?**

Llegar a ser en el año 2,010 la empresa más grande de Centroamérica en volúmenes de venta y maximizando la rentabilidad en las áreas de negocios que participamos.

No existe plan de acción referido.

Áreas de mejora.

Se hace mención a la visión (Qué y Quién); sin embargo, no existe justificación del como, lo cual es lo más importante dentro de la visión.

**4. ¿Conoce quiénes son sus socios claves (proveedores y distribuidores) y tiene documentado sus requerimientos?**

Tabla comparativa.

<b>Existen Proveedores Preferidos.</b>	<b>SÍ</b>
Los altos proveedores de Alcano, Aceites, Equipo si poseen relación directa e incluso familiar con la empresa y personal clave. Otro tipo de proveedores o brokers que trabajan por precio no son muy cercanos.	
<b>Existe comunicación con Proveedores.</b>	
Documentación de información.	<b>SÍ</b>
Logística, compras y finanzas poseen esta información.	
Archivos electrónicos compartidos.	<b>NO</b>
Los inventarios los maneja logística y no los comparte con proveedores.	
Investigación y desarrollo.	<b>SÍ</b>
Los proveedores de equipo y materias primas revisan constantemente los nuevos proyectos y ayudan a su elaboración y éxito.	
<b>Existen objetivos comunes.</b>	<b>NO</b>

Forma de trabajo funcional.

Se trabaja de acuerdo a especificaciones internas.

Especificaciones impuestas tanto a materias primas como a productos laborados por la empresa. Asimismo de acuerdo a contratos de distribución y entrega con empresas industriales.

Áreas de mejora.

La información existe del proveedor hacia la empresa, sin embargo, no es proveída en flujo continuo respecto a información básica en tiempo real. Los representantes de cada casa comercial poseen contacto directo con la empresa en función de las necesidades existentes y gracias a relaciones interpersonales. La información tal y como se mencionó se maneja como especificaciones y documentos controlados.

**5. ¿Identifican los principales puntos que los diferencian de la competencia (incluyendo para ellos información de las necesidades y niveles de satisfacción de los clientes comparados con los competidores y benchmarks comparativos de desempeño de las principales variables que generan valor para los clientes y el mercado?)**

Tabla comparativa.

First in service.	NO
Ciclo de mejora de la Calidad.	SÍ
Promedios industriales dentro y fuera de la industria.	NO
Conocimiento de Key Business Drivers medibles.	NO
Indicador de interés marginal neto vrs. competencia.	NO
Revisión de factores de lealtad.	NO
Revisión a partir de consideraciones de mercado.	SÍ
Se hacen revisiones periódicas respecto al mercado y la posición relativa de los productos.	
Sistema de gestión de la calidad.	SÍ
Sistema ISO V2000 en busca de certificación.	
Existencia de procesos clave definidos:	
▪ Procesos de comunicación y retroalimentación.	SÍ
▪ La evaluación sistemática y de mejora.	SÍ
▪ Procesos de planeación estratégica.	NO
▪ Procesos de introducción de productos/servicios.	SÍ
▪ Procesos de benchmarking.	NO
▪ Proceso de mejora continua.	SÍ

Todos en proceso de implantación, dada la juventud en el inicio de normalización de procedimientos.

Forma de trabajo funcional.

Sí, de acuerdo a estudios en el Proceso de Diseño y Desarrollo de Productos.

En este proceso se involucran a todos los elementos internos de la organización. Documentado en: PD078 Diseño y desarrollo de productos, así como en el PD086 Integración de productos nuevos al sistema.

Áreas de mejora.

No existe benchmark vrs. la competencia respecto a condiciones de negocio. Esta información no se compra, sin embargo, al momento de ser necesario es viable la adquisición de surveys ACNielsen respecto a las categorías que soporten los proyectos a introducir. Asimismo, los proveedores de perfumes y materias primas de impacto mercadológico presentan estudios de mercado. No existe evidencia de estudios con respecto al ciclo de negocio.

**6. ¿Dan seguimiento sistematizado (significa frecuentemente, cada 1, 2 ó 3 meses) al ambiente de negocios y a los cambios en tecnología, sociales, económicos, demográficos, etc. ?**

Tabla comparativa.

Reunión de alta administración. Reuniones semanales.	<b>SÍ</b>
Estudios de mercado con resultados medibles. Servicios externos contratados respecto a categorías.	<b>SÍ</b>
Nuevos productos y servicios. Revisados bajo el PD078 Diseño y Desarrollo de Productos.	<b>SÍ</b>

Forma de trabajo funcional.

El Equipo del negocio revisa el progreso relativo a las metas de desempeño y las necesidades cambiantes de la organización mediante el Plan Estratégico del Negocio y la Calidad. Esto se contempla semanalmente en reunión del Comité Ejecutivo y quincenalmente en reuniones del Comité de Calidad. Reuniones mensuales de Revisión de Ventas, el Proceso de la Administración del Desempeño, Auditorías para la Mejora del Proceso, Proceso Anual de Presupuesto.

Áreas de mejora.

Esto tal y como se mencionó es el primer procedimiento establecido bajo la ISO9000 V2000. Las reuniones de alta gerencia además cumplen con un sistema de control de procesos bajo el estudio de indicadores clave por área de negocio.

**7. ¿Los principales retos estratégicos de la organización son identificados y documentados claramente?**

No se identifican claramente pero se pueden entender con la respuesta de la pregunta 5. Los objetivos de la organización se encuentran claros; sin embargo, no se hace referencia a innovación y liderazgo en el mercado.

Estos están vagamente definidos en la misión y visión del negocio.

**6.2. Preguntas sobre el liderazgo****8. ¿Los líderes tienen definida claramente la dirección de futuro? ¿Los valores de la organización? ¿Las expectativas o metas de desempeño (largo y corto plazo)?**Tabla comparativa.

Sistemas de comunicación internos.	<b>SÍ</b>
Publicación de metas y políticas.	<b>SÍ</b>
Existen metas a largo y corto plazo. Son vagas dada la visión de la empresa.	<b>SÍ</b>
Grupos de trabajo sobre objetivos. El comité de diseño y desarrollo de productos. El comité de calidad.	<b>SÍ</b>
Enfoque hacia Stakeholders. Por ser una empresa familiar, el ambiente de trabajo es mas personal.	<b>SÍ</b>
Mejora continua.	<b>SÍ</b>

Forma de trabajo funcional.

Estos están claramente definidos a través de indicadores clave por área de trabajo, aunque no existe o no hay evidencia de las metas de desempeño por el tipo de servicio a la medida que se presta; sin embargo, el Equipo del Negocio revisa el progreso relativo a las metas de desempeño y las necesidades cambiantes de la organización mediante el Comité de Calidad.

Áreas de mejora.

Esta tal y como se justificó existe y se define en reuniones anuales de la junta directiva. En estas reuniones asiste la alta dirección de la empresa. Sin embargo, lo que no se documenta es el cómo.

**9. ¿En el proceso de definir dirección, valores y expectativas de desempeño, garantizan adecuado balance de las necesidades de sus stakeholders (clientes, accionistas, empleados, proveedores, comunidad, etc.) ?**

Tabla comparativa.

Descentralizado y manejado por Equipos de Mejora.	<b>SÍ</b>
Equipos propios para procesos claves.	
A través de Auditoría en cada elemento en la cadena de valor.	
Capacitación y participación.	<b>SÍ</b>
A través de RRHH y capacitación de la ISD.	
Alineamiento hacia Key Business Drivers.	<b>NO</b>
No existen Key Business Drivers definidos formalmente.	
Retroalimentación en la toma de decisiones.	<b>NO</b>
No existe retroalimentación directa y oportuna.	
Evaluación de fuentes de información.	
Encuestas internas.	<b>SÍ</b>
Encuestas externas.	<b>NO</b>
Familia de mediciones.	<b>SÍ</b>
A través de los indicadores CLAVE.	
Propósito de la empresa.	<b>SÍ</b>
Análisis de mercado.	<b>SÍ</b>
Estrategias de grupo.	<b>NO</b>
Cambios en tecnología.	<b>SÍ</b>
Retroalimentación Baldrige.	<b>NO</b>
Existe, sin embargo, la retroalimentación de la ISO.	

Forma de trabajo funcional.

La empresa es de tipo familiar y existe un sistema de Auditoría, el cual mensualmente da seguimiento a cada proceso productivo así como a cada elemento de trabajo. Esto de acuerdo a un programa de revisión de variaciones.

Áreas de mejora.

*Key Business Drivers:* Lo que se ha definido son los indicadores clave por área de trabajo y operación.

**Retroalimentación:** Los planes internamente se ejecutan; sin embargo, existen ocasiones donde no se cierra el ciclo de la instalación de productos nuevos. Esto implica la inexistencia de retroalimentación sobre la cadena de valor, lo que genera poca confianza en los desarrollos futuros.

**Evaluación de fuentes de información:** No existen formas establecidas con respecto a la evaluación de información lo cual genera problemas sobre la evaluación de estrategias, revisión de encuestas internas, estrategias de grupo y retroalimentación.

## **10. ¿Los líderes comunican, despliegan y refuerzan sistemáticamente la dirección de futuro, los valores y las expectativas de desempeño?**

### Tabla comparativa.

Existencia de Equipo de Negocio. Existe bajo el nombre de Comité Ejecutivo.	<b>SÍ</b>
Existencia de Plan Estratégico de Negocio y Calidad. Existe bajo el nombre de Política de Calidad y Visión.	<b>SÍ</b>
Elaboración de información cuantificable. A través de reportes de Auditoría e indicadores Clave.	<b>SÍ</b>
Alta comunicación de objetivos y despliegue de información. Electrónicamente a toda la organización a través de La ISO.	<b>SÍ</b>
Reuniones programadas. En función de los proyectos y necesidades. En función de la programación semanal del Comité Ejecutivo.	<b>SÍ</b>

### Forma de trabajo funcional.

Existe el Comité Ejecutivo, el cual se encarga de revisar el progreso relativo a las metas de desempeño y las necesidades cambiantes de la organización mediante el Plan Estratégico del Negocio y la Política de Calidad.

Existe además un sistema semanal en cada área de la organización donde se revisan objetivos y metas obtenidas en función de planeación.

Auditoría revisa todo el proceso continuamente solicitando reportes y resultados.

### Áreas de mejora.

Esto en función de las reuniones de revisión de los indicadores clave. En este caso cada departamento o área funcional efectúa la evaluación.

## **11. ¿Los líderes garantizan un ambiente de participación de los empleados, empowerment, innovación y aprendizaje y mejora?**

### Tabla comparativa.

Equipos multifuncionales. En función de proyectos y objetivos impuestos por la Alta Administración.	<b>SÍ</b>
Existencia de Programas de entrenamiento. No existe definición al respecto.	<b>NO</b>
Alta retroalimentación e información clara.	<b>SÍ</b>

A través de los formatos de inicio de proyectos.  
Estructura organizacional flexible.

**NO**

Alta burocracia al momento de definir cambios, no existe cultura hacia innovación por alto temor al fracaso.

#### Forma de trabajo funcional.

Existen equipos de trabajo Inter-departamentales los cuales revisan proyectos específicos de desarrollo, logística, calidad, recursos humanos, seguridad industrial, gestión ambiental en donde todos los colaboradores participan y se conocen. De esta forma se considera viable el aprendizaje continuo. Las decisiones deben ser tomadas en consenso y bajo la supervisión del jefe directo del proyecto.

#### Áreas de mejora.

El área de recursos humanos es muy pobre por lo que no existe un programa de entrenamiento definido ni un sistema organizacional flexible. Sin embargo, en procedimiento ya existe un sistema de implantación al respecto.

### **12. ¿Los líderes personalmente dan seguimiento al desempeño de la organización y así evalúan sus capacidades y ajustan o modifican planes?**

#### Tabla comparativa.

Reportes de Presidencia.

**SÍ**

Hacia Junta Directiva.

Priorización de resultados e indicadores.

**SÍ**

En función de reunión de inversiones y ajustes en costos por Auditoría.

Familia de Medidas:

**NO**

Satisfacción del Cliente.

Número de violaciones Permitidas.

Ahorro en Costos.

Ingresos.

Fondos disponibles.

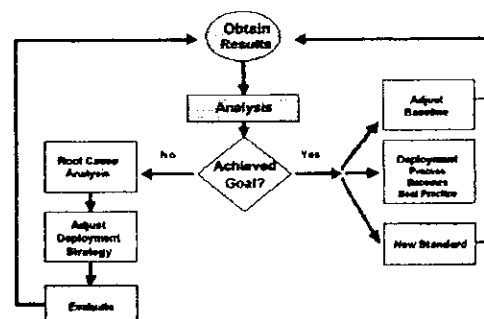
Porcentaje de participación en el mercado.

Revisión de Proyectos.

Todas estas medidas existen pero no se evalúan en conjunto.

Procedimiento sugerido por análisis de causa.

**Figura No. 5**



### Forma de trabajo funcional.

La presidencia reporta a Junta Directiva mensualmente ventas y margen, así como el desempeño por área funcional. Los dueños revisan todas las medidas financieras proporcionadas por el Contralor de la Empresa. Esta reunión se lleva a cabo posterior a la revisión de metas por parte del Comité Ejecutivo y Comité de Calidad.

### Áreas de mejora.

Dado que no existen Key Business Drivers no existe un sistema de revisión eficiente estándar como las Familias de Medidas. Sin embargo, bajo el sistema de indicadores clave por área se alinea hacia los objetivos organizacionales.

### **13. ¿Los líderes usan la información del desempeño para mejorar la efectividad de su propio liderazgo?**

#### Tabla comparativa.

Retroalimentación.	<b>NO</b>
No existe de forma formal hasta los reportes de Auditoría.	
Evaluación 360 grados.	<b>NO</b>
Enlace de procesos y alta comunicación.	<b>SÍ</b>
A través de información electrónica y procesos determinados.	
Revisión por factores claves.	
Resultados de operaciones.	<b>SÍ</b>
A través de indicadores Clave.	
Prioridades de mejora.	<b>NO</b>
Eventualmente ante análisis de mercados al existir definición de proyectos por la voz del cliente.	
Oportunidades de innovación.	<b>NO</b>
No se encuentra definido el proceso. Actualmente a través de información con proveedores y proyectos nuevos a cargo de Investigación y Desarrollo.	

### Forma de trabajo funcional.

De acuerdo a las reuniones semanales con sus colaboradores directos, así como por los índices por área evaluados en el Comité de Calidad.

### Áreas de mejora.

Como se mencionó, no existe un sistema de comunicación eficiente y dado que el sistema es relativamente joven los procesos aún no están del todo instaurados por lo que no se cierran los ciclos de "customer delight" impuestos bajo el sistema ISO9000 V2000.

Esto además está pegado a la cultura organizacional de la empresa, donde se evalúan el desempeño en función de resultados.

**14. ¿Los líderes utilizan diferentes mecanismos para evaluar sus capacidades y comportamientos personales como líderes y de esta forma mejorarlas sistemáticamente (encuestas, grupos foco, evaluaciones 360 grados, etc.)?**

Tabla comparativa.

Conjunto de indicadores.	<b>NO</b>
Ventas por socio.	
Índice de transacción.	
Satisfacción del cliente.	
Evaluación 360 grados.	
Encuestas internas y externas.	
Efectividad de liderazgo.	
Acciones.	
Estrategia de puertas abiertas.	<b>NO</b>
Benchmarking.	<b>SÍ</b>
Reuniones programadas.	<b>SÍ</b>

Forma de trabajo funcional.

No se encuentra evidencia.  
Lo que se miden son los indicadores clave por área de acuerdo a las Normas ISO, en bajo el custodio de Aseguramiento de la Calidad.

Áreas de mejora.

Esto no se ejecuta dada la cultura organizacional, la cual dado el sistema instaurado en nuestro medio es altamente rígido.

**15. ¿Los líderes garantizan el apoyo a la conservación del ambiente en sus operaciones?**

Tabla comparativa.

Proceso de revisión de responsabilidad pública.	<b>NO</b>
Programa de Certificación ISO 14001.	<b>NO</b>
Cumplimiento con normas establecidas.	<b>En proceso</b>

Forma de trabajo funcional.

Se menciona en la Misión y existe un comité de Gestión Ambiental.  
Este comité trabaja directamente con CONAMA y oficinas de la UE (Finlandia y Noruega) que apoyan la implementación del sistema.  
Se encuentra bajo estudio la instalación de una planta de tratamiento de aguas de desecho.

Áreas de mejora.

La organización se concentra en bajos costos. Sin embargo, bajo el sistema de revisión gubernamental se estudia bajo el auspicio de la embajada Noruega un sistema de tratamiento de agua y desechos sólidos.

## 16. ¿Los líderes se aseguran de apoyar activamente a la comunidad?

### Tabla comparativa.

Programas de apoyo a la comunidad.	NO
Donaciones a la comunidad.	SÍ
Donación de detergente durante huracán MITCH.	
Donación de vehículos a bomberos voluntarios.	
Participación directa de los colaboradores y la comunidad.	SÍ

### Forma de trabajo funcional.

No se encuentra evidencia al respecto de forma continua y directa.  
Los programas son puntuales y focalizados.

### Áreas de mejora.

No existes sistemas formales de apoyo a la comunidad. El sistema se encuentra bajo estudio en la incipiente organización de recursos humanos.

## 17. ¿Los líderes participan personalmente en actividades comunitarias y sociales?

### Tabla comparativa.

Participación directa de los colaboradores y la comunidad.	SÍ
Asignación de presupuesto.	NO
Programas establecidos.	NO

### Forma de trabajo funcional.

El Superintendente de la Planta es el Presidente Honorario de los Bomberos Voluntarios de Escuintla. Asimismo el Presidente de la Corporación es miembro de AGEXPRONT.

### Áreas de mejora.

Como se mencionó anteriormente no existe un sistema como tal organizado.

## 6.3. Preguntas sobre planeación estratégica

### 18. ¿Tienen documentado su proceso de planeación? Incluyendo pasos, información relevante y participantes claves.

#### Tabla comparativa.

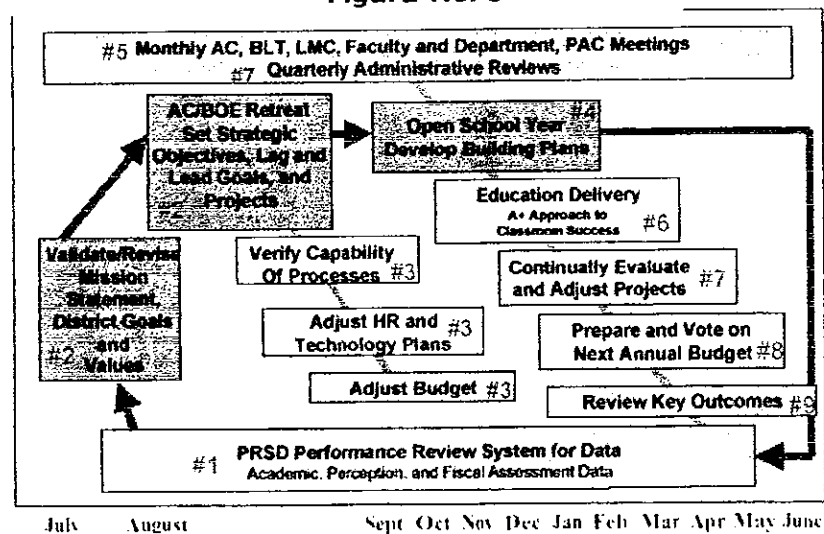
División por etapas.	SÍ
Diferenciación entre inputs y outputs por etapa.	SÍ
Existencia de un modelo.	NO

## MODELO 1

- Entrada de Información (evaluaciones,...)
- Análisis y estudio de las entradas y desarrollo de temas.
- Planificación por escenarios y desarrollo o actualización de objetivos estratégicos.
- Comunicación de objetivos estratégicos a lo largo de la empresa e inclusión en los procesos de planificación de cada departamento.
- Relacionar los objetivos estratégicos con los procesos estándar en la empresa y mejorar los procesos.
- Crear la Familia de Medidas.
- Evaluar y mejorar el proceso de planificación.

## MODELO 2

Figura No. 6



## Proceso de revisión y evaluación.

NO

- Reunir y analizar la información estratégica.
- Revisar/Analizar los objetivos estratégicos.
- Revisar/desarrollar (objetivos y planes de acción).
- Implementar objetivos y planes de acción.
- Revisar el progreso y resultados de los mismos.

## Forma de trabajo funcional.

No se observa evidencia al respecto. El sistema a implantar ISO 9000 se encuentra muy joven para poder certificar evidencia del proceso.

Lo que existen son reuniones mensuales donde se discute dentro del Comité Ejecutivo las necesidades cambiantes del entorno y respuestas directas.

Dentro del sistema de implantación de la Norma ISO, se tiene contemplado un sistema de tal tipo bajo el Comité de Calidad.

### Áreas de mejora.

Modelos establecidos no existen. Sin embargo, se presentan opciones al respecto a instalar. Actualmente además se revisan los proyectos en función de las necesidades organizacionales y objetivos por categoría.

**19. ¿Para el proceso de planeación utilizan diferente información (incluyendo: expectativas de clientes, ambiente competitivo y capacidades versus los competidores, cambios y retos tecnológicos, fortalezas y debilidades de la empresa, del personal y de los proveedores, riesgos sociales, financieros, etc.)?**

### Tabla comparativa.

Planeación funcional cruzada de liderazgo.

**NO**

Medidores clave.

**NO**

- Necesidades del cliente y del mercado.
- Ambiente competitivo.
- Riesgo administrativo.
- Habilidades y necesidades de los Recursos Humanos.
- Capacidades y necesidades operativas.
- Capacidades y necesidades de sus proveedores y socios estratégicos.
- Valuaciones económicas.
- FODA.

Revisión por niveles.

**NO**

**Tabla No. 2**

<b>Data</b>	<b>How Used</b>
<b>Student Performance Data</b> Test scores, quiz scores, quarterly grades, interim reports, homework completion grades, project completion grades	By AC for daily/weekly/quarterly tracking towards goals By AC, classroom teachers for early identification/intervention By BOE for year-end review
<b>Environmental Scanning</b> Issues and trends in our community and the educational arena including political, economic, educational, cultural, technological	By AC, classroom teachers, and student support personnel to anticipate and plan for new and changing student and stakeholder needs
<b>Demographic/Enrollment Trends</b> Biometrics birth rate data, private school enrollment data, real estate/neighborhood data, kindergarten registration data	By AC and BOE to plan for changes in enrollment
<b>Student/Stakeholder Survey</b> CSMPAer Survey administered district-wide to all parents, students, and staff every three years and to representative samples annually	By AC, BOE, classroom teachers, and support service staff to assess satisfaction levels and determine areas for improvement
<b>National Assessment Data</b> CIP, Handwriting test score data	By director of curriculum, director of special services, building principal, and classroom teachers to benchmark data
<b>NYS Assessment Data</b> 4 <sup>th</sup> and 8 <sup>th</sup> grade exam results, Regents exam results (optimal rate)	By AC, BOE, and classroom teachers to track progress towards goals and plan interventions
<b>NYS Learning Standards</b> Learning requirements from NYS Education Dept. (NYS ED)	By AC and classroom teachers to plan curriculum and instruction
<b>Audit/Inspection Results</b> Feedback from internal and external audits including fiscal, health and safety, fire, etc.	By director of operations and support service staff for early identification and intervention of potential health and safety threats; By AC and BOE to meet fiscal health of district
<b>Buildings/Quality Feedback</b> Evaluations from Buildings, Tri-State Quality Cup, Palisades Institute, and other continuous improvement programs	By AC and BOE for validation of strengths and amelioration of areas to improve integrated into annual district plans
<b>Technology Data</b> NYS ED Technology Learning Standards, utilization rates, new products and trends	By AC and BOE to anticipate student needs and plan for programs and equipment
<b>Higher Education Requirements</b> Admissions criteria and acceptance rates	By guidance counselors to advise students and by AC to plan programs that support requirements

Forma de trabajo funcional.

Como se mencionó esto se integra bajo los procesos de diseño y desarrollo de productos, así como de integración de productos nuevos al sistema. Se evalúa en reuniones de comité ejecutivo y se le da seguimiento en reuniones del Comité de Calidad.

Áreas de mejora.

Los modelos anteriormente establecidos son la mejor propuesta. Actualmente, como se mencionó, se evalúan en función de las directrices impuestas por la junta directiva y proyectos económicamente viables establecidos por Mercadeo.

**20. ¿La empresa cuenta con metas de largo y corto plazo?**Tabla comparativa.

Existencia de plan de negocios detallado por año.	<b>NO</b>
Priorización de objetivos y estrategias.	<b>NO</b>

Forma de trabajo funcional.

No hay evidencia de esto. Dentro del sistema de implantación de la Norma ISO, se tiene contemplado un sistema de tal tipo bajo el Comité de Mejora de Procesos y Productos.

Áreas de mejora.

Estos planes existen pero no al nivel de detalle exigido por MBNQA. Estos se evalúan en función de presupuesto de operación y estimados de ventas.

**21. ¿La empresa define mediciones del desempeño, para dar seguimiento sistemáticamente y refinar planes y metas?**Tabla comparativa.

Planes de acción medibles por departamento. A través de indicadores clave.	<b>SÍ</b>
Revisión histórica de desempeño.	<b>NO</b>
Benchmarking contra la industria. A través de análisis de la competencia.	<b>SÍ</b>

Forma de trabajo funcional.

Bajo el sistema ISO, existen indicadores clave por área, así como mediciones de desempeño del personal semestrales.

Áreas de mejora.

No existen datos históricos definidos. Cada departamento; sin embargo, maneja sus sistemas de información de forma aislada. Esto se encuentra bajo los procesos de mejora respecto al manejo de información.

**22. ¿La empresa garantiza que sus planes y metas balancean las necesidades de sus diferentes stakeholders (clientes, accionistas, empleados, comunidad, proveedores, etc.)**

Tabla comparativa.

Reuniones de alta gerencia.	<b>SÍ</b>
Métodos de obtención de retroalimentación.	<b>SÍ</b>
Programas de mejora continua.	<b>NO</b>
Este proceso se encuentra por implementar bajo la norma ISO.	
Programas de despliegue de información.	<b>NO</b>

Forma de trabajo funcional.

No se encuentra evidencia al respecto.

Áreas de mejora.

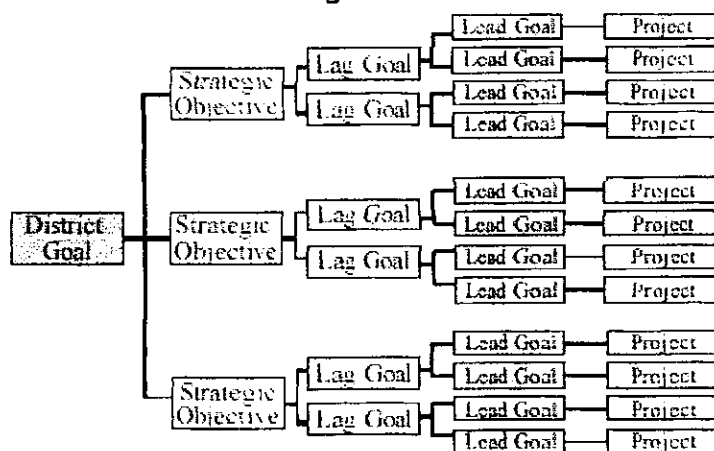
Dado que es una empresa familiar, la visión no es respecto de los stakeholders. Esta visión está dirigida hacia el agrado de los accionistas en este caso los dueños directos de la corporación. Sin embargo, los programas de mejora continua existen bajo el sistema a instaurar respecto de Recursos Humanos.

**23. ¿La empresa alinea sus proyectos ó planes de acción (medios) con los objetivos, metas y recursos?**

Tabla comparativa.

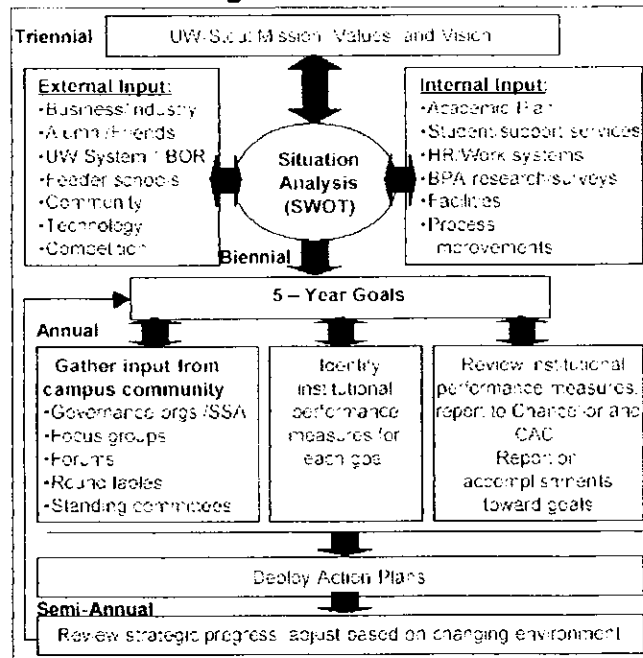
Metas y Objetivos alineados a Estrategias.	<b>SÍ</b>
--	-----------

**Figura No. 7**



Existencia de un modelo.

**Figura No. 8**



Forma de trabajo funcional.

Bajo el sistema de integración de productos nuevos al sistema.

Áreas de mejora.

Esto bajo el sistema de Integración de Productos Nuevos. Este proceso propuesto se encuentra bajo la visión del "customer delight". Al momento de estar instaurado este proceso todo el sistema será viable.

**24. ¿La empresa despliega los planes estratégicos y sus indicadores claves, a todo nivel de la organización? ¿Cómo garantizan que los indicadores claves del desempeño estén alineados a todo nivel?**

Tabla comparativa.

Existencia de un Plan de Negocio Estratégico y de la Calidad.	<b>SÍ</b>
No se encuentra definido pero existe como una política de calidad.	
Existencia de actividades establecidas.	<b>SÍ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ proyectos claves de la compañía.</li> <li>▪ core process.</li> <li>▪ procesos regionales y sub procesos.</li> <li>▪ presentación de la visión.</li> <li>▪ planes de desarrollo personal.</li> </ul>	

Forma de trabajo funcional.

El Plan Estratégico del Negocio y la Calidad son comunicados a todos los líderes posterior a las reuniones de Comité Ejecutivo y Comité de Calidad. De esta forma a cada gerente se le facilita la planificación de la división con sus equipos. El resultado es un sistema divisional con Objetivos y Planes de Acción mensurables.

Áreas de mejora.

Esto se ejecuta a través de reuniones Inter./ Intra. departamentales en función de la revisión de resultados. Todo esto finalmente se evalúa en reuniones del Comité de Calidad con respecto a factores clave de desempeño por área.

**25. ¿La empresa define sus planes de recursos humanos, para garantizar que estos tengan las capacidades necesarias para el logro de planes y metas?**

Tabla comparativa.

Análisis FODA .	<b>SÍ</b>
Alta comunicación e interrelación.	<b>NO</b>
Programas de capacitación establecidos.	<b>NO</b>

**Tabla No. 3**

<b>Necesidad Identificada</b>	<b>Responsable</b>
Tecnología.	Programas mensuales de servicios de información y tecnología. Servicios de aprendizaje de tecnología en base a entrenamiento 1 a 1.
Orientación a empleados.	Orientación anual. Asuntos académicos. Programas de orientación por el departamento de administración de servicios permanentes. Orientación de RRHH.
Diversidad.	A directores de diversidad.
Seguridad.	Oficina de seguridad y manejo de riesgo.
Liderazgo.	Al team de liderazgo administrativo. Equipos diarios de desarrollo profesional.
Áreas de mejora.	Comité de apoyo. Comité de programas académicos.

Forma de trabajo funcional.

No existe evidencia al respecto.

### Áreas de mejora.

Como muy bien se ha explicado, este proceso no existe como tal en forma oficial; sin embargo, existe un plan bajo el IG001 Políticas Generales de Recursos Humanos donde se evidencia la disposición a generar un plan anual respecto a capacitación y evaluación de recursos. En las herramientas a utilizar se detalla la forma de administrar las necesidades y obtener resultados.

### **26. ¿Para definir las expectativas de desempeño, la empresa determina proyecciones de su desempeño de futuro (mediano y largo plazo) y las comparan contra las de los competidores y benchmarks?**

#### Tabla comparativa.

Medidas de rendimiento.

**NO**

- Puntos clave del plan de acción.
- Fechas de cumplimiento de posicionamiento en los mercados objetivos.
- Número de módulos de entrenamiento esarrollados/probados/implementados.
- Número de empelados entrenados.
- Asistentes promovidos.
- Empleados de cierta edad.
- Proyectos de ayuda comunitaria.
- Producto o servicio más vendido.
- Promociones realizadas.

Proyecciones de Rendimiento.

**SÍ**

Benchmark.

**SÍ**

#### Forma de trabajo funcional.

Como conclusión de cada proyecto se adjunta al sistema de Auditoría interna un pronóstico financiero respecto del retorno de la utilidad, condiciones de productividad y condiciones de desempeño financiero de forma que sean medibles los resultados obtenidos. Estos proyectos se generan por:

- Adquisición de equipo.
- Modificación de productos.
- Lanzamiento de nuevos productos.
- Modificación de procesos.
- Apertura de nuevos mercados.

Estas conclusiones son de uso exclusivo de Presidencia y del Contralor.

No existe evidencia de Benchmark vrs. competencia de forma financiera. Durante el proceso de Diseño y Desarrollo de Productos sí se consideran; sin embargo, posteriormente no existe evidencia al respecto.

### Áreas de mejora.

No se poseen recursos para mantener de forma continua estudios de mercado respecto a las obligaciones funcionales con los stakeholders. Sin embargo, sí existen evaluaciones económicas y productivas del desempeño. Esto se enmarca dentro de la evaluación anual de estado de resultados y control de procesos mensual en las reuniones de variaciones.

#### 6.4. Preguntas sobre el enfoque al cliente y al mercado

##### 27. ¿Determinan los principales segmentos de mercado y los clientes target de dichos segmentos?

###### Tabla comparativa.

Productos hechos a la medida.	<b>SÍ</b>
Segmentación por unidad de negocio.	<b>SÍ</b>
Segmentación geográfica.	<b>SÍ</b>
Segmentación socioeconómica del mercado.	<b>SÍ</b>
Investigación de mercados.	<b>SÍ</b>

###### Forma de trabajo funcional.

La empresa se dedica a los productos de limpieza y belleza de consumo masivo y ha identificado claramente dos segmentos de mercado. Actualmente se posee un nuevo enfoque bajo ventas industriales y ventas internacionales.

###### **Productos de Limpieza.**

- Jabones de Lavandería.
- Detergentes.
- Detergentes en Barra, Cloro y Cortagrasa.
- Línea de limpiadores líquidos.

###### **Productos de cuidado personal.**

- Productos de Belleza.
- Productos de limpieza corporal.
- Shampoos, Jabones de tocador, Jabones líquidos.

###### **Ventas Internacionales.**

Se atiende a cualquier cliente dentro del segmento de limpieza.

Existe un programa de ventas y política de productos y servicios hechos a la medida, diseña y entrega para reunir las necesidades individuales de cada cliente.

Las necesidades y las esperanzas de cada cliente se deben descubrir, deben ser diseñadas, deben ser definidas y deben ser entregadas, un cliente a la vez.

###### **Ventas Industriales.**

Este segmento se refiere a la venta de productos químicos de alto valor de retorno producto de los negocios iniciales de la empresa en la categoría de limpieza. Posee un catálogo de productos y sistemas de servicio.

Áreas de mejora.

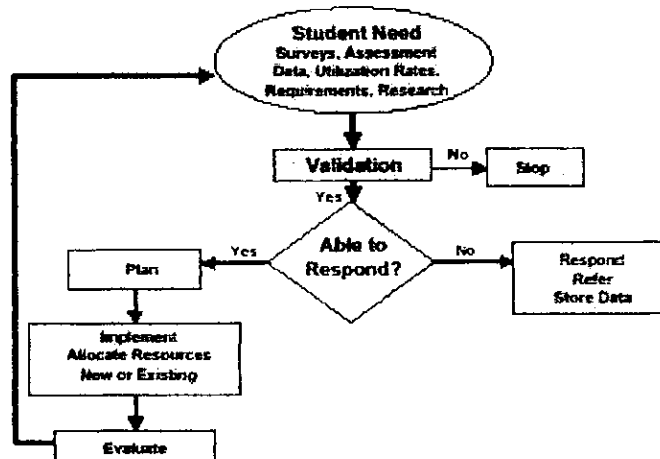
Al momento de ser necesario un estudio de mercado dada la importancia estratégica del producto dentro de la categoría o respecto a la necesidad interna de la empresa se contratan los servicios así como estudios ACNielsen. Asimismo funcionalmente la empresa tiene muy bien definidos sus mercados objetivo y la organización respecto al movimiento de recursos e inversiones.

**28. ¿Cuentan con métodos para escuchar las necesidades de sus clientes y determinar su prioridad?**

Tabla comparativa.

Canales abiertos de comunicación con el cliente. Teléfonos de ayuda o reclamo, internet, encuestas, etc.	<b>NO</b>
Revisión de momentos de verdad.	<b>NO</b>
Miembros de asociaciones en sector. Elementos miembros de AOCS de forma internacional.	<b>SÍ</b>
Proceso de atención y escucha al cliente.	<b>SÍ</b>

**Figura No. 9**



Proceso de Escuchar y Aprender dentro de la Organización.

**NO**

**Tabla No. 4**

**Escuchando y Aprendiendo  
Acceso y Proceso**

Reuniones de planificación conjunta	1			
Consejo de negocios estratégico	1	2	3	4
Grupos de enfoque	1		3	
Entrevistas ejecutivas	1			4
QFD	1		3	
Reuniones con Ingeniería/Ventas	1			4
Proximidad	1			4
Encuestas a los clientes	1			4
Reunión CPT	1			
DBS y CPT dedicados	1			
Dedicados CPT y DBA	1			
Sitio de internet	1	2	3	4
Reuniones MST	1	2		
Gestión de valor	1			4
Miembros selectos	1			
Número 800	1			
ATDPS	1			
Entrenamiento	1			
Dtras divisiones	1			
DQLP	1			
Demostraciones & asociaciones	1	2	3	4
Gestión Senior	1		3	4
Llamadas Directas	1			
QS.900 & Dtros criterios	1			
Visitas recíprocas	1	2		
<b>Consejos de mercadeo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

Legenda de mercadeo

- 1 Actual
- 2 Pasado
- 3 Potencia
- 4 Cliente o competencia

### Forma de trabajo funcional.

Cada Director de Mercadeo posee retroalimentación a partir de estudios de mercado alineados a la visión estratégica de la Junta Directiva.

Se inició un programa interno de Marketing Research y el sistema de Ventas Directas. A partir de estos dos ensayos se posee retroalimentación instantánea del mercado objetivo para las categorías principales.

Existe un departamento de Investigación y Desarrollo a cargo de la revisión mensual cuantitativa y cualitativa de la competencia por categoría. Esta revisión monitorea distintos niveles críticos para los productos competidores.

No existe, una estructura funcional definida para la comunicación a todos los niveles de dicha información.

### Áreas de mejora.

Al cliente se le escucha bajo el proceso instaurado bajo la supervisión de ISO 9000 V2000, en donde se hace énfasis hacia el "consumer delight". Este proceso ha encaminado los nuevos proyectos hacia productos hechos a la medida al justificarse por volumen su incorporación.

**29. ¿Se aseguran de construir y mejorar las relaciones con sus clientes?**

Tabla comparativa.

Seguimiento de clientes y lealtad de compra.	<b>SÍ</b>
Revisión de factores clave de compra. Consumer Platform Teams. Market Strategy System.	<b>NO</b>
Participación del cliente en decisiones estratégicas. Existen bajo MERCADEO, de forma indirecta. En los procesos hechos a la medida esta integración es directa.	<b>NO / SÍ</b>
Sistema de análisis de necesidades.	<b>NO</b>

Forma de trabajo funcional.

Se construye lealtad con los clientes por comunicaciones abiertas y relaciones por parte del departamento de Comercialización. Asimismo por la satisfacción de necesidades puntuales y desarrollo de productos a la medida.

Áreas de mejora.

No existe un sistema de retroalimentación formal. Actualmente se encuentra bajo desarrollo y construcción una página de atención al cliente, así como una oficina dedicada a la revisión de inconformidades y dudas. [www.ilpsa.com](http://www.ilpsa.com)

**30. ¿Determinan los contactos claves (momentos de verdad) del cliente (cuando el cliente hace el pedido, cuando entregan, cuando el cliente usa el producto, etc.)?**

Tabla comparativa.

Acceso del cliente a la información. A través de especificaciones o contratos de entrega. Internamente no existe evidencia.	<b>SÍ</b>
Documentación de momentos contactos clave por proceso.	<b>NO</b>
Equipo de relaciones con el cliente. Empowerment. Centros de atención al cliente. Medidas de desempeño.	<b>NO</b>

**Tabla No. 5**

Requerimientos claves Contacto Cliente	Gestión de contacto medidas de Desempeño
Responsabilidad y seguimiento Facil Acceso Conocimiento del producto Conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente	Respuesta a problemas Representación de ventas Soporte Técnico

Forma de trabajo funcional.

No existe evidencia al respecto.  
Existe, sin embargo, comunicación post-venta y cada producto se encuentra avalado por su certificado de calidad. Esto se discute en el Comité de Calidad.

Áreas de mejora.

No existe un sistema definido. Como se comentó la relación no posee retroalimentación, este proceso se está cerrando hacia una visión mucho mas integrada donde el cliente pueda indicar cada cada tipo de necesidad y elementos esperados respecto al desempeño del producto.

**31. ¿Garantizan acceso a la información al cliente en cada uno de estos contactos?**Tabla comparativa.

Política de puertas abiertas.	<b>NO</b>
Acceso a sistemas tecnológicos.	
Negocios Uno a Uno.	<b>SÍ</b>
Sistemas de desarrollo a la medida.	
Cultura orientada al cliente.	<b>NO</b>

Forma de trabajo funcional.

Bajo el proceso de diseño y desarrollo de productos, donde MERCADEO posee la obligación directa de representar la voz del cliente ante el comité de diseño.

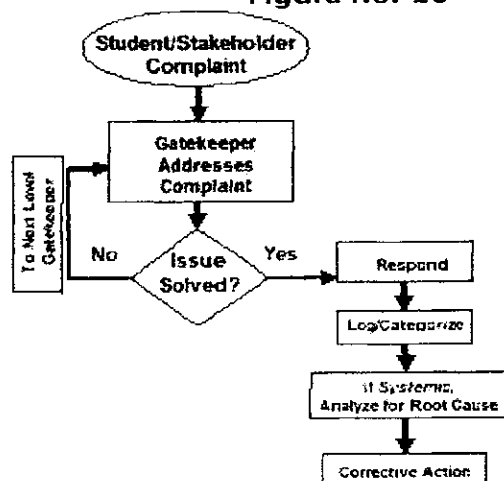
Áreas de mejora.

En la organización dada la cultura que prevalece el inconveniente se encuentra respecto a la limitación de funciones departamentales. Esto en ocasiones dificulta la comunicación con los clientes dada la existencia de "burocracia". Esto aunado al sistema ISO que genera mayor volumen de requerimientos y papeleo. Lo que debe buscarse es la interacción departamental bajo un sistema integrado de respuesta. Este sistema bien puede justificarse bajo el equipo de resolución de problemas y escucha al cliente tal y como se identificó en la pregunta 28.

**32. ¿Cuentan con un proceso de captura, solución y seguimiento a quejas?**Tabla comparativa.

Existencia de un sistema funcional	<b>NO</b>
• Disculpa por la inconveniencia.	
• Escuchar, compenetrar, hacer preguntas que clarifican.	
• Resolver el problema rápidamente en asociación con cliente.	
• Ofrecer expiación.	
• Mantiene la promesa.	
• Darle seguimiento a la promesa.	
• Prevención y reaparición.	

Figura No. 10

Forma de trabajo funcional.

No existe evidencia al respecto de forma documentada bajo procedimiento. Cada queja se procesa a través de control de calidad revisando en función de análisis y muestras de retención. Si el problema es administrativo, existe un sistema de revisión de procesos.

Áreas de mejora.

Como se mencionó no existe un sistema como tal. Se coloca un procedimiento funcional donde se colocan los objetivos mínimos a cumplir. Esto bajo el nuevo sistema integrado de atención al cliente.

### 33. ¿Cuentan con mecanismos utilizan para determinar la satisfacción y la insatisfacción de sus clientes?

Tabla comparativa.

Grupos de enfoque al cliente cada seis meses.

NO

- Tarjetas de evaluación trimestrales.
- Retroalimentación durante.
- Visitas del equipo de liderazgo a los proyectos.
- Contacto local del equipo de trabajo y el gerente de proyecto.
- Exposiciones.
- Reuniones de asociaciones.
- Renovación de contrato.
- Quejas.

Encuestas.

NO

- Identificar la satisfacción del cliente, atributos importantes por mercado.
- Proveer datos de alta fiabilidad e información a ser usada en la planificación y toma de decisión.
- Medición de la satisfacción e insatisfacción con los productos y servicios.
- Medir la satisfacción e insatisfacción con los competidores.
- Identificar intenciones de recompra para los productos y servicios.

Forma de trabajo funcional.

No existe evidencia de revisión.

Esto es el tema de discusión en las reuniones del Sistema de Calidad.

Áreas de mejora.

Esto es una oportunidad de mejora dentro de la empresa. Se han colocado dos sistemas de revisión: Grupos de enfoque al cliente y encuestas programadas.

**34. ¿Dan seguimiento a cada uno de los puntos clave de la transacción del cliente para garantizar sistemas de retroalimentación rápida de satisfacción y quejas (cuando el cliente hace el pedido, cuando entregan, cuando el cliente usa el producto, etc.)?**

Tabla comparativa.

Índice transaccional de satisfacción del cliente.	<b>NO</b>
Índice de satisfacción del cliente.	<b>NO</b>
Mecanismos de medición por:	<b>NO</b>
procesos, productos, calidad de servicio, rentabilidad y tiempo de ciclo.	
Seguimiento a los servicios de sus clientes por medio de:	<b>NO</b>
▪ Visitas de los miembros del equipo de liderazgo (al menos 1 vez al año).	
▪ Interacción con los encargados de proyecto (diario).	
▪ Lista de contactos a los cuales el cliente puede acudir.	

Forma de trabajo funcional.

No existe evidencia documentada al respecto.

Lo que existe es un sistema de mejora de productos luego de haber sido detectada una necesidad. El Departamento de Comercialización es el encargado de la comunicación directa en función de necesidades de negocio.

Áreas de mejora.

Se ha colocado los índices y formas de control al respecto. Es importante además un curso respecto de atención al cliente por parte de los vendedores, quienes actualmente son los únicos que poseen contacto directo continuo.

**35. ¿Cuentan con mecanismos para determinar los niveles de satisfacción de sus clientes comparados con los de sus competidores ó benchmarks?**

Tabla comparativa.

Estudio competitivo.	<b>NO</b>
Índices de lealtad.	<b>NO</b>
Benchmarking vrs. Industria.	<b>NO</b>
▪ Resultados de encuestas de satisfacción.	
▪ Proceso de requisición de propuesta.	
▪ Razón de cotizaciones ganadas/perdidas.	
▪ Competencia.	

Forma de trabajo funcional.

No existe evidencia documentada al respecto.

Lo que existe es el análisis de la competencia de forma cuantitativa y cualitativa, así como datos de mercadeo con respecto del tamaño relativo del mercado. Al cruzar ambos informes nace un sistema de revisión de satisfacción.

Áreas de mejora.

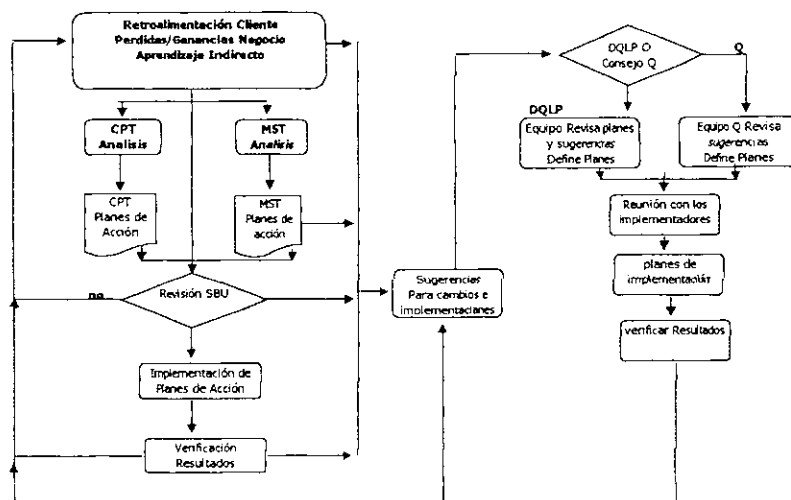
No, dado que no existe presupuesto para efectuar tales estudios y la industria no los provee ni documenta de forma continua. Dado el tipo de industria, lo que se poseen son tendencias internacionales con respecto a medidores de desempeño.

**36. ¿Sus procesos de traslado de la voz del cliente, garantizan que los requerimientos del cliente les permitan definir una mejor dirección de la organización?**

Tabla comparativa.

Identificación de mecanismos claves de acceso. e identificación de necesidades.	<b>NO</b>
Sistema de servicio al cliente.	<b>NO</b>
Proceso de enfoque al cliente.	<b>NO</b>

**Figura No. 11**



Nuestro proceso de enfoque al cliente está apropiadamente diseñado y medido para cada mercado y cliente de manera de entender y abordar diferencias entre grupos de clientes

CPT = Equipo de Plataforma del cliente  
MST = Equipo de Marketing Estratégico  
SBU = Unidad Estratégica de Negocio  
DQLP = Equipo evaluador e implementador de procesos

Forma de trabajo funcional.

A través del proceso de diseño y desarrollo de productos de forma externa y a través del proceso de integración de productos nuevos al sistema de forma interna.

Este proceso es liderado por el Gerente de categoría respectivo al proyecto.

En cuanto a la organización en general, este sistema se encuentra a cargo del Comité de Calidad, el cual discute las políticas de la empresa en función de su desempeño.

Áreas de mejora.

No existe este sistema establecido. Se detalla un proceso a instaurar enfocado en el cliente.

## 6.5. Preguntas sobre información y análisis.

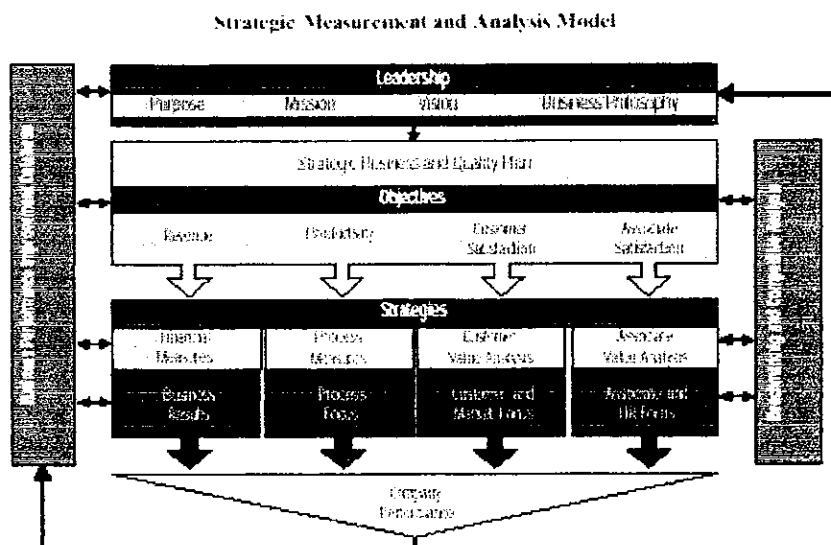
### 6.5.1. Medición del desempeño.

**37. ¿Cuentan con sistemas que les permiten tomar e integrar los datos y la información, de todos los lugares y sitios de trabajo, necesaria para garantizar las operaciones diarias y la toma de decisiones?**

Tabla comparativa.

Sistemas de liderazgo.	NO
Sistemas electrónicos de revisión de calidad de servicio.	NO
Estadísticos de análisis.	NO
Balance Score Card.	NO
Objetivos por unidad de negocio.	NO

**Figura No. 12**



### Forma de trabajo funcional.

Como verificación para cada departamento existen los indicadores clave. Existen mediciones operativas usadas para darle soporte a la planificación y la toma de decisiones en cada área.

El problema real es que no existe integración real de cada indicador en cada departamento que de contexto y forma a un sistema de obtención de información.

### Áreas de mejora.

Deben considerarse los indicadores claves como un inicio hacia un programa integrado de planificación y control. Lo más conveniente es tomar el Balance Score Card como base de ejecución a todo nivel organizacional. A este sistema se le puede adjuntar los sistemas de liderazgo, análisis estadísticos y de planeación.

**38. ¿Seleccionan y alinean las mediciones claves del desempeño (KPI's, key performance measurements) con los planes, objetivos y metas de la organización?**

Tabla comparativa.

Key Business Drivers (Balance Score Card).	<b>NO</b>
Equipos de medición en el tiempo por proyecto.	<b>NO</b>
Auditorías internas.	<b>SÍ</b>
Reportes de proceso.	<b>SÍ</b>

Forma de trabajo funcional.

No existe evidencia al respecto.

El Comité de Ejecutivo es el encargado de velar por este objetivo. Existen sistemas por departamento de evaluación mensual, posteriormente se auditan vrs. Contraloría para generar un informe de desempeño.

Áreas de mejora.

No existe alineación debido a que no existe un programa de desarrollo y planificación establecido. Es, por lo tanto, evidente la necesidad primaria de la ejecución de planeación. Actualmente el trabajo es sobre auditorías en costos y evaluaciones financieras.

**39. ¿Seleccionan y usan la información proveniente de bechmarking's o comparaciones?**

Tabla comparativa.

Plan estratégico de negocios y calidad.	<b>NO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ importancia estratégica.</li> <li>▪ grado de implementación.</li> <li>▪ nueva definición de medición.</li> </ul>	
Benchmarking basados en:	<b>NO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Metas de mejora para cada una de las fuerzas conductoras.</li> <li>▪ Márgenes de competitividad o tendencias en la industria y/o mercado.</li> <li>▪ Oportunidades de negocios para nuevos procesos o servicios.</li> <li>▪ Investigación en tecnología nueva.</li> <li>▪ Índices técnicos, financieros y administrativos.</li> </ul>	
Control estadístico de procesos.	<b>NO</b>

Forma de trabajo funcional.

Como se mencionó anteriormente existen comparaciones y sistemas de obtención de datos los cuáles se encuentran a la mano. Sin embargo, no existe interrelación entre los distintos estudios que coordinen la información y la magnifiquen en utilidad.

Áreas de mejora.

Esta área es deficiente, dado que no existe coordinación al respecto. Las evaluaciones de mercado se efectúan en función de necesidades puntuales. La información no es revisada ni evaluada periódicamente. Es necesaria la inversión en condiciones de negocio respecto al mercado y desempeño de la industria, de otra forma el trabajo es ciego.

**6.5.2. Análisis del desempeño.**

**40. ¿Realizan diferentes análisis del desempeño para apoyar la “revisión del desempeño de los líderes” y “el desempeño de sus planes estratégicos”? Estos análisis deberían incluir, niveles, tendencias, datos comparativos, análisis de brechas, relaciones causa-efecto (correlaciones), etc.?**

Tabla comparativa.

Segmentación de diferentes niveles de análisis de la información.	<b>SÍ</b>
Revisiones de desempeño y retroalimentación.	<b>NO</b>
Causa-efecto, Correlaciones, Curva de Aprendizaje.	
Tiempos de evaluación y seguimiento.	
Análisis estadístico.	
Monitoreo de indicadores financieros.	<b>SÍ</b>

Forma de trabajo funcional.

No existe evidencia de estos análisis.  
 Como se ha mencionado muchas veces todo el sistema de medición recae en los indicadores claves. Internamente hacia abajo cada elemento de la organización posee sus propias medidas respecto a productividad y tiempo de ciclo. Estos informes y procesos se encuentran bajo oficialización bajo el sistema ISO.  
 Mensualmente estos informes se presentan ante una reunión de Variaciones de Costo en función de la cual se evalúa vrs. objetivos de forma financiera.

Áreas de mejora.

Como se ha mencionado, toda evaluación es sobre indicadores financieros y los incipientes indicadores claves por área funcional. Es imprescindible generar un sistema paralelo de identificación de indicadores de necesidades productivas.

**41. ¿Comunican la información del desempeño, a lo largo y ancho de la Empresa, para apoyar la efectiva toma de decisiones y el aprendizaje organizacional?**

Tabla comparativa.

Balance ScoreCard de Liderazgo.	<b>NO</b>
Sistemas electrónicos de comunicación.	<b>SÍ</b>
Sistemas formales e informales de comunicación.	<b>SÍ</b>

Forma de trabajo funcional.

No existe evidencia de estos análisis.

Existen los mecanismos de información, sin embargo, los resultados no son comunicados a todos los involucrados de forma directa. Dicha información es exclusiva del Comité Ejecutivo y Junta Directiva.

Áreas de mejora.

La información que se genera no es a todo nivel. No existen publicaciones mensuales ni anuales del desempeño, no existe información consistente de forma organizada. Es imprescindible de forma departamental y a nivel organizacional la divulgación de los resultados de desempeño.

**42. ¿Alinean, el análisis de los resultados claves de la organización, con los objetivos y metas estratégicas, proyectos, planes de acción y presupuestos?**Tabla comparativa.

Balance ScoreCard.	<b>NO</b>
Revisión de Proceso a través de retroalimentación. Administración por Objetivos.	<b>NO</b>
Plan Estratégico de Negocios y Calidad.	<b>NO</b>

Forma de trabajo funcional.

Existe un sistema de revisión mensual el cual presenta estos índices a la Junta Directiva, el cual es posteriormente auditado por el Contralor.

En los procesos nuevos se ha intentado bajo el sistema de manejo de Carpeta de Diseño.

Áreas de mejora.

Dado que no existen sistemas coordinados de planeación, no es posible la alineación hacia objetivos. Lo deseable es crear: Proyecto estratégico de Crecimiento (5 años), Proyecto Financiero de Desempeño (Metas mínimas organizativas) ambos enmarcados en el Plan Estratégico de Negocios. Asimismo, utilizar el Balance ScoreCard como evaluación mensual y anual de alineación hacia objetivos.

**43. ¿La información con que cuenta la empresa, permite la elaboración de proyecciones del desempeño de largo y corto plazo?**Tabla comparativa.

Captura de datos sobre toda la cadena de valor.	<b>NO</b>
Revisión de elementos críticos.	<b>NO</b>
Análisis varios de análisis de Información.	<b>NO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencias revisadas.</li> <li>• Comparativos apropiados.</li> <li>• Análisis de batches en el desempeño.</li> <li>• Estudio de la correlación.</li> </ul>	

Forma de trabajo funcional.

No existe evidencia al respecto.

Este sistema de captura de información se encuentra en sus inicios bajo el programa interno de Marketing Research y el sistema de ventas directas.

Investigación y Desarrollo analiza la competencia de forma cuantitativa y posee reportes históricos respecto a tendencias y promedios industriales.

Áreas de mejora.

Dado que no existe un Plan Estratégico de Negocios esto es imposible. Se han mencionado sistemas varios de evaluación de esta situación en la empresa anteriormente.

**6.5.3. Administración de la información.****44. ¿Se utilizan diferentes mecanismos para capturar las necesidades de datos e información a todo nivel?**Tabla comparativa.

Sistemas de capturar de necesidades.	<b>SÍ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisiones críticas de tareas.</li> <li>▪ Discusiones gerenciales.</li> <li>▪ Equipos de trabajo funcionalmente cruzados.</li> <li>▪ Reuniones intra-departamentales.</li> <li>▪ Encuestas a empleados.</li> <li>▪ Juntas de oportunidades de mejora.</li> </ul>	
Criterios de captura.	<b>NO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Necesidades del cliente.</li> <li>▪ Mejoras en los procesos de apoyo.</li> <li>▪ Medición de resultados y metas.</li> <li>▪ Orientación a proyectos de prevención verificables.</li> <li>▪ Apoyo a operaciones día a día.</li> </ul>	

Forma de trabajo funcional.

Diariamente existen reportes electrónicos hacia los gerentes de área. Asimismo existen sistemas de correo electrónico que facilitan la comunicación e interacción de los elementos de la empresa.

Reportes funcionales hacia Presidencia se efectúan de forma semanal previo a reunión de Comité Ejecutivo. Quincenalmente se debe reportar avances respecto a consideraciones propias de Comité de Calidad.

Áreas de mejora.

Esta información es restringida a niveles medios y altos. Se han recomendado sistemas de recolección viables.

**45. ¿Se hace la información disponible para empleados, clientes, proveedores, etc.?**

Tabla comparativa.

Sistemas electrónicos de comunicación.	<b>SÍ</b>
Reportes formales consolidados.	
Limitación de información accesible por departamento.	<b>SÍ</b>
Análisis de acceso por alta gerencia.	

Forma de trabajo funcional.

Esto se encuentra en vías de aplicación bajo el sistema ISO en cada área funcional. Bajo el sistema de documentación, Investigación y Desarrollo se encuentra elaborando especificaciones y consideraciones de proceso necesarias para mejorar la información disponible. Asimismo de forma administrativa Aseguramiento de la Calidad se encuentra documentando y normando procesos administrativos.

El Comité Ejecutivo es el encargado de asignar permisos respecto al alcance de información por departamento en función de su labor interna.

Áreas de mejora.

Esta información es restringida a niveles medios y altos. Se han recomendado sistemas de recolección viables.

**46. ¿Aseguran la integridad, confiabilidad, seguridad y entrega a tiempo, de la información?**

Tabla comparativa.

Propietarios de procesos y procesos establecidos.	<b>SÍ / NO</b>
Sistemas electrónicos de captura de información.	<b>SÍ</b>
Información en tiempo real.	
Sistemas contingentes.	<b>NO</b>
Sistemas de seguridad.	
Revisión cruzada.	
Auditorías periódicas.	

Forma de trabajo funcional.

No existe evidencia al respecto de forma formal.

Actualmente se encuentra en desarrollo un sistema informático, SAVONA, a través de toda la organización que integre la información. Esto se encuentra a cargo de Contraloría y la meta es tener integrados todas las áreas funcionales. Anteriormente únicamente unidades de negocio poseían información instantánea.

El sistema sin embargo, es altamente enfocado a costos, dado su nacimiento, se espera que ejecute sus funciones sobre toda la organización.

Áreas de mejora.

Es evidente la necesidad de integración de la información. Esto se está evaluando a través de un nuevo sistema de comunicación electrónica SAVONA y un

nuevo sistema de control en línea de los factores financieros. La idea principal es la evaluación consciente de los factores de entrada y las variables de transformación por proceso. Al tener el sistema montado se podrá evaluar consistentemente este punto.

#### **47. ¿Aseguran que su software y hardware son confiables y amigables para los usuarios?**

##### Tabla comparativa.

Propietarios de procesos.	<b>SÍ / NO</b>
Realización de pruebas varias.	<b>NO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mediciones de tiempo de respuesta.</li> <li>▪ tiempo de indisponibilidad.</li> </ul>	
Estandarización de plataforma de despliegue.	<b>SÍ</b>

##### Forma de trabajo funcional.

No existe evidencia al respecto.

El Software utilizado es compatible con sistemas Microsoft. Y al momento de necesitar alguna nueva aplicación se requiere la licencia en función del número de usuarios a los que se les instalará. Se considera per se un sistema amigable y confiable.

Actualmente se encuentra en proceso de implantación un sistema de control de costos bajo el sistema Windows desarrollado internamente y a cargo del departamento de Sistemas.

##### Áreas de mejora.

Aún y cuando todo el sistema se basa en compatibilidad hacia el sistema Microsoft, no existe evidencia de la funcionalidad en base a evaluaciones reales previo a la introducción del sistema.

#### **48. ¿Alinean las necesidades de software y hardware con los requerimientos de la organización, su desempeño y los planes estratégicos?**

##### Tabla comparativa.

Propietario de proceso.	<b>SÍ</b>
Asesoramiento externo.	<b>SÍ</b>

##### Forma de trabajo funcional.

No existe evidencia formal al respecto.

Todos los sistemas actuales se encuentran orientados hacia los procesos. Aquellos procesos que no poseen sistemas en tiempo real se encuentra bajo evaluación para hacerlos parte del sistema en desarrollo.

##### Áreas de mejora.

Los sistemas se ajustan al usuario en principio; sin embargo, al iniciarse el sistema SAVONA existieron numerosos inconvenientes dada la rigidez impuesta. Se han recomendado sistemas de recolección viables.

## 6.6. Preguntas sobre enfoque en el recurso humano

### Áreas de mejora con respecto al área de trabajo.

El sistema establecido con respecto al Recurso Humano es totalmente ineficiente, dedicándose únicamente al pago de prestaciones y contratación de personal. No existe ninguna evidencia sobre ninguna de estas preguntas (Forma de trabajo funcional.), que demuestre avance significativo.

Se presentan tanto en la sección de evaluación de BestPractices como en la sección de Situación Actual de la Empresa, sistemas varios a ser tomados en cuenta directamente para cerrar el GAP existente.

### 6.6.1. Sistemas de trabajo

**49. ¿Utilizan diferentes enfoques para organizar y administrar los puestos de trabajo, de manera de garantizar cooperación, innovación, iniciativa y flexibilidad? Incluye equipos, comités, proyectos, estructuras por procesos, centros de excelencia, equipos autodirigidos, etc.?**

#### Tabla comparativa.

Existe un sistema que promueva.	<b>SÍ / NO</b>
Desarrollo de liderazgo.	Compensaciones.
Reclutamiento.	Reconocimiento.
Diversidad.	Beneficios al asociado.
Desarrollo de carrera.	Diseño de puestos.
Arreglos flexibles de trabajo.	Respeto mutuo.
Nueva orientación del asociado.	Seguridad / Salud.
Entrenamiento.	Bienestar del asociado.
Desempeño administrativo.	

Estructura funcional de trabajo en la organización. **NO**

**Figura No. 13**

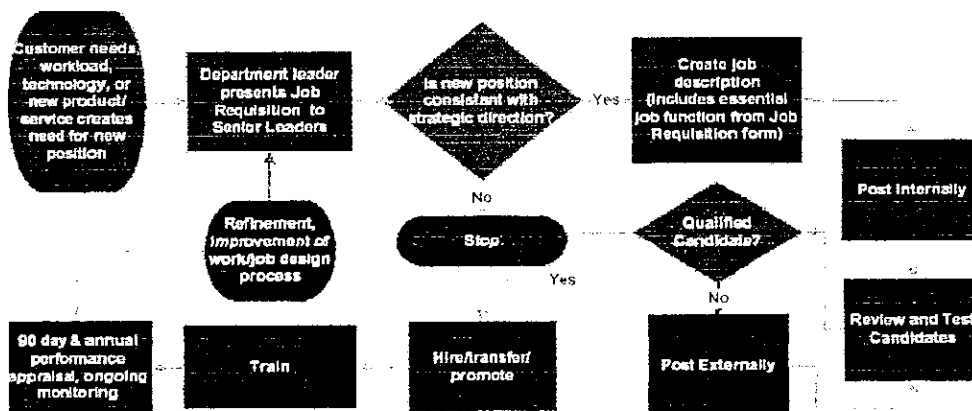


Figure 5.1-1 LANB's work and job design aligns workload, new technology and new products and services with the strategic direction of the bank. The process is designed to promote from within the organization before seeking talent elsewhere.

Equipos enfocados a Proceso

SÍ / NO

Tabla No. 6

Equipo	Naturaleza	Miembros	Enfoque/Proceso
Liderazgo	Permanente	Chairman, CEO, Dueños/Operadores	Lideres para la excelencia del negocio
Procesos	Permanente	Operadores, Asistente, Administradores, Staff	Control de Calidad en Línea y Comunicación/retroalimentación
Función Cruzada de Aseguramiento	Semi-Permanente	CEO, Operadores, Asistentes de Admon.	Benchmarking y Aseguramiento
Función Cruzada de Mejoramiento	Rotativo	Empleados y Stakeholders	Mejoramiento Continuo (Plan-Do-Study-Act)
Mejoramiento en Tienda	Temporal	Empleados individuales de la Tienda	Mejoramiento Continuo (PDSA)
Piloto	Temporal	Empleados Individuales de la Tienda	Introducción de Productos/Servicios/Procesos

Forma de trabajo funcional.

No existe evidencia documentada al respecto.

Existen sistemas para la revisión y mejora de procesos de forma multifuncional dependiendo del proceso e integración.

El Departamento de Recursos humanos debería ser el encargado de la totalidad de estos procesos, sin embargo, no los desempeña.

**50. ¿Garantizan la efectiva comunicación a lo largo de unidades de negocios, departamentos y locaciones como sea apropiado?**

Tabla comparativa.

Sistemas de comunicación por medios electrónicos.  
Revisión de comunicación interna.

**SÍ**  
**NO**

Tabla No. 7

MEDIA	FREQUENCY
Employee assessment	Daily
Departmental meetings	Weekly
Committee meetings	Monthly
Quality Council meetings	Bi-Weekly
All bank personnel meetings	Quarterly
Strategic planning meeting	Annually
Shareholders' meeting	Annually
e-mail	Daily
Newsletter	Monthly
Intranet	Daily
Marketing briefs	Daily

Figure 2.2-31 LANB uses an extensive communications network to deploy strategic objectives, action plans and performance measures.

Forma de trabajo funcional.

Se trabaja bajo el Microsoft Outlook toda la información.  
Cada unidad funcional posee sus propios reportes y revisión.

**51. ¿Garantizan el compartir el conocimiento y las habilidades a lo largo de unidades de negocios, departamentos y locaciones como sea apropiado?**Tabla comparativa.

Equipos de mejora de procesos de aprendizaje.	<b>NO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oportunidades de aprendizaje.</li> <li>▪ Alineación a: negocios estratégicos, plan de calidad y objetivos corporativos.</li> <li>▪ Entrenamientos cruzados.</li> <li>▪ Rotación de empleos para aumentar la flexibilidad y el aprendizaje en todos los equipos.</li> </ul>	
Proceso de desempeño gerencial.	<b>NO</b>

Forma de trabajo funcional.

No existe evidencia al respecto.

**52. ¿Cuentan con diferentes mecanismos para garantizar la motivación de sus empleados y el desarrollo y utilización de su pleno potencial? ¿Incluyendo mecanismos de inducción, planes de carrera y sucesión, y el apoyo de los gerentes y supervisores para lograr las metas?**Tabla comparativa.

Sistema formal de atención.	<b>NO</b>
Revisión de la cultura organizacional.	
Grupos de concentración.	
Valuaciones de desempeño.	
Datos de entrevista de salida.	
Resultados del perfil de liderazgo.	
Datos de compensación de trabajo.	
Retención y retorno de información.	
Datos de incidentes y violaciones al respeto.	
Reconocimiento de logros a equipos de mejora de procesos.	
Arreglos flexibles de trabajo.	
Desarrollo de carrera.	
Evaluación del desempeño.	
Programas de asistencia al trabajador.	
Retroalimentación de consumidores internos.	
Objetivos de mejora en el tiempo.	<b>NO</b>
Programa de participación en utilidades.	<b>NO</b>

Forma de trabajo funcional.

No existe evidencia al respecto.

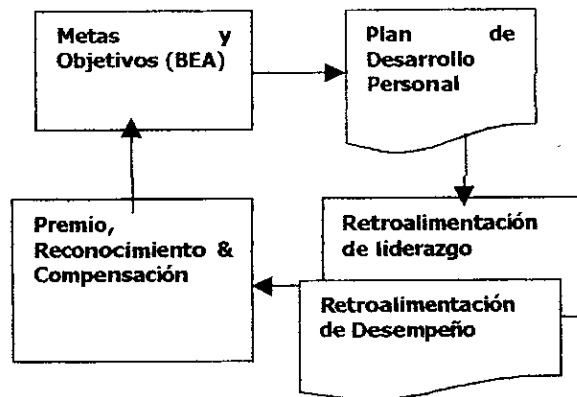
53. ¿Tiene un sistema formal para administra el desempeño de sus empleados, basado en el logro de objetivos, metas y prioridades, incluyendo procesos de retroalimentación (feedback) y mejora de desempeño?

Tabla comparativa.

Administración por objetivos.  
Proceso de administración de desempeño.

SÍ  
NO

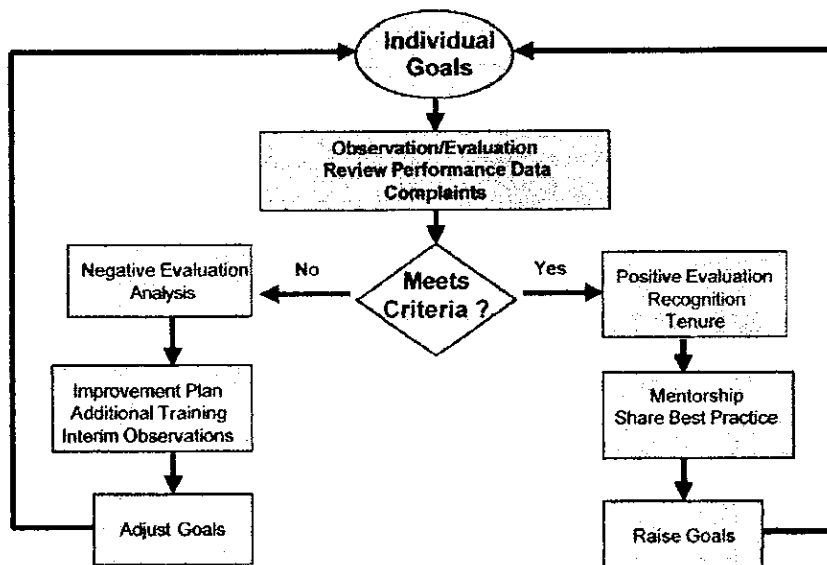
Figura No. 14



Proceso de evaluación del desempeño.

NO

Figura No. 15



Forma de trabajo funcional.

No existe evidencia formal al respecto.

Existe un sistema de evaluación interno. Sin embargo, es de dos vías, jefe-subordinado, teniendo retroalimentación inmediata por discusión ante el jefe superior respecto a las áreas de oportunidad.

Los objetivos son comunicados internamente a cada unidad funcional.

**54. ¿Alinean los objetivos y metas de la organización, equipos e individuos con los sistemas de compensación, reconocimientos, incentivos, etc?**

Tabla comparativa.

Proceso de reconocimiento formal.	<b>SÍ</b>
Criterio de entrega de beneficios económicos.	<b>NO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoyo a la compañía en políticas.</li> <li>▪ Comunicaciones.</li> <li>▪ Habilidades técnicas.</li> <li>▪ Ética en el trabajo.</li> <li>▪ Objetivos del personal y sus metas.</li> </ul>	

Forma de trabajo funcional.

No existe evidencia al respecto.

Anualmente se premia por tiempo laborado a los colaboradores.

**55. ¿Garantizan el liderazgo, a través del uso efectivo de planes de desarrollo y sucesión?**

Tabla comparativa.

Política de desarrollo interno.	<b>NO</b>
Proceso de desempeño gerencial.	<b>NO</b>
Programa anual de sucesión.	
Proceso de aprendizaje formal.	<b>NO</b>
Objetivos claros de formación.	<b>NO</b>

Forma de trabajo funcional.

No existe evidencia al respecto.

**56. ¿Cuentan con diferentes mecanismos para identificar las habilidades y necesidades de los empleados de alto desempeño (evaluación por objetivos y evaluación por competencias?**

Tabla comparativa.

Plan de desarrollo personal.	<b>NO</b>
Medidas estratégicas y modelos de análisis.	<b>NO</b>
Establecimiento de objetivos individuales.	<b>NO</b>
Índice de satisfacción transaccional del cliente.	

Forma de trabajo funcional.

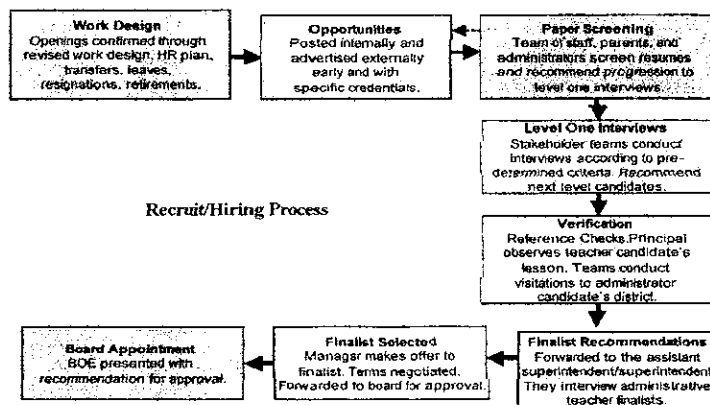
No existe evidencia al respecto.

**57. ¿Utilizan la información sobre las competencias de los empleados de alto desempeño, para los procesos de selección, inducción y retención de nuevos empleados?**

Tabla comparativa.

Sistema de retroalimentación de desempeño interno.	<b>NO</b>
Programa de oportunidad de carrera.	<b>NO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ perfiles claves de competencia.</li> <li>▪ desarrollo de plan de beneficios comparativo.</li> </ul>	
Proceso de reclutamiento formal.	<b>NO</b>

**Figura No. 16**



Forma de trabajo funcional.

No existe evidencia al respecto

Existe un sistema de reclutamiento sin embargo, no se encuentra documentado ni es accesible a los colaboradores para poder acceder a posiciones internas.

6.6.2. Educación y entrenamiento.

58. ¿Alinean su educación y entrenamiento con el logro de objetivos, estrategias y planes de acción? ¿Incluyendo como la educación y el entrenamiento garantizan adecuado balance entre el logro de los objetivos de largo y corto plazo, las necesidades de aprendizaje, desarrollo y progresión de los planes de carrera de los empleado?

Tabla comparativa.

Comité de desarrollo profesional.	<b>NO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan de desarrollo profesional para staff.</li> <li>▪ Plan de apoyo al desarrollo para staff no certificado.</li> </ul>	
Revisión por equipo de liderazgo en función de Key Business Drivers.	<b>NO</b>
Comunicación de expectativas y objetivos.	<b>NO</b>

Tabla No. 8

	Corto plazo	Largo plazo
<b>Compañía</b>	Despliegue anual de objetivos	Análisis de core competency
<b>Asociado</b>	Administración del desempeño	Objetivos de carrera

Plan de Entrenamiento.

**NO**

Figura No.17

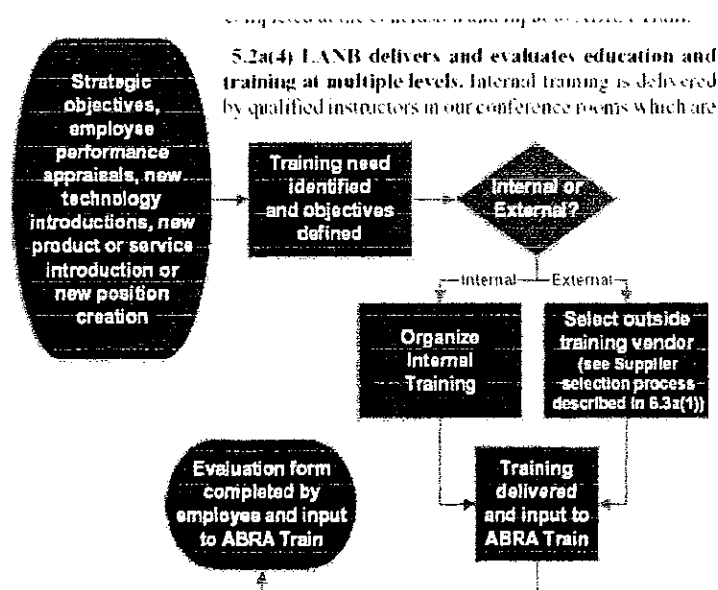


Figure 5.2-1 LANB's training process begins with defining training objectives and concludes with a training evaluation input into our ABRA Train database.

Forma de trabajo funcional.

No existe evidencia al respecto.

**59. ¿Buscan y usan insumos de los empleados y sus jefes para detectar las necesidades de educación y entrenamiento y la entrega del conocimiento?**

Tabla comparativa.

Sistema de retroalimentación interno.	<b>NO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema electrónicos de captación.</li> <li>▪ Sistemas formales e informales de comunicación.</li> <li>▪ Investigaciones periódicas.</li> </ul>	
Planes de desarrollo personal.	<b>NO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluaciones individuales, departamentales y organizacionales.</li> <li>▪ Retroalimentación de evaluaciones de desempeño.</li> <li>▪ Objetivos estratégicos.</li> </ul>	

Forma de trabajo funcional.

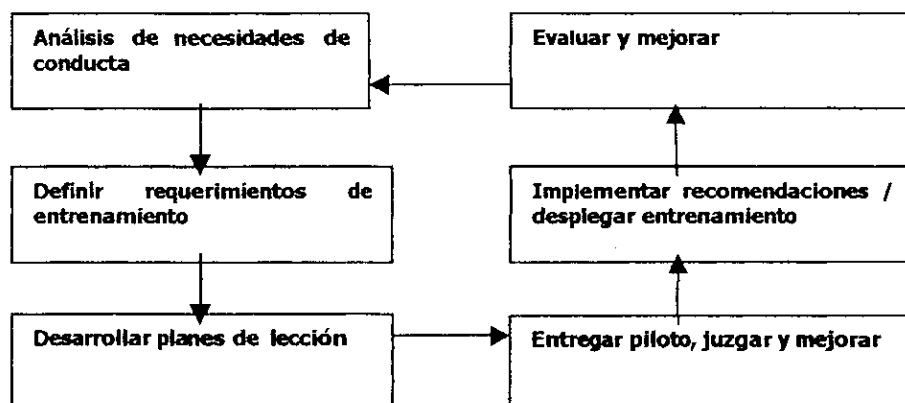
No existe evidencia al respecto.

**60. ¿Se aseguran que la educación y el entrenamiento satisface las necesidades de la organización, tales como: planes estratégicos, cambios en tecnología, desarrollo del liderazgo, seguridad, medición y mejora del desempeño, trabajo en equipo, etc?**

Tabla comparativa.

Planeación estratégica.	<b>SÍ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Política de calidad.</li> </ul>	
Existencia de propietario de proceso.	<b>SÍ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consejo estratégico del negocio.</li> <li>▪ Equipo de aprendizaje.</li> </ul>	
Programas varios de desarrollo.	<b>NO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solución a conflictos, manejo, estilo y confianza.</li> <li>▪ Análisis de la personalidad y manejo del estrés.</li> <li>▪ Programas certificados de liderazgo.</li> </ul>	

**Figura No. 18**



Forma de trabajo funcional.

No existe evidencia al respecto.

Existen los elementos sin embargo, no se han reunido para hacer valer el sistema acorde a la planeación estratégica plasmada en la Política de Calidad.

**61. ¿Cuentan con diferentes métodos de entrega de la educación y el entrenamiento, tomando en cuenta estos métodos los resultados de desempeño de la organización y los empleados?**

Tabla comparativa.

Proceso Establecido.

**NO**

**Tabla No. 9**

<b>Nivel Evaluación</b>	<b>Método</b>	<b>Propósito</b>	<b>% de Cursos</b>
1	Satisfacción del aprendizaje	Logística y/o entrega de mejoras	100%
2	Examen del conocimiento	Objetivos y/o mejoras en el contenido	85%
3	Aplicación de las habilidades de la clase	Certificación del aprendiz; aplicación en el trabajo	60%
4	Trabajo post clase; medición	Resultados claves del negocio	10%

Líderes como mentores de su equipo.

Asesoría externa.

Revisión y evaluación de resultados congruentes.

- Retroalimentación.
- Evaluación vrs. objetivos.

**SÍ**  
**SÍ**  
**NO**

Forma de trabajo funcional.

No existe evidencia formal al respecto.

Se han dado cursos por parte de ASEGURAMIENTO de la CALIDAD y por parte de la CAMARA DE INDUSTRIA; sin embargo, no se encuentran bajo un sistema formal establecido.

**62. ¿Evalúan la efectividad de sus programas de educación y entrenamiento, tomando en cuenta en estos métodos los resultados de desempeño de la organización y de los empleados?**

Tabla comparativa.

Medición de indicadores.

- Medidas de incremento en eficiencia.
- Rendimiento y mejoramiento de la calidad.
- Gráficas de desempeño.

**NO**

- Benchmarking vrs. industria.
- Retro-alimentación de programas. **NO**

Forma de trabajo funcional.

No existe evidencia al respecto.

**63. ¿Garantizan, directamente en el puesto de trabajo, la adquisición del conocimiento y el refuerzo de las habilidades necesarias para desempeñar el trabajo de manera eficiente?**

Tabla comparativa.

Medición anual de la cultura de calidad.	<b>NO</b>
▪ Sanidad en áreas de trabajo.	
▪ Seguridad y ergonomía.	
Programas de retroalimentación.	<b>NO / SÍ</b>
Autoevaluación por parte del colaborador.	<b>NO</b>
▪ Documentación de estudios y certificaciones.	
Sistemas de evaluación.	<b>NO</b>
▪ Supervisiones regulares.	
▪ Conferencias técnicas.	
▪ Foros de discusión, procedimientos y habilidades.	

Forma de trabajo funcional.

No existe evidencia al respecto.

En cada evaluación se documentan los estudios y certificaciones obtenidos durante el año. Lo que no se evalúa es el desempeño final en el área de trabajo posterior al entrenamiento.

**6.6.3. Satisfacción de empleados**

**64. ¿Cuentan con mecanismos para la seguridad en el trabajo, incluyendo la ergonomía del diseño de las estaciones de trabajo?**

Tabla comparativa.

Evaluación de riesgos.	<b>SÍ</b>
Comité de seguridad.	<b>SÍ</b>
Política de seguridad, "La seguridad empieza conmigo".	
Auditorías de seguridad y medio ambiente.	
Ergonomía de estaciones de trabajo.	

Forma de trabajo funcional.

Lo que existen son arreglos laborales internos.

Existe un equipo que se encuentra implementando consideraciones de seguridad industrial, sin embargo, dada su juventud aún no se puede evaluar como un logro real. La evaluación de riesgos se lleva a cabo a través de relaciones directas con la Aseguradora.

**65. ¿Determinan los "factores claves" que afectan la salud, satisfacción y motivación de los empleados? ¿Incluyendo la segmentación de esos factores en diferentes grupos, como sea necesario?**

Tabla comparativa.

Revisión de factores clave. **NO**

Salud.

- Calidad del agua.
- Calidad del aire.

Seguridad.

- Cumplimiento de planes de emergencia.
- Número de lesiones en el trabajo.
- Entrenamiento del staff en seguridad.
- Inpeccioens de seguridad.

Ergonomía.

- Lesiones como resultado de actividades laborales.

Evaluación de satisfacción del cliente interno. **SÍ**

Existencia de propietario de proceso. **SÍ**

Forma de trabajo funcional.

Existe un programa llamado 5's, el cual genera auditorías internas de trabajo, orden y limpieza de forma bimensual. La idea es mantener un estándar aceptable de comportamiento que asegure que todos los asociados pueden tener la oportunidad de llevar a cabo sus labores asignadas en un ambiente de trabajo que promueva el respeto.

El programa de seguridad industrial posee comisiones que reportan respecto de cada uno de los factores clave, sin embargo, no se posee información dado su poco tiempo de implantación.

**66. ¿Apoyan a sus empleados, vía servicios, beneficios y políticas que los diferencien de cualquiera en el mercado? Esto podrían incluir: consejeros, servicios de colocación y empleo, actividades recreacionales y culturales, entrenamiento para mejorar la calidad de vida y el hogar, servicios comunitarios, atención médica, planes de retiro, etc.**

Tabla comparativa.

Existencia de beneficios y servicios:	<b>NO</b>
Enfermería.	Entrenadores físicos.
Consejería para empleados.	Clases de música y actuación.
Planes de ahorro e inversión.	Planes de seguro médico y dental.
Días ilimitados por enfermedad.	Planes de retiro.
Seguro de trabajo.	Actividades mensuales de recreación.
Reconocimiento de esfuerzos.	<b>NO</b>

Forma de trabajo funcional.

No existe evidencia al respecto.

**67. ¿Cuentan con métodos formales e informales para determinar la salud, satisfacción y motivación de su fuerza de trabajo?**

Tabla comparativa.

Administración de procesos humanos.	<b>NO</b>
Investigación de la satisfacción del empleado.	<b>NO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encuesta de opinión del empleado.</li> <li>▪ Proceso actual de entrevistas.</li> </ul>	
Evaluaciones formales de cultura de calidad.	<b>NO</b>
Productividad.	
Satisfacción de la compañía.	
Satisfacción del cliente.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación.</li> <li>• Reportes de al personal.</li> <li>• Estilo de despliegue sujeto a visión/misión.</li> <li>• Empoderamiento.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Crecimiento.</li> <li>• Trato equitativo.</li> <li>• Pagos y beneficios.</li> <li>• Calidad.</li> <li>• Capacitación y entrenamiento.</li> <li>• Seguridad en el trabajo.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Reconocimientos.</li> <li>• Involucramiento.</li> </ul>	

Forma de trabajo funcional.

No existe evidencia al respecto.

**68. ¿Dan seguimiento a distintos indicadores para garantizar salud, satisfacción y motivación, incluyendo indicadores tales como: rotación ausentismo, lesiones, suspensiones, retención, etc.?**

Tabla comparativa.

Datos estadísticos en el tiempo.	<b>NO</b>
Programas de prevención y ataque a causas.	<b>NO</b>
Benchmark vrs. industria.	<b>NO</b>
Encuesta anual de Opinión del Empleado.	<b>NO</b>

Forma de trabajo funcional.

No existe evidencia al respecto.

## 6.7. Preguntas sobre la administración de procesos.

### 6.7.1. Diseño de procesos.

#### 69. ¿Cuentan con documentación del diseño de los procesos de producción de productos y servicios, incluyendo los procesos de entrega y distribución?

Tabla comparativa.

Proceso definido.

NO

Tabla No. 10

#### Customer Delight Process

	Discovery	Design	Definition	Delivery
Key Roles	Account executive Marketing Business Unit Associates Suppliers	Marketing director Account executive Business Unit Associates Account manager Suppliers	Account manager Account executive Business Unit Associates Marketing director Suppliers	Account manager Account executive Business Unit Associates Marketing director Suppliers
Key Objectives	Defines needs Provides feedback regarding concept	Provides feedback regarding solution and budget Selects B to implement solution	Confirms requirements and expectations	Approves deliverables Communicates changes Provides feedback
Key Steps/Performance	Market requirements determined Specific customer requirements determined Technology incorporated Concept pre-tested	Detail proposed approach Present detailed approach to customer Reach consensus	Confirms customer requirements and expectations, including customer contact Conduct Delivery Meeting Complete Delivery Readiness Survey Develop Delivery Plan Design reviews to validate Delivery Plan Gain customer agreement	Deliver to plan Refine as necessary Conduct program Account Review Implement CSI Lead complaint management Service Recovery Process if necessary Conclude services Post-mortem analysis
Key Process Milestones	Completion of targeting criteria screen Completion of Strategy Grid	1) Strategy Guide NDR completed 2) critical team member attendance at NDM 3) average days to complete recap 4) proposals within agreed upon budget	Delivery Meeting Customer Expectations Discussion Delivery Readiness	1) CSI surveys sent 2) CSI Action Plans complete
Key Program Measures	1) # of programs that move to an NDM	Consensus Ratio	Delivery Plans Contractual agreement purchase order from customer	CSI scores Customer retention Business growth

Revisión de inputs y outputs de proceso.

SÍ

Figura No. 19

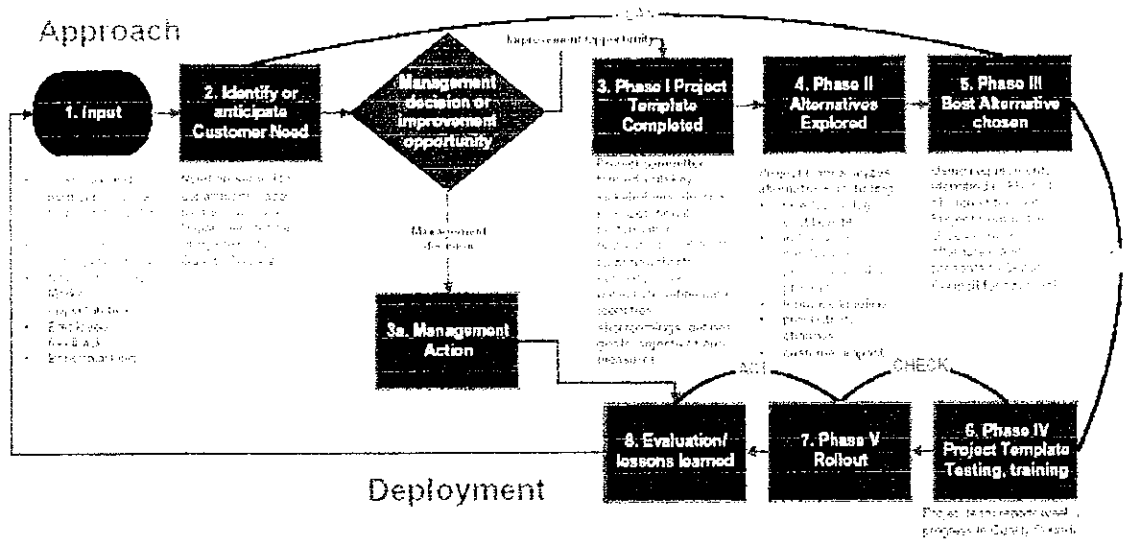


Figure 6-1-11: ANR's design and improvement process begins with customer-driven quality and incorporates Plan-Do-Check-Act method in a closed loop system

Forma de trabajo funcional.

Existen bajo el nombre de PD078 Diseño y Desarrollo de Productos, así como en el PD086 Integración de Productos Nuevos al Sistema. Estos sistemas son liderados por Mercadeo quien es el responsable de velar por la ejecución en cada etapa.

Áreas de mejora.

El sistema impuesto es incipiente y se basa en el sistema ISO9000V2000. Este procedimiento aún y cuando se ha iniciado no ha sido eficientemente instalado, dada la ignorancia respecto a los pasos a seguir y los lineamientos respecto a factores de entrada mínimos. Asimismo, existen discrepancias varias respecto al flujo de información en tiempo real respecto a modificaciones en proceso y costo en los elementos involucrados. Es de hacer notar que la carencia de poder de decisión de los reales ejecutores del proceso dada la centralización de decisiones limita la funcionalidad y flexibilidad.

**70. ¿Incorporan sistemáticamente en el diseño de los procesos de producción de productos y servicios, y en los procesos de entrega y distribución, las cambiantes necesidades del cliente y el mercado?**

Tabla comparativa.

Prioridades en función de requerimientos claves.

SÍ

- Manejo de información.
  - Interacción uno a uno.
  - Datos de mercado y planeación estratégica.
  - Sistemas de logística e integración.
  - Mercado e investigación, opinión del consumidor.

o Benchmarking.  
Estudios de factibilidad, capacidad y financiero.

**SÍ**

Forma de trabajo funcional.

El proceso se basa en una carpeta de producto nuevo el cual incluye las necesidades iniciales del cliente. Si fuese necesario un re-trabajo existen perfiles de producto en proceso, el cual permite modificaciones sobre productos ya existentes de forma que se adapten a las nuevas necesidades de los consumidores.

Estos procesos se llevan a cabo posterior a haber sido detectada una necesidad en el consumidor.

Durante el proceso se considera a MERCADEO como la voz del cliente.

Áreas de mejora.

Todo esto se encuentra en el formato de ingreso de información o Carpeta de Desarrollo. La responsabilidad directa de esta etapa es de Mercadeo. Dada su corta aplicación no es posible dar evidencia respecto al desempeño del sistema.

**71. ¿Incorporan en el diseño de los procesos de producción de productos y servicios, y en los procesos de entrega y distribución, los cambios en tecnología incluyendo la e-tecnología y administración de las relaciones en la cadena de abastecimiento (ERP, e-SCM, CRM, etc.)?**

Tabla comparativa.

Propietario de proceso.

**SÍ**

- Presentación y recomendación de mejoras.

Procesos de soporte.

**SÍ / NO**

**Tabla No. 11**  
Support Process CDP

Discovery	Design	Definition	Delivery
Understand current process flowcharts	Analyze new process	Implementation team is formed	Process implemented
Solicit feedback from process customers, internal, suppliers & external customers	Develop budget, costs, resources needed	Define implementation timeline	Process tracked and measured for improvement
Compare benchmark similar processes	Present to management for approvals	Define key measures and targets	Post-mortem on improvement process
Develop concepts & alternatives for customer approvals	Set requirements		

Forma de trabajo funcional.

No existe evidencia al respecto formal, dada la juventud en inicio de procesos, sin embargo, se está instalando un sistema.

Dado el tipo de industria, lo que se generan son procesos alternos de mejora. Estos en: Facilidades de producción física, finanzas, recursos humanos, logística y mercadeo. Al momento de definir alguna problemática u oportunidad de mejora respecto a cada área lo que se efectúa es un FO447 "Reunión de investigación de causa de no conformidad", se levanta un FO269 "Requerimiento de acción correctiva

interna". Estos poseen una estructura definida y debe cumplir con mejoras, dada su estructura debe cumplir con resultados comprobables.

Existe en investigación y desarrollo, así como por parte del director técnico presentación de mejoras a procesos y evaluación de cualidades.

### Áreas de mejora.

Existe un sistema montado al respecto, sin embargo, no se utiliza dada la rigidez con la que se ha efectuado. Eventualmente los cambios son mucho más veloces y necesitan de una respuesta directa en tiempo real sin la espera de consideraciones y autorizaciones adicionales.

## **72. ¿Cuentan con mecanismos de testeo, prueba y control de los diseños de los procesos de producción de productos y servicios, y en los procesos de entrega y distribución, tienen para prevenir reprocesos, defectos, introducción a tiempo, eliminación de problemas, etc.?**

### Tabla comparativa.

Revisión en reducción de tiempo de ciclo.	<b>NO</b>
Sistemas de mejora de proceso y mejora de la calidad.	<b>NO</b>
Procesos de revisión.	<b>NO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del modo de fallas.</li> <li>• Análisis de desempeño.</li> </ul>	
Revisión de procesos.	<b>SÍ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de calidad.</li> <li>• Mejora continua.</li> <li>• Benchmarking.</li> </ul>	
Ciclo de calidad y verificación.	<b>SÍ</b>

**Tabla No. 12**  
BI Way QIU/PIU Process

	Step	Helpful Tools & Techniques
<b>Plan</b>	Identify the problem scope of process	Purpose, Mission
	Register QIU	Brainstorming
	Assemble team	Affinity Diagrams
	Document & understand condition	Cause and Effect Diagrams
	Collect & analyze data	Interrelationship Diagrams
	Describe possible causes	Interviews, Process Maps
	Agree on root cause	Rain Chart, Pareto Chart
	Comparison of Benchmarks	Check sheet, Surveys
	Set targets	Matrix Diagram, Tree Diagram
	Generate potential solutions	Multivoting, Nominal Group Technique
	Select solution	Gantt Chart
Create improvement plans		
<b>Do</b>	Implement plans	Process Map
	Communication of change	Activity Network Diagram
	Training	Gantt Chart, Training, Demonstration
<b>Check</b>	Measure improvement & evaluate reactions	Check Sheet
	Post-mortem analysis	Control Chart, Rain Chart, Pareto Chart, Process Map
<b>Act</b>	Consider & act on findings	Brainstorming
	Refine and improve	Affinity Diagram
	Measure in 3-6 months	Improvement Suggestion Board, Radar Chart

### Forma de trabajo funcional.

No existe evidencia al respecto formal, dada la juventud en inicio de procesos, sin embargo, se está instalando un sistema.

Sin embargo, existen controles propios generados por investigación y desarrollo, en formatos desarrollados internamente que revisan estabilidades, comparativos vrs. competencia en objetivos de diseño, condiciones de operación, condiciones de almacenaje, reprocesos y defectos. Se carece sin embargo, de proceso para la eliminación de problemas. Es necesario de nuevo incluir un perfil de producto para generar una mejora y modificación.

### Áreas de mejora.

No existe forma de hacerlo dada la alta inversión en pruebas de mercado de productos a nivel industrial. Este proceso a la fecha se cierra como aceptación formal por parte de Mercadeo con respecto a la funcionalidad del producto.

Al momento de efectuarse modificaciones a proceso sí es viable la revisión dada la existencia de condiciones de operación, evaluación de costos y estadísticos de producción.

### **6.7.2. Procesos clave**

**Estos procesos son aquellos que están directamente relacionados con la creación de valor para el cliente. Pueden incluir: almacenes e inventarios, producción, mercadeo y ventas, logística interna, distribución, servicio al cliente, etc.**

### **73. ¿Cuentan con documentación de los principales Procesos Claves?**

#### Tabla comparativa.

Documentación vía ISO o sistema de calidad.

**SÍ**

### Forma de trabajo funcional.

No se evidencia formalmente.

Esta documentación se encuentra bajo proceso dada la implantación del sistema ISO 9000, por lo que aún no está definida en su totalidad dados los diferentes procesos que engloba la compañía.

Actualmente se han efectuado auditorías de calidad, en las cuales lo que se revisó fueron la existencia de especificaciones de entrada y revisión de especificaciones de salida para cada proceso. La auditoría generó varias inconformidades en las cuales se encuentra centrado el trabajo de rectificación.

### Áreas de mejora.

Bajo el sistema ISO existen un "Programa de Calidad" donde se consideran todos los factores clave por proceso. A nivel total organizacional dada la juventud del proceso ISO no existe como tal, pero se encuentra en proceso.

**74. ¿Garantizan que las actividades de día a día de sus Procesos Clave, satisfagan consistentemente los requisitos de desempeño, las metas y objetivos de los planes estratégicos?**

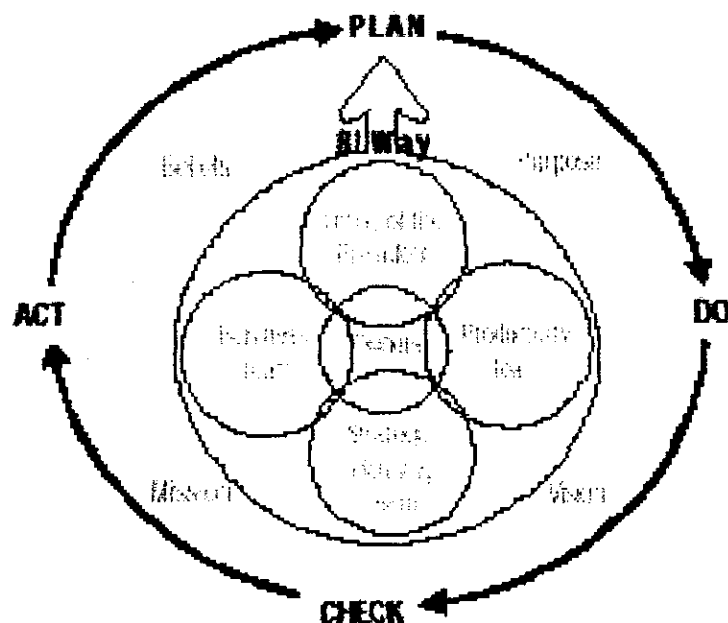
Tabla comparativa.

Medidas estratégicas .  
Plan de verificación del diseño y procesos.  
Modelos de análisis.  
Sistema de liderazgo .

**SÍ**  
**SÍ**  
**NO**  
**SÍ**

**Figura No. 20**

**Leadership System**



Forma de trabajo funcional.

No se evidencia formalmente.

Áreas de mejora.

Dado que no existe un sistema formal de publicación e información esta alineación se da únicamente a niveles medios y altos. La coordinación se da por comunicación directa en reuniones y evaluación de variaciones financieras.

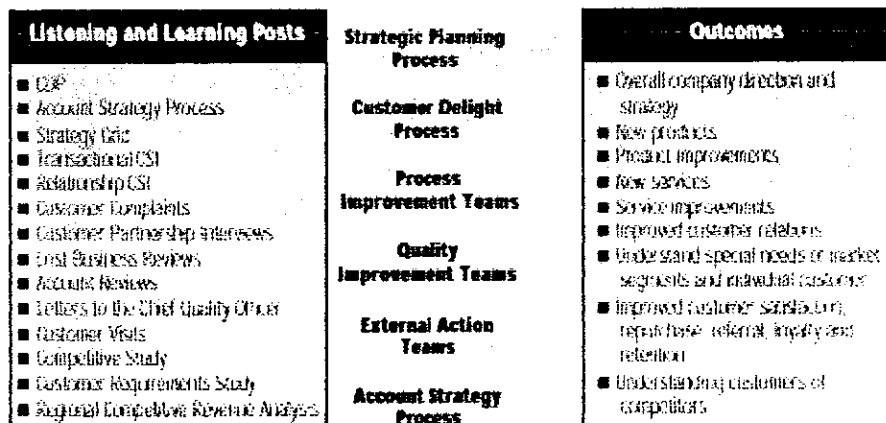
75. ¿Cuentan con indicadores claves de los Procesos Claves, los cuáles son usados para controlar y mejorar su desempeño, incluyendo el uso de retroalimentación en tiempo real del desempeño de dichos procesos de clientes, proveedores y socios?

Tabla comparativa.

Manejo de información.	<b>NO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captación en tiempo real.</li> <li>• Retroalimentación.</li> <li>• Benchmark.</li> <li>• Datos de mercado.</li> </ul>	
Procedimientos de operación estándar.	<b>SÍ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrucciones de trabajo.</li> <li>• Instrucciones de inspección e instrucciones.</li> </ul>	
Sistemas integrados de control.	<b>NO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balanced ScoreCard (BSC).</li> <li>• Key Performance Indicators (KPI).</li> <li>• Voice of the Customer (VOC).</li> <li>• Key Leadership Team (KLT).</li> </ul>	
Proceso de atención al cliente.	<b>SÍ / NO</b>

**Figura No. 21**

**Customer and Market Listening Posts**



Forma de trabajo funcional.

Existen indicadores clave por departamento, los cuales evidencia seguimientos sobre la cadena de valor. No existe evidencia de retroalimentación hacia atrás haciendo ver inconformidades de proceso y revisando mejoras.

Áreas de mejora.

Lo único que existen son indicadores claves por área funcional incipientes y de reciente creación. Aseguramiento de la calidad se encuentra efectuando la documentación respectiva de las condiciones de proceso y operación. El sistema es

aún joven por lo que no existe evidencia formal al respecto, sin embargo, se han mencionado varios sistemas a utilizar y condiciones a cumplir al respecto.

**76. ¿Cuentan con inspecciones, test, controles y auditorías de los Procesos Claves, las cuáles sirven para eliminar los errores, reprocesos, retrasos, costos de no calidad etc.?**

Tabla comparativa.

Sistema de indicadores.	<b>NO</b>
• After Operations Measures.	
• Customer Survey.	
Pruebas piloto.	<b>SÍ</b>
Auditorías.	<b>SÍ</b>

Forma de trabajo funcional.

Cada quince días se efectúan reuniones del Comité de Calidad donde se discuten los resultados obtenidos por departamento. Existen Auditorías de Calidad eventuales sobre procesos así como las listadas a continuación.

- Auditorías de higiene y seguridad industrial.
- Auditorías de 5´S (Control sobre normas internas de desempeño).
- Auditorías de calidad.
- Auditorías de cumplimiento a norma.

Áreas de mejora.

Estas pruebas y tests deben incluir consideraciones con respecto a las siete áreas clave para el MBQNA. Asimismo debería de hacerse un plan de revisión respecto a la situación comparativa entre cada área de forma que se genere y priorice el desarrollo de áreas específicas.

**6.7.3. Procesos estratégicos**

**Estos procesos son aquellos "no directamente relacionados" con las actividades claves, o con los procesos de apoyo, pero que son considerados como fundamentales para el desempeño de la Organización. Pueden incluir: transferencia de tecnología, investigación y desarrollo, innovación, relaciones con los proveedores, cadena de suministro, aprendizaje organizacional, etc.**

Áreas de mejora con respecto al área de trabajo

En relación a los procesos estratégicos, la empresa aún no reconoce real valor sobre ellos. Actualmente, la idea se centra en reducción total de costos en muchos casos en detrimento de las relaciones estratégicas claves. Los procesos que actualmente se efectúan son como consecuencia de procesos instalados de generación de valor, no existe a la fecha un reconocimiento de la alta gerencia sobre ellos lo cual limita las relaciones y la obtención de mejores resultados finales.

Los procesos de Apoyo se encuentran a cargo de Aseguramiento de la Calidad bajo el sistema ISO9000V2000, lo cual genera un sistema rígido y de poco contacto hacia la realidad. No existen indicadores reales respecto a productividad. Sin embargo, dada la juventud del proceso no puede ser posible generar opinion sobre resultados dado que estos aún no existen. La alta gerencia no ha reconocido tampoco la necesidad de evaluar estos procesos y establecer un cronograma de cumplimiento. La Idea final en este caso es la certificación.

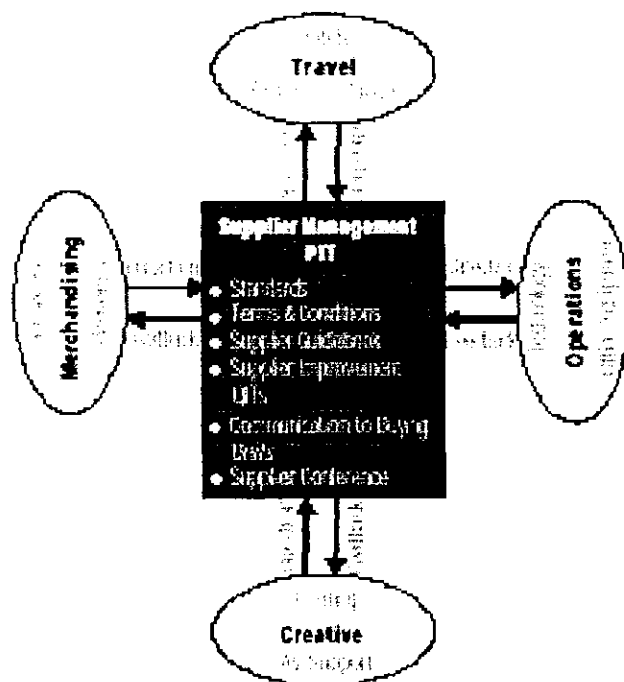
## 77. ¿Cuentan con documentación de Procesos Estratégicos principales?

### Tabla comparativa.

Proceso de desarrollo estratégico.	<b>NO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilación y análisis datos estratégicos.</li> <li>• Revisión y análisis de documentos estratégicos existentes.</li> <li>• Revisión y desarrollo de la estrategia.</li> <li>• Definición de objetivos y planes de acción.</li> <li>• Revisión de progreso y resultados.</li> <li>• Evaluación y mejora continua del proceso de planeación estratégica.</li> </ul>	
Revisión del consumidor y mercado.	<b>SÍ</b>
Administración de proceso de desempeño del proveedor.	<b>NO</b>

**Figura No. 22**

### Supplier Performance Management Process



Delimitación y conocimiento de áreas de desarrollo.

**NO**

**Tabla No. 13**

<b>Key Supplier/Partner</b>	<b>Key Performance Requirement</b>	<b>Key Performance Measures</b>
Core Database (Eastpoint)	Reliability Flexibility Product Innovation	Up Time
ATM Processing (STAR)	Reliability Flexibility Accuracy	Up Time
FANNIE MAI Guaranteed Rural Housing, GRH Small Business Administration, SBA	Product Mix Competitiveness in Pricing	Number of Loans Cycle Time
Database Software (Sybase)	Reliability Compatibility	Up Time
Item Processing (Wausau)	Reliability Accuracy Cost	Up Time Cycle Time Number of Rejects
Voice Data Lines (US West)	Responsiveness Capacity	Uptime

Figure 6-3-1 LANB's partners and their key performance requirements.

Forma de trabajo funcional.

No se evidencia documentación al respecto respecto a tecnología, relaciones con los proveedores, cadena de suministro, aprendizaje organizacional.

Existe un sistema sobre investigación, diseño y desarrollo en implantación.

La compañía a lo que se ha dedicado es a revisar y evaluar condiciones de proceso e indicadores clave sobre desempeño. Los procesos se encuentran actualmente bajo documentación e implantación bajo el Sistema ISO.

**78. ¿Garantizan que las actividades de día a día de sus Procesos Clave, satisfagan consistentemente los requisitos de desempeño, las metas y objetivos de los planes estratégicos?**

Tabla comparativa.

Administración total de calidad.

**SÍ**

- Supervisión de la naturaleza de los materiales.
  - Revisión de especificaciones.
  - Supervisan la entrega actual versus la orden de entrega.
  - Control estadístico de procesos.

Forma de trabajo funcional.

A través del departamento de control de calidad y desarrollo.

**79. ¿Cuentan con indicadores claves de los Procesos Estratégicos, los cuales son usados para controlar y mejorar su desempeño, incluyendo el uso de retroalimentación en tiempo-real del desempeño de dichos procesos de clientes, proveedores y socios?**

Tabla comparativa.

Reporte de calidad sobre el desempeño de cada equipo funcional.	<b>NO</b>
Manejo de información.	<b>SÍ</b>
Factores comparativos.	<b>NO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencias del desempeño.</li> <li>• Unidad de Benchmarking.</li> <li>• Tecnología alternativas.</li> <li>• Fabricación integrada.</li> </ul>	

Forma de trabajo funcional.

No se encuentra evidencia al respecto dada la juventud del sistema de indicadores clave. Todos los reportes se revisan semanalmente en reuniones de área funcional, sin reportar aún en tiempo real a Comité de Calidad.

**80. ¿Cuentan con inspecciones, tests, controles y auditorías de los Procesos Estratégicos, los cuáles sirven para eliminar errores, reprocesos, retrasos, costo de no calidad, etc.?**

Tabla comparativa.

Controles de tiempo perdido.	<b>SÍ</b>
Auditorías/pruebas de sistemas.	<b>NO</b>
Control estadístico de proceso.	<b>SÍ</b>
Sistemas internacionales de medición normados.	<b>SÍ</b>
Manejo de la información.	<b>SÍ</b>

Forma de trabajo funcional.

No se encuentra evidencia al respecto dada la juventud del sistema.  
Todos los reportes se revisan semanalmente en reuniones de area funcional

**6.7.4. Procesos de apoyo**

**Estos procesos son aquellos "no directamente relacionados con los procesos claves o los procesos estratégicos, pero que apoyan su buen funcionamiento, pueden incluir: finanza, contabilidad, administración, recursos humanos, etc.**

**81. ¿Cuentan con documentación de los principales procesos de apoyo?**

Tabla comparativa.

Aseguramiento de la calidad documentación.	<b>SÍ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidad y finanzas.             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Precisa, confiable y de cambios rápidos.</li> </ul> </li> </ul>	

- Recursos humanos.
  - Contratación, entrenamiento, evaluación, compensación, beneficios, y reconocimiento.
- Mantenimiento.
  - Reparación, calibración, confiable, respuesta rápida, y costo mínimo.
- Sistema de información para la gerencia.
  - Preciso, y rápido.
- Compras.
  - Productos correctos, cantidades exactas, y entregas a tiempo.
- Provisiones.
  - Organizado, fresco y sin contratiempos.

Procesos de apoyo.

**sí**

**Tabla No. 14**

Key Support Process	Key Performance Requirements
Item Processing	Productivity
Bookkeeping	Accuracy
Finance and Accounting	Accuracy Productivity
Human Resources	Retention Training Employee Satisfaction
Risk Management	Low-Medium Risk
Information Systems	Up Time
Communication to Customer	Effectiveness Cost Control
Supplier/Partner Relations	Reliability Cost Control

Figure 6.2-11. ANB's key performance requirements and measures are used to track process effectiveness and improvement.

#### Forma de trabajo funcional.

No se encuentra evidencia al respecto dada la juventud del sistema.

Los procesos existen; sin embargo, no se encuentra documentados. El proceso ISO se encuentra actualmente en la fase de documentación.

**82. ¿Garantizan que las actividades de día a día de sus Procesos de Apoyo, satisfagan consistentemente los requisitos de desempeño, las metas y objetivos de los planes estratégicos?**

#### Tabla comparativa.

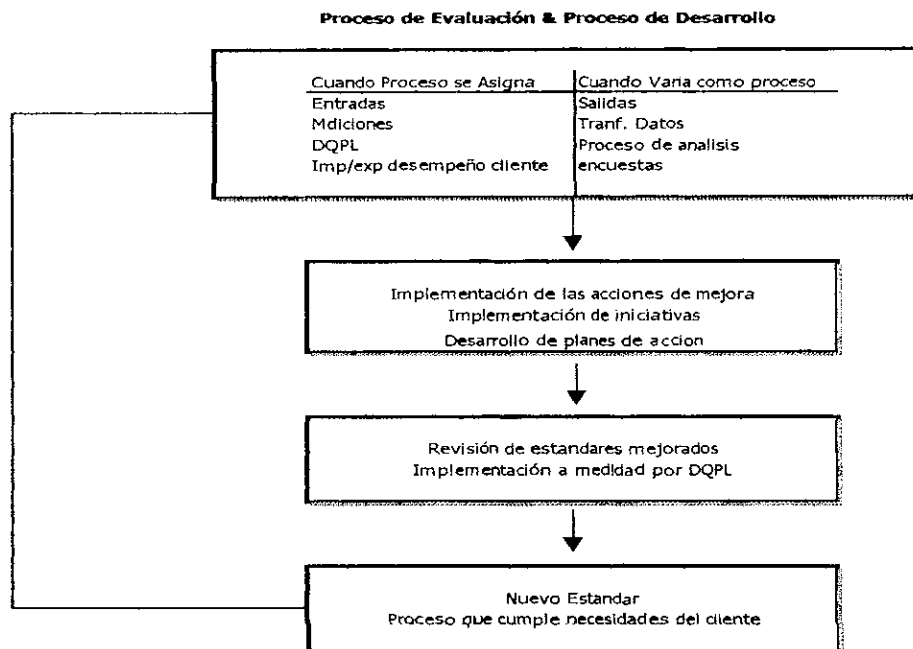
Propietarios de sistemas de proceso.

**sí**

Proceso de evaluación.

sí

Figura No. 23

Forma de trabajo funcional.

No se encuentra evidencia al respecto dada la juventud del sistema.

Los procesos existen; sin embargo, no se encuentran documentados. Como se ha mencionado anteriormente existen procesos de diseño y desarrollo documentados y establecidos los cuáles inician en su aplicación.

**83. ¿Cuentan con indicadores claves de los Procesos de Apoyo, los cuales son usados para controlar y mejorar su desempeño, incluyendo el uso de retroalimentación en tiempo-real del desempeño de dichos procesos de clientes, proveedores y socios?**

Tabla comparativa.

Familia de mediciones.

NO

- Tendencias del desempeño.
- Procesos de análisis y desarrollo.
- Benchmarking.
- Relaciones gubernamentales.
- Cambios en las necesidades del negocio.
- Porcentaje de rotación de personal (Recursos Humanos).
- Ventas por hora de trabajo (Recursos Humanos).
- Horas trabajadas sin accidentes (Recursos Humanos).
- Costos de reparación (Mantenimiento).
- Tasa de reabastecimiento de suministros (Ordenes).
- Entregas a tiempo (Ordenes), y
- Temperaturas HACCP (Abastecimiento).

Forma de trabajo funcional.

No se encuentra evidencia al respecto dada la juventud del sistema.  
Los procesos existen, sin embargo, no se encuentra documentados.

**84. ¿Cuentan con inspecciones, tests, controles y auditorías de los Procesos de Apoyo, los cuáles sirven para eliminar errores, reprocesos, retrasos, costo de no calidad, etc.?**

Tabla comparativa.

Proceso de control de calidad en línea.

**SÍ**

Proceso de Benchmarking.

**SÍ**

Mejoras en función de procesos y relaciones.

**NO**

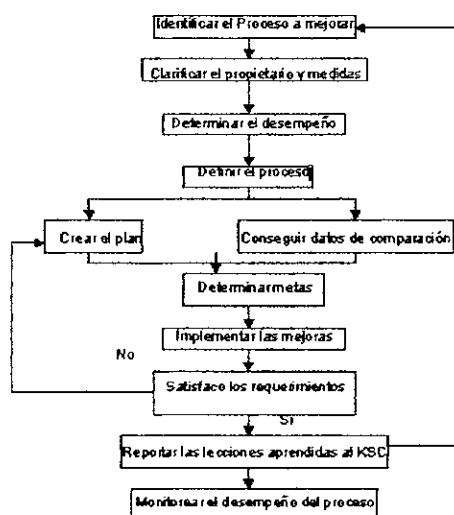
- Crean relaciones de ganar/ganar con los proveedores.
- Agregan temas de entrenamiento de calidad de cómo los proveedores pueden llenar las especificaciones.
- Forman equipos de mejora en las órdenes de compra.
- Pruebas piloto del programa tarjeta de búsqueda.
- Agregan procesos entrenamiento en compra.
- Inician comunicaciones con e-mail e Intranet que ayudan la búsqueda de proveedores, y compartir experiencias.

Proceso de mejora continua.

**NO**

- Proceso de mejoramiento de procesos.

**Figura No. 24**

Forma de trabajo funcional.

No se encuentra evidencia al respecto dada la juventud del sistema.

## 6.8. Preguntas sobre resultados del negocio.

### 6.8.1. **Balanced scorecard y perspectiva de clientes.**

**¿Cuales son los principales resultados, tendencias, comparaciones y benchmarking´s de los indicadores del desempeño claves, relativos a: ?**

Áreas de mejora con respecto al área de trabajo.

No existe ningún tipo de evaluación de resultados que no sea del tipo financiero.

Los resultados se evalúan sobre:

Informe de variaciones de producción.

Desempeño vrs. presupuesto.

Se han mencionado sistemas varios de evaluación de esta situación en la empresa anteriormente, los cuáles harían un trabajo excepcional al hacer ver realmente los problemas bajo factores productivos reales. De esta forma se evidenciarían los costos de no calidad, ineficiencia operativa, realidad del desempeño del recurso humano y disminución de la productividad por aumento/reducción de producción, ventas/rechazos y oportunidades/deseos insatisfechos.

Se solicita revisar los apartados anteriores BestPractices y situación actual de la empresa donde se consideran modelos a implementar y variables clave a evaluar.

**85. ¿Se cuenta con resultados de satisfacción e insatisfacción de los clientes?**

Tabla comparativa.

Registros de satisfacción vrs. industria **NO**

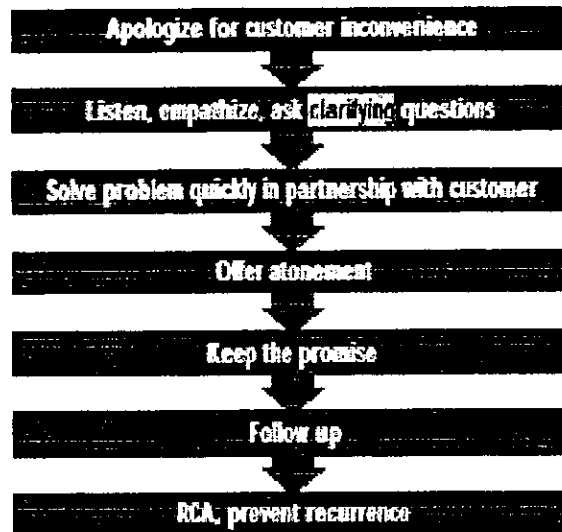
Procesos aplicados **NO**

- Satisfacción en general
- Satisfacción tiempo de respuesta a problemas y acciones de corrección
- Satisfacción tiempos de entrega
- Satisfacción en cuanto a la capacidad
- Sistema de documentación
- Satisfacción e insatisfacción del cliente

Sistema de proceso de servicio de recuperación.

**NO**

**Figura No. 25**  
Service Recovery Process



Forma de trabajo funcional.

No se encuentra evidencia al respecto.

**86. ¿Se cuenta con resultados de percepción de valor, la lealtad y retención referidos y otros relativos a las relaciones con el cliente?**

Tabla comparativa.

Estadísticos de retención de consumidores en el tiempo.	<b>NO</b>
Evaluación de quejas anuales.	<b>NO</b>
Manejo de información.	<b>NO</b>

Forma de trabajo funcional.

No se encuentra evidencia al respecto.

**87. ¿Se cuenta con resultados de desempeño de productos y servicios importantes para los clientes?**

Tabla comparativa.

Estudio de requisitos de clientes Benchmark.	<b>NO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de promesa básica en industria.</li> <li>• Menor costo que la industria.</li> <li>• Servicio de alta calidad.</li> <li>• Interacción con la comunidad.</li> <li>• Trato justo de los empleados.</li> </ul>	

Segmentación de medición por mercado. **NO**

Forma de trabajo funcional.

No se encuentra evidencia al respecto.

**6.8.2. Perspectiva financiera y de mercado.**

**¿Cuales son los principales resultados, tendencias, comparaciones y benchmarking´s de los indicadores del desempeño claves, relativos a: ?**

**88. ¿Se cuenta con resultados financieros claves, incluyendo ventas, rentabilidad, flujo de efectivo, Valor Económico Agregado, etc.?**

Tabla comparativa.

Objetivos comunes organizacionales. **NO**

- Ventas, margen, ventas por asociado e indice de satisfacción transaccional del cliente.

Análisis predictivos. **NO**

- Relaciones causa - efecto.

Forma de trabajo funcional.

Esto se discute en reuniones de Comité Ejecutivo y presentación de resultados ante Junta Directiva.

**89. ¿Se cuenta con resultados de participación de mercado, crecimientos de mercado e ingreso a nuevos mercados?**

Tabla comparativa.

Indicadores financieros. **SÍ**

- Tendencia del ingreso.
- Tasa de crecimiento.
- También presentan la gráfica de la rotación de inventarios.

Indicadores de negocio. **SÍ**

- Crecimiento.
- Productividad.
- Market Share.
- Mediciones de tendencia.

Forma de trabajo funcional.

Esto se discute en reuniones de Comité Ejecutivo y presentación de resultados ante Junta Directiva.

**6.8.3. Perspectiva del recurso humano.**

**¿Cuáles son los principales resultados, tendencias, comparaciones y benchmarking´s de los indicadores del desempeño claves, relativos a: ?**

**90. ¿Se cuenta con resultados de salud, satisfacción e insatisfacción incluyendo: encuestas, quejas, lesiones, suspensiones, ausentismo, rotación, etc.?**

Tabla comparativa.

Revisión de cultura y ambiente organizacional. **NO**  
Reconocimiento de actitud y valor al empleado. **NO**

Forma de trabajo funcional.

No se encuentra evidencia al respecto.

Una vez al año se reconoce a aquellos empleados bajo un largo tiempo de trabajo en la empresa.

**91. ¿Se cuenta con resultados de cobertura, reducción de brechas e impacto de la educación y capacitación?**

Tabla comparativa.

Sistema de entrenamiento enfocado al liderazgo. **NO**  
Estadística de tiempo efectivo de entrenamiento. **NO**  
Proceso de Introducción de procesos. **NO**  
• Listas de chequeo. **NO**  
Sistema formal de revisión. **NO**  
• Revisión estadística en el tiempo.  
• Areas clave de revisión.

**Tabla No. 15**

	1997	1998	1999	National Peer
Security Training	100%	100%	100%	97.3%
New Employee Training	100%	100%	100%	100%
Customer Service Skills	100%	100%	100%	83.8%
Telephone Etiquette	50%	70%	100%	75.7%
Product Knowledge	100%	100%	100%	91.4%
Performance Management	5%	15%	40%	16.2%
Leadership Skills	25%	40%	60%	8.1%
Outside Training	45%	50%	60%	21%
QNM Examiner Training	6%	0%	5%	
QNM Writing workshop	1%	3%	8%	
QNM Annual conference	2%	3%	15%	

7.3-10 In-house and external training opportunities are attended by many bank employees

Forma de trabajo funcional.

No se encuentra evidencia al respecto.

**92. ¿Se cuenta con resultados de sistemas de trabajo y efectividad de los empleados?**Tabla comparativa.

Manejo de índices.

**NO**

- Innovación.
- Calidad producto vrs división como porcentaje de satisfacción.
- Comunicación.

Forma de trabajo funcional.

No se encuentra evidencia al respecto.

**6.8.4. Perspectiva de efectividad operativa.**

**¿Cuales son los principales resultados, tendencias, comparaciones y benchmarking's de los indicadores del desempeño claves, relativos a: ?**

**93. ¿Se cuenta con resultados del desempeño de los procesos de diseño de procesos?**Tabla comparativa.

Seguimiento en el tiempo.

**SÍ**

- Manejo estadístico de la información.
- Alineación con estrategia.

Índices.

**NO**

- Medición de casos de paros no programados.
- Medición de reducción de costos.

Forma de trabajo funcional.

No se encuentra evidencia formal al respecto.

Investigación y Desarrollo lleva un seguimiento a los proceso nuevos establecidos durante tres meses en promedio respecto a los procesos clave en producción introducidos. Esto posteriormente es transferido a control de calidad bajo especificaciones y documentación.

**94. ¿Se cuenta con resultados del desempeño de los procesos claves? Incluyendo costos de proceso, tiempos de ciclo, eficiencia, productividad, etc.**

Tabla comparativa.

Seguimiento en el tiempo.

**SÍ**

- Manejo estadístico de la información.
- Alineación con estrategia.

Documentación aplicada.

**NO**

**Tabla No. 16**

Proceso Clave	Requerimientos Clave	Medidas Clave
Administración de la Cadena de Suministro	Precio Razonable	Costo de la unidad estadística
	Exactitud de la Orden	Calificación de la Encuesta
Adquisición de Propiedades	Potencial de Venta	Venta
	Dentro del Presupuesto	Costo de la unidad estadística
Construcción	En tiempo	Fecha de Apertura
	Dentro del Presupuesto	Costo
Mercadeo y Promoción	Mensaje Claro	Calificación
	Reconocimiento de la Marca	Participación

Forma de trabajo funcional.

No se encuentra evidencia al respecto.

**95. ¿Se cuenta con resultados del desempeño de los procesos estratégicos? Incluyendo costos de procesos, tiempos de ciclo, eficiencia, productividad, etc.**

Tabla comparativa.

Seguimiento en el tiempo.

**SÍ**

- Manejo estadístico de la información.
- Alineación con estrategia.

Seguimiento a proceso de desarrollo estratégico.

- Recopilación y análisis datos estratégicos.
- Revisión y análisis de documentos estratégicos existentes.
- Revisión y desarrollo de la estrategia.
- Definición de objetivos y planes de acción.
- Revisión de progreso y resultados.
- Evaluación y mejora continua del proceso de planeación estratégica.

Forma de trabajo funcional.

No se encuentra evidencia al respecto.

**96. ¿Se cuenta con resultados del desempeño de los procesos de apoyo? Incluyendo costos de procesos, tiempos de ciclo, eficiencia, productividad, etc.**

Tabla comparativa.

Estadístico de tiempo de ciclo.	<b>NO</b>
Estadístico de satisfacción al cliente por departamento.	<b>NO</b>
Manejo de indicadores.	<b>NO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de rotación de personal (Recursos Humanos),</li> <li>• Ventas por hora de trabajo (Recursos Humanos),</li> <li>• Horas trabajadas sin accidentes (Recursos Humanos),</li> <li>• Costos de reparación (Mantenimiento),</li> <li>• Tasa de llenado del proveedor (Ordenes),</li> <li>• Entregas a tiempo (Ordenes), y</li> <li>• Temperaturas (Proveeduría).</li> </ul>	

Forma de trabajo funcional.

No se encuentra evidencia al respecto.

**97. ¿Se cuenta con resultados del desempeño de los proveedores? Incluyendo costos de procesos, tiempos de ciclo, eficiencia, productividad, etc.**

Tabla comparativa.

Indicadores de desempeño.	<b>NO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del producto,</li> <li>• Precio,</li> <li>• Entrega a tiempo,</li> <li>• Tasa de llenado,</li> <li>• Temperatura del producto, y</li> <li>• Fechas de expiración.</li> </ul>	
Proceso establecido de revisión.	<b>SÍ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especificaciones.</li> <li>• Contratos.</li> <li>• Establecimiento de estándares.</li> <li>• Documentación.</li> </ul>	

Forma de trabajo funcional.

No se encuentra evidencia al respecto.

**98. ¿Se cuenta con resultados del desempeño de los socios (distribuidores inmediatos, etc.)? Incluyendo costos de procesos, tiempos de ciclo, eficiencia, productividad, etc.**

Tabla comparativa.

Proceso establecido.	<b>NO</b>
----------------------	-----------

Manejo de información. **NO**

- Proyecciones.
- Alineamiento hacia estrategia.

Forma de trabajo funcional.

No se encuentra evidencia al respecto.

**99. ¿Se cuenta con resultados del logro de la estrategia y metas (Análisis GAP's entre el desempeño actual y las metas)?**

Tabla comparativa.

Identificación de factores. **SÍ**

- Calidad.
- Tiempo de ciclo.
- Servicio.
- Precio.
- Cultura organizacional.
- Sistema integrado de costos.

Manejo de información. **NO**

- Proyecciones.
- Alineamiento hacia estrategia.

Forma de trabajo funcional.

No se encuentra evidencia al respecto.

Los factores son identificados en función de cada unidad funcional, sin embargo, no son revisados en el tiempo o se les provee seguimiento. Estos se encuentran en fase de integración bajo el sistema de indicadores clave.

**100. ¿Se cuenta con resultados del desempeño del cumplimiento de las regulaciones ambientales y conservación del medio ambiente?**

Tabla comparativa.

Política acorde a necesidades ambientales. **NO**

- Documentación.
- Comunicación.

Manejo de información. **NO**

- Proyecciones.
- Alineamiento hacia estrategia.

Forma de trabajo funcional.

No se encuentra evidencia al respecto.

Como se mencionó anteriormente existe un comité de gestión ambiental el cual inicia labores y está comprometido con las regulaciones impuestas.

**101. ¿Se cuenta con resultados sobre apoyo comunitario y social?**Tabla comparativa.

Política acorde a necesidades sociales.

**NO**

- Documentación.
- Comunicación.

Manejo de información.

**NO**

- Proyecciones.
- Alineamiento hacia estrategia.
- Variaciones.
- Apoyo a organizaciones.
- Indices de percepción por la comunidad.

Forma de trabajo funcional.

No se encuentra evidencia al respecto.

## 7. Discusión

El fin último de todo modelo de desempeño organizacional es el de contribuir a mejorar las organizaciones, a través de proporcionar los elementos que incorporan empresas de categoría mundial a su sistema de gestión, proporcionando formas objetivas e integradas de medición, tanto diaria como futura y satisfacer o sobrepasar los requerimientos de sus diferentes tipos de clientes, tanto internos como externos.

Luego de comparar los sistemas organizacionales actuales y confrontarlos con aquellos procesos establecidos por empresas ganadoras del Malcolm Baldrige National Competitiveness Improvement a fin de establecer las brechas y elementos clave que definen áreas de mejora, se ha logrado determinar la situación de la empresa, y definir un camino en función de la evaluación obtenida. Esto, a partir de la incorporación de modelos exitosos en tablas comparativas, una evaluación de la forma de trabajo funcional y áreas de mejora que implican reformas directas a corto plazo.

El elemento clave necesario para el propósito del mejoramiento del desempeño organizacional es la Planeación Estratégica, la cual alinea objetivos y políticas a la gestión. Asimismo, integra las diferentes unidades funcionales sobre un objetivo común, tomando en cuenta todas las variables involucradas en el tiempo. La carencia de planeación estratégica y un programa emanado de ella se evidencia en falta de alineamiento, dado que no existe el marco general de acción sobre el cual se supeditan las labores organizacionales y es en la organización evaluada la mayor carencia y a futuro la mayor oportunidad.

A largo plazo la evaluación indica que el sistema organizacional necesita definir modelos con respecto a unidades clave que normalmente representan grupos y actividades multifuncionales. Se consideran, como mínimo, el desarrollo y comunicación de los siguientes:

- Desarrollo de carrera y medición del desempeño.
  - Evaluación del desempeño.
  - Políticas internas del Recurso Humano.
  - Administración de la información.
- Captación de la voz del cliente.
  - Actividades de mercadeo.
  - Plataforma de atención al cliente.

Actividades de comprensión del producto.

- Desarrollo de proveedores e integración de la cadena de suministro.
- Manejo de inventarios e integración de la cadena de distribución.
- Integración, generación y desarrollo de productos.

Sin ellos se dificultan las actividades rutinarias por carencia de dirección y definición de indicadores de control. Asimismo se carece del enlace entre las actividades día a día con la política y valores implícitos en los modelos a servicio de la misión y en función de la visión de la empresa.

Los procesos organizacionales actuales definidos por funciones no cumplen el fin último debido a la carencia de controles alineados a la política y misión, lo cual incide en la eficiencia organizativa en la consecución de la visión de la empresa a través de la gestión de las unidades funcionales. Esto implica la carencia de políticas definidas respecto a las actividades clave y una reorientación de los actuales controles.

La carencia de planes definidos a corto y largo plazo por unidad funcional limita la evaluación de procesos e impide el desarrollo continuo organizacional. Se tiene resuelto el Qué y el Quién; sin embargo, no se ha procedido a definir el Cómo, actividad que responde a medición y evaluación.

Una consecuencia de ello es la carencia de elementos que agilicen y den seguimiento a las decisiones emanadas. Esto se observa en la medida que existen de forma funcional acciones individuales en busca de satisfacción del cliente a través de sus marcas. Sin embargo, éstas no se implementan totalmente dado el estilo de dirección propia de la empresa. La solución para ello es la definición formal del plan estratégico del cual se adolece.

Es necesario un sistema interno formal de comunicación el cual integre las necesidades de los colaboradores y aquellas de la administración a fin de poder desarrollar los planes de forma integral. De lo contrario se estará a merced de la parca e ineficiente comunicación informal, altamente subjetiva y manejable.

Aquellos elementos que no pueden o no poseen indicadores de medición son susceptibles de bajo desempeño. Es necesario generar una familia de medidas acordadas con las necesidades de la empresa por actividad funcional y por unidad clave en función de las áreas siguientes, sobre toda la organización:

- Procesos funcionales (Análisis vertical)
- Calidad de procesos
- Mejora y oportunidades de desarrollo

## **8. Conclusiones**

- 8.1. Es necesaria la definición formal de los siguientes modelos:
- Desarrollo de carrera y medición del desempeño,
  - Captación de la voz del cliente,
  - Desarrollo de proveedores e integración de la cadena de suministro,
  - Manejo de Inventarios e integración de la cadena de distribución,
  - Integración, generación y desarrollo de productos y
  - Planación estratégica.
- 8.2. Los procesos funcionales deben supeditarse a la misión, visión y valores de la empresa.
- 8.3. Es necesaria la generación de una planificación definiendo programas específicos susceptibles de evaluación.
- 8.4. Debe definirse un sistema formal de comunicación.
- 8.5. La evaluación debe ejecutarse de forma vertical y matricial en función de los siguientes parámetros de evaluación:
- Procesos funcionales. (Análisis vertical)
  - Calidad de procesos.
  - Mejora y oportunidades de desarrollo.

## **9. Recomendaciones**

Dado el sistema MBNQA y su definición para el mercado estadounidense, puede considerarse injusta la evaluación. Es necesario efectuar varias evaluaciones sobre empresas en el mercado objetivo para definir la verdadera posición y áreas de mejora, ajustando el sistema a la realidad del mercado centroamericana donde se aplica.

Como consecuencia directa de esta actividad se estaría dando inicio a un sistema de evaluación propio para la región, que permita el desarrollo continuo hacia un sistema de alto desempeño y, por lo tanto, una plataforma evolutiva hasta converger con el mercado generador del sistema de evaluación, (MBNQA). En este caso el mercado estadounidense, con el cual se está firmando un tratado de libre comercio.

Si consideramos que la comparación de las empresas públicas ganadoras del MBNQA en cuanto a rendimientos de inversión vrs. el índice S&P 500 en el período 1990 – 2003 revelan diferencias de entre 3 a 6.7 veces, se puede establecer que la calidad y excelencia definen el éxito de la empresa. En Centro América y en especial Guatemala, se desea este éxito y por la que se debe iniciar la comparación con los mejores.

## 10. Bibliografía

1. Covey, S.R. (1989). *The Seven Habits of Highly Effective People*. Simon and Schuster, New York.
2. Dixon, N. 1994. *The Organizational Learning Cycle*. Maidenhead: McGraw-Hill
3. *Evaluating and Developing Management Competencies*. International Graduate School of Management. University of Navarra, Barcelona (2000). IES085
4. Glenn Mazur (1996). *Voice of Customer Analysis: A modern system of front-end Quality Function Deployment Tools, with case studies*. AQC 1997.
5. Hellsten Urika, and Pia Sandvik Wikland. *Self Assesment as a Facilitator for Learning*. ASQ` s 53<sup>rd</sup> Annual Quality Congress Proceedings.
6. Kano, Noriaki, Nobuhiko Seraku, Fumio Takahashi, and Shinichi Tsuji. 1984. *Attractive Quality and Must-Be Quality*. Hinshitsu 14, no.2
7. Kaplan, R.S. and D.P. Norton (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press, Boston.
8. Mizuno, Shigeru, ed. 1988. *Management for Quality Improvement: The 7 New QC Tools*. Cambridge, MA. Productivity Press.
9. NIST 1997. *Malcolm Baldrige National Quality Award 1997 Criteria for Performance Excellence*. Milwaukee, WI: ASQC
10. Thompson Arthur, Strickland A.J. 1990. *Strategic Management Concept and Cases*. 5<sup>th</sup> ed. BPI/Irwin Boston, Ma 02116
11. Woodrufe, C. (1993). *Assessment centres: Identifying and developing competences*. 2<sup>nd</sup> ed. Institute of Personnel Management. London.

## **11. ANEXOS**

**11.1****Evaluación Malcolm Baldrige Deseable****Perfil y retos**

1. La empresa tiene un claro conocimiento y documentación pertinente sobre aspectos tales como:
  - a. Historia: Conocen sus orígenes y a dónde quieren llegar. Tienen documentados sus áreas de mejora y como las han solucionado. Los empleados conocen bien los orígenes de la empresa, ya que estos son publicados.
  - b. Estructura organización y métodos: Se tiene amplio conocimiento de las jerarquías y las personas tienen acceso a la información, de todos los métodos de la organización por medio de publicaciones, conferencias. Los líderes tienen documentación sobre la estructura organizacional y los métodos a seguir en cada uno de los procesos respectivos y lo hacen de conocimiento a sus empleados.
  - c. Metas y productos: Las empresas tienen documentación de sus productos y los tienen estandarizados y al acceso de todos.
  - d. Misión, visión y valores: Se definen de acuerdo al giro de la empresa orientándose siempre al cliente.
  - e. Perfil de empleados: Existe un departamento que define el perfil de los puestos y se actualizan según las necesidades.
  - f. Equipo, tecnología e infraestructura: Se mantienen a la vanguardia de la tecnología innovando y mejorando continuamente sobre todo sus sistemas de información y equipo.
  - g. Aspectos regulatorios: Limpieza, saneamiento, salud, practicas laborales y de protección ambiental. Metas y revisión continua para cumplir, con regulaciones y supervisión continua. Se tienen manuales de seguridad industrial y laboral y se hacen de conocimiento a todos.
  - h. Segmentos, clientes y necesidades claves: Tienen el segmento de mercado al que se dedican bien definido y utilizan varios mecanismos como focus groups para saber cuales son los requerimientos de sus clientes y lo documentan.
  - i. Socios y requerimientos de los actores de la cadena de suministro: Se realizan análisis de cada actor de la cadena de suministro y se tiene documentado el proceso al cual pertenece y la importancia relativa de cada uno.
  
3. ¿Cuenta con una clara visión del futuro de su negocio? Eso implica describir claramente: ¿Qué queremos lograr? ¿Para cuándo? ¿Cómo lo lograremos?
  - a. Establecer un proceso para establecer la visión del futuro según las expectativas de todos los stakeholders.
  - b. Buscar nuevas oportunidades sin descuidar las ya explotadas al momento de realizar la visión.
  - c. Anualmente, durante la planeación revisar la misión, visión, objetivos, metas, key business drivers y establecer metas a largo y corto plazo. En determinadas áreas las cuales se deben de mejorar (Hoshin) se establecen metas específicas a corto plazo las cuales es urgente y necesario mejorar y enfocar los esfuerzos de todo el equipo para lograrlo.

4. ¿Conoce quienes son sus socios claves (proveedores y distribuidores) y tienen documentados sus requerimientos?
  - a. Se utilizan procesos de outsourcing y se tiene documentación de los mismos.
  - b. Los proveedores y distribuidores están conectados electrónicamente para conocer los requisitos.
  - c. Los requerimientos de los proveedores y distribuidores quedan documentados mediante los sistemas computarizados que comparten y manejan en conjunto, en las reuniones y por medio de las encuestas.
5. ¿Identifican los principales puntos que los diferencian de la competencia (incluyendo para ello información de las necesidades y niveles de satisfacción de los clientes comparados con los competidores y benchmarks comparativos de desempeño de las principales variables que generan valor para los clientes y el mercado?)
  - a. Se hacen comparaciones con los mejores de la industria y se comparan los valores que los clientes consideran importantes por medio de investigaciones con el cliente.
  - b. Se utiliza información ponderada del mercado comparado con la competencia para reconocer puntos de diferencia de la percepción de la calidad y puntos clave del cliente (que son percibidos por los clientes y que la competencia no tiene).
  - c. Utilizan promedios de la industria, los mejores en el género e información competitiva para establecer la posición relativa, ambas dentro y fuera de la industria.
6. ¿Dan seguimiento sistematizado (significa frecuentemente, cada 1, 2 ó 3 meses) al ambiente de negocios y a los cambios en tecnología, sociales, económicos, demográficos, etc. ?
  - a. Se revisa el progreso relativo a las metas de desempeño y las necesidades cambiantes de la organización mediante el Plan Estratégico del Negocio y la Calidad mediante reuniones dos veces por semana de equipo de negocio y productividad, reuniones mensuales de Revisión de Ventas, el Proceso de la Administración del Desempeño, Auditorías para la Mejora del Proceso, Proceso Anual de Presupuesto, y el Proceso Principal del Requisición de Compra.
  - b. Se tiene un sistema de mejora del desempeño según el ciclo de Deming (planear, hacer, verificar, actuar), verifican sus status y sus metas claves. Monitorear a sus clientes y a su comunidad para determinar algún cambio relevante.
  - c. Poseen ciclos de reunión con proveedores y revisión procesos constantemente.
  - d. Tienen un ciclo de vida de los productos, para darle seguimiento acorde a las necesidades del cliente y tratan de participar en mercados emergentes.
7. ¿Los principales retos estratégicos de la organización son identificados y documentados claramente?
  - a. Identificar metas claves, objetivos estratégicos y planes de acción efectivos para registrar el progreso.
  - b. Enfocarse al cliente, al crecimiento del negocio, a la innovación, liderazgo del mercado.
  - c. Riesgos a enfrentar: desempeño, inestabilidad del sector en el que operan (tecnológico), existen planes de contingencia, anualmente generar futuros prospectos de clientes, al fracazar uno de su clientes preferentes evalúan quien lo puede sustituir.
  - d. Se tiene una planeación estratégica de corto plazo (a dos años) y de largo plazo (de 2 a 5 años), en la cual se integra la información sobre todo lo que es el ambiente de la empresa, tanto interno (stakeholders) como externo (fuerzas no controlables), para aplicarse e identificarse que retos tiene la empresa.

## Liderazgo

8. ¿Los líderes tienen definida claramente la dirección de futuro? ¿Los valores de la organización? ¿las expectativas o metas de desempeño (largo y corto plazo)?
- Existe una continua revisión de la dirección y valores de la empresa por parte de los líderes.
  - Se elaboran planes estratégicos que definen las expectativas y metas y se hacen de conocimiento general.
  - La dirección y valores se definen en la misión y visión de la empresa, se tienen planes a corto y largo plazo y medición del desempeño para los mismos.
  - A todos los trabajadores se le asignan metas individuales y departamentales para direccionar la empresa.
9. ¿En el proceso de definir dirección, valores y expectativas de desempeño, garantizan adecuado balance de las necesidades de sus stakeholders (clientes, accionistas, empleados, proveedores, comunidad, etc.)?
- Existe un sistema descentralizado de liderazgo que integra miembros de todos los stakeholders dando oportunidad de participación y contacto a los mismos con lo cual los toman en cuenta en el proceso de dirección.
  - Se escuchan las necesidades y situación de los stakeholders para integrarlos en la dirección.
  - Utilizan sistemas de información para integrar las necesidades de sus stakeholders y mantener balance entre los mismos.
10. ¿Los líderes comunican, despliegan y refuerzan sistemáticamente la dirección de futuro, los valores y las expectativas de desempeño?
- Existe un sistema de liderazgo que despliega los valores a todos los niveles de la organización de una escala a otra. Cada departamento y/o equipo tiene metas y objetivos de desempeño, los cuales son revisados de manera periódica por los líderes medios y altos para conocer el desempeño real de la empresa.
  - Se hacen reuniones continuas según los resultados de las revisiones del desempeño para encauzar los valores y expectativas de desempeño hacia la correcta dirección.
  - Existen reuniones periódicas para recordar la misión, visión, metas y desempeño a todos los trabajadores.
  - Se despliegan los valores a través de medios orales, e-mails, conferencias, carteles a toda la organización.
11. ¿Los líderes garantizan un ambiente de participación de los empleados, empowerment, innovación y aprendizaje y mejora?
- El sistema de liderazgo es a través de equipos de empleados que permiten la comunicación, aprendizaje y mejora
  - Existen equipos con funciones cruzadas y se estimula la interacción entre funciones para que los empleados aprendan y mejoren a través del conocimiento de otros.
  - Se estimula el coaching y las tutorías para proveer empowerment e incentivos hacia la toma de decisiones de los empleados.
  - Se da continuo entrenamiento a fin que los empleados tomen decisiones en sus puestos de trabajo y aprendan de sus errores para lograr proponer innovación y mejoras.



12. ¿ Los líderes personalmente dan seguimiento al desempeño de la organización y así evalúan sus capacidades y ajustan o modifican planes?
- Los líderes se reúnen periódicamente y de forma continua para evaluar el desempeño de sus trabajadores y departamentos para asegurar que exista alineamiento con la dirección y planes.
  - Los resultados de las reuniones son trasladados a prioridades basadas en las estrategias claves
  - Según el tipo de desempeño que se quiere medir y el área, las reuniones se hacen con mayor o menor periodicidad y se establecen planes de acción a tomar según los resultados.
13. ¿Los líderes usan la información del desempeño para mejorar la efectividad de su propio liderazgo?
- Por medio de la comunicación de los hallazgos y planes para un mejoramiento continuo de la efectividad.
  - Identifican áreas de mejora en el sistema de liderazgo e implementan capacitación de administración y liderazgo.
  - Se enfocan en Resultados de Operaciones, Prioridades de Mejoras y Oportunidades de Innovación.
  - Por medio de una encuesta a la Junta Directiva se pueden revisar las relaciones interjerárquicas y se evalúa la efectividad del liderazgo.
14. ¿Los líderes utilizan diferentes mecanismos para evaluar sus capacidades y comportamientos personales como líderes y de esta forma mejorarlas sistemáticamente (encuestas, grupos foco, evaluaciones 360 grados, etc.)?
- Indicadores de ventas por empleado, por retención, por la renta, y por el índice de transaccional de satisfacción al cliente.
  - Utilizan evaluación de 360 grados para identificar oportunidades de desarrollo personal y así poder transformarlas en cualidades de cada líder.
  - Encuestas anuales a miembros del equipo de la compañía, evaluaciones anuales de los compañeros de trabajo efectuadas por los senior executives, auto evaluaciones anuales efectuadas por los senior executives, los senior executives comparan el liderazgo organizacional con los criterios del MBNQA, cuestionario anual sobre planeación estratégica, auditores que evalúan el liderazgo y la calidad de la efectividad de liderazgo.
  - Utilizan el Benchmarking como medida comparativa sobre el equipo de liderazgo.
15. ¿Los líderes garantizan el apoyo a la conservación del ambiente en sus operaciones?
- Ayudan directamente a Fundaciones de Vida Salvaje o Ambientales.
  - Una revisión formal de todas las áreas de responsabilidad pública se debe dar como parte del Proceso Planificación Estratégica en la etapa donde los propietarios revisan las creencias de la empresa.
  - Se ha desafiado a cada división a que alcancen la certificación ISO 14001.
  - Dan gran importancia a la innovación de los sistemas para tener una operación "paper-less".
  - Realizan de manera constante inspecciones sanitarias.

16. ¿Los líderes se aseguran de apoyar activamente a la comunidad?
- Donar un porcentaje de sus ganancias a la comunidad cada año, y recaudación de fondos por parte de los socios (empleados) para numerosas causas caritativas.
  - Motivan a empleados a verse involucrados como voluntarios en hospitales, colegios, organizaciones profesionales y grupos comunitarios y de caridad, apoyándolos con fondos.
  - Participación conjunta con la comunidad y organizaciones de la industria para identificar mejores prácticas de manufactura y elaboración de políticas empresariales
  - Implementación de programas ganadores de premios nacionales y servicios de seguridad.
  - Sociedad activa con organizaciones comunitarias como el Departamento de Policía y Bomberos.
17. ¿Los líderes participan personalmente en actividades comunitarias y sociales?
- Mantener iniciativas comunitarias mediante participación personal y financiera.
  - Proveer la dirección corporativa para la participación de campañas comunitarias.
  - Llevar control de las horas prestadas por los líderes en servicio comunitario.
  - Ser miembros activo de foros comunitarios.
  - Programar actividades educativas con la facilidad de ingresar a las instalaciones para su aprovechamiento y desarrollar además actividades culturales para la comunidad.

### **Planeación estratégica**

18. ¿Tiene documentado su proceso de planeación? ¿Incluyendo pasos, información relavante y participantes claves?
- Se realiza un análisis FODA
  - Se colecta información a todos los niveles de la organización y stakeholders para analizarla y ayudar al plan estratégico ( el plan se basa en factores internos y externos)
  - Dentro del plan se debe indicar como se va lograr dicho plan.
  - El plan esta de 3 a 5 años, pero debe ser revisado periódicamente cada año (reuniones durante el año).
  - El proceso de planeación debe seguir un proceso definido (desde la visión hasta los objetivos individuales)
  - Se elaboran objetivos de largo y corto plazo y se le informa a todos con detalle.
19. ¿Para el proceso de planeación utilizan diferente información (incluyendo expectativas de clientes, ambiente competitivo y capacidades versus los competidores, cambios y retos tecnológicos, fortalezas y debilidades de la empresa, del personal y de los proveedores, riego social, financiero, etc)?
- La tecnología
  - Necesidades de los clientes y stakeholders
  - Utilizan benchmarking con otras empresas
  - Se utilizan grupos foco
  - Análisis del ambiente externo de la empresa (mercado, competencia, tendencias, finanzas, etc)
  - Habilidades y necesidades del Recurso Humano
  - Capacidades y necesidades de socios y proveedores estratégicos

20. ¿La empresa cuenta con metas de largo y corto plazo?
- Tienen planes por trimestre y anuales.
  - Tienen planes de 3 a 5 años, se modifican si fuera necesario. (Revisiones cada cierto periodo, que no exceda el año)
  - Existen metas a corto y largo plazo en cada area de la empresa.
21. ¿La empresa define mediciones del desempeño, para dar seguimiento sistemáticamente y refinar planes y metas?
- Los planes se revisan continuamente, para evaluar el desempeño de los sistemas involucrados.
  - Periódicamente se revisan los procesos claves y su posición con respecto a la misión, valores, plan estratégico y tiempos de cumplimiento
  - Utilizar el análisis de brechas e interrelacionarlo con las metas.
  - Tomar las medidas necesarias de corrección para llegar a las metas del plan.
  - Las mediciones de desempeño dependen del proceso a medir. Inclusive existen para la misión, vision, valores, etc.
22. ¿La empresa garantiza que sus planes y metas balancean las necesidades de sus diferentes stakeholders (clientes, accionistas, empleados, comunidad, proveedores, etc.)
- Periódicamente (mensualmente, trimestralmente, etc.) los planes son revisados tomando en cuenta a los stakeholders y sus necesidades.
  - Los planes estan enfocados en los KEY INPUTS (partners y costumers) en base a una perspectiva a largo plazo con objetivos y actividades a corto plazo.
  - Se desarrolla un plan en base a un analisis causa-efecto para medir el impacto sobre los stackeholders.
  - Se manejan riesgos sociales, ambientales, reciclaje y seguridad dentro de los planes.
23. ¿La empresa alinea sus proyectos o planes de acción (medios) con los objetivos, metas y recursos?
- Los planes estrategicos tienen como base principal la mision, valores y vision de la empresa.
  - Se emplean analisis de brechas y plantean nuevos planes de acción (si es necesario) para cumplir con los objetivos y en base a los recursos disponibles.
24. ¿La empresa despliega los planes estratégicos y sus indicadores claves, a todo nivel de la organización? ¿Cómo garantizan que los indicadores claves del desempeño estén alineados a todo nivel?
- Se deben emplear tecnicas para informar a todos, como: Assesment con empleados, Reuniones departamentales, Reuniones con todo el personal, e-mail, intranet, intranet (para los stakeholders), publicaciones, credocards, core process, etc.
  - Los planes son desplegados bajo la filosofia del conocimiento compartido a todo nivel.
  - Se usa tecnologia para la retroalimentacion (sistemas de informacion) que permitan garantizar que los indicadores clave esten alineados a todo nivel
25. ¿La empresa define sus planes de recursos humanos, para garantizar que estos tengan las capacidades necesarias para el logro de planes y metas?
- La parte de recursos humanos esta orientada a la satisfaccion del cliente (interno y externo), asi como al plan estrategico. Y se logra por medio de procedimientos y sistemas que velan por el cumplimiento de las metas.
  - Se tiene un plan de trabajo en desarrollo del personal, liderazgo, educacion,

- c. capacitacion, motivacion, adquirir y retener personal, y entrenamiento continuo. Se cuenta con sistemas de informacion (bases de datos) que proporcione datos sobre las habilidades del recurso humano y su desarrollo. Este sistema sirve tanto para el requerimiento de nuevo recurso humano como para informar acerca del ya existente.
- d. El plan estrategico de recursos humanos debe ser evaluado periodicamente en niveles de personal disponible, reclutamiento, capacidad tecnologica, educacion, entorno laboral, cultura organizacional y satisfaccion de clientes (internos y externos)

26. ¿Para definir las expectativas de desempeño, la empresa determina proyecciones de su desempeño de futuro (mediano y largo plazo) y las comparan contra las de los competidores y benchmarks?

- a. Las proyecciones se determinan en base al análisis financiero y el plan estratégico.
- b. Entre las medidas de desempeño deben incluirse los puntos clave del negocio, puntos clave del plan de acción, fechas de cumplimiento, etc.
- c. Se tiene un sumo cuidado en la selección contra quien se hará benchmark, ya que las proyecciones de la empresa no pueden compararse con cualquiera.

### **Enfoque al cliente y mercado**

27. ¿Determinan los principales segmentos de mercado y los clientes target de dichos segmentos?

- a. Dividir los segmentos de mercado principales. Los clientes objetivo y productivo son clasificados de acuerdo al segmento que pertenecen.
- b. Se puede elegir seleccionar geográficamente y analizar y medir cada segmento.
- c. Pueden usarse métodos para segmentar, basados en edad, genero, salario anual, proximidad a sucursales, etc.

28.- ¿Cuentan con métodos para escuchar las necesidades de sus clientes y determinar su prioridad?

- a. Tienen programas bien definidos y planificados para entrevistarse con los clientes.
- b. Se utilizan metodos de entrevistas (realizadas directamente al cliente), fax, e-mail, encuestas, sistemas de información para recolectar esta información directamente desde el lugar de atención al cliente, entrevistas telefónicas, internet, correspondencia, etc.

29.- Se aseguran de construir y mejorar las relaciones con sus clientes:

- a. Tener programas de relaciones con el cliente (ej. Costumer Platform Teams y Market Strategy Team). Los cuales se basan en estrategias de escucha para determinar los factores claves de las decisiones de compra de clientes actuales, potenciales y clientes anteriores.
- b. Utilizar la información recopilada con los diferentes métodos y planear de tal forma que rebasen las expectativas del cliente.
- c. Reforzar la comunicación constante y periódica con el cliente, para generar lealtad en el mismo, a traves de calidad de productos, rapidez, exactitud, etc.

- 30.- ¿Determinan los contactos claves (momentos de verdad) del cliente?
- Crear equipos de trabajo con especialización en áreas prioritarias para el cliente, los cuales son los contactos con el mismo.
  - Utilizar el esquema de empowerment a todo nivel.
  - Utilizar sistemas de información para reforzar las áreas y contactos clave y manejar mejor la información y utilizarla para minimizar los fallos.
- 31.- ¿Garantizan acceso a la información al cliente en cada uno de estos contactos?
- Contar con políticas de puerta abierta a los clientes, para consulta de información.
  - Utilizar la tecnología para poner a la disposición de clientes y stakeholders información con acceso fácil, rápido, ordenado, en tiempo real y completa.
- 32.- ¿Cuentan con un proceso de captura, solución y seguimiento de quejas?
- Contar con un proceso de solución de incidentes con fases como: escuchar, resolver, dar seguimiento y prevenir reparación (equipos de solución de quejas).
  - Utilizar los métodos adecuados y que cubran varias áreas, tales como: un número sin costo al cliente y un sitio Web para servicio al cliente y reporte de quejas, servicio técnico y control de calidad.
  - Poseer una cultura de atención al cliente para que cualquier empleado este en la capacidad de resolver quejas e informar de lo acontecido para evitar reincidencia.
- 33.- ¿Cuentan con mecanismos para determinar la satisfacción e insatisfacción de sus clientes?
- Utilizar índices de medición en las etapas claves del cliente y la empresa.
  - Sistema de escuchar y dar respuestas a la voz del cliente. Utilizar la retroalimentación para evitar corregir nuevamente el mismo error e implementar a todo nivel lo que se hace bien.
  - Definir el sistema de calificaciones cualitativas y cuantitativas y los procesos en los que se llevaran a cabo.
  - Utilización de la tecnología de la información para implementar los mecanismos de medición.
- 34.- ¿Dan seguimiento a cada uno de los puntos clave de la transacción del cliente para garantizar sistemas de retroalimentación rápida de satisfacción y quejas?
- El proceso de recuperación del servicio trabaja en conjunto con el cliente para que la solución reúna la satisfacción de las necesidades del cliente.
  - Dar seguimiento por escrito de las soluciones prestadas y que problemas fueron solventados.
  - Seguimiento mediante visitas a los equipos de trabajo, encargados de proyectos, contactos con los clientes.
  - Encuestas y mecanismos de retroalimentación en los puntos clave o momentos de verdad con el cliente.
  - Uso de la tecnología de la información para agilizar, analizar y dar seguimiento, así también para proyectar y prevenir.
- 35.- ¿Cuentan con mecanismos para determinar los niveles de satisfacción de sus clientes comparados con los de sus competidores o benchmarks?
- Poseer estudios competitivos que reflejen la lealtad de sus clientes con respecto a sus competidores. Esto puede ser hecho por la empresa misma o contratando a firmas expertas en la materia.
  - Se miden los factores de satisfacción del cliente en escala de 1 a 5, luego son comparados con otras instituciones que usan el mismo método y con el promedio nacional.
  - Realizar benchmark con compañías de alto desempeño.

36.- ¿Sus procesos de traslado de la voz del cliente, garantizan que los requerimientos del cliente les permitan definir una mejor dirección de la organización?

- a. Con la información del índice de satisfacción del cliente, el consejo de calidad revisa procesos actuales y aprueba mejoras o recomendaciones.
- b. El sistema enfocado a la satisfacción del cliente mantiene alineados los objetivos de la organización con los resultados del desempeño en la relación con el cliente.
- c. Por medio de un sistema de distribución de la información la voz del cliente llega a todos los procesos y se asegura la rápida reacción a las necesidades del cliente.
- d. Poseer un comité de calidad y de servicio al cliente, asegura que la voz del cliente permita guiar al negocio, gracias a la retroalimentación.
- e. Revisar el análisis a la información y retroalimentación de la voz del cliente periódicamente (día, semana, mes, trimestre, etc.) durante el año e integrarlo a la planeación estratégica

### **Información y análisis**

37. ¿Cuentan con sistemas que les permiten tomar e integrar los datos y la información, de todos los lugares y sitios de trabajo, necesaria para garantizar las operaciones diarias y la toma de decisiones?

- a. Es necesario un sistema de información, que recolecte información (operaciones, escuchas de cliente, procesos de aprendizaje, estudios de mercado, benchmarking, proveedores, agencias reguladoras y publicaciones de la industria). Con toda la información que se alimente al sistema, es posible tener una vista general de cualquier punto de la empresa en cualquier momento. Este sistema da soporte a todos los procesos que permiten y alinean la planeación estratégica.
- b. Se asignan dueños individuales de procesos para cada uno de los procesos de producción y soporte, quienes son los encargados de analizar la información y datos y proponer mejoras para el desempeño.
- c. Indicador de calidad en servicio el cual es diseminado diariamente a la fuerza laboral para que conozcan como está su desempeño en servicio al cliente.
- d. Indicador de la calidad del producto dividido en pasos. Tipos de mediciones antes, durante y después de las operaciones las cuales las usan para conocer su desempeño y tomar decisiones.
- e. El sistema de medición del desempeño mide el éxito de todas las unidades de negocios y todas las áreas funcionales, aunado a eso con mediciones operativas usadas para darle soporte a la planificación y la toma de decisiones a todo nivel.

38. ¿Seleccionan y alinean las mediciones claves del desempeño (KPI's, key performance measurements) con los planes, objetivos y metas de la organización?

- a. Se determinan utilizando la figura siguiente, en conjunto con el proceso de planeación estratégica (SBP) y manejadores clave de negocio (KBD's), así como también la misión y visión. El plan de control de administración de la calidad total permite comunicar la relación entre la misión, KBD's, y otros indicadores de calidad total. También alinea las operaciones con las metas y prioridades, asignando responsabilidades individuales para cada medición. Estas mediciones son revisadas por el consejo de calidad y el personal administrativo de cada localidad.
- b. Selecciona medidas e indicadores que soportan las operaciones diarias

identificando aquellas que reflejan los valores fijados en la misión, visión y objetivos y que cuantifican las metas establecidas en la planeación estratégica, sobre todo las más críticas como el interés neto marginal, radio de eficiencia e ingresos por cargos por amortización de préstamos, los cuales indican el desarrollo de las tres procesos financieros clave: generación de fondos, inversión de fondos y generación de servicio.

- c. Se dividen en tres categorías principales en las que está agrupado su sistema de información: desempeño organizacional, percepción -datos relacionados con la satisfacción de los stakeholders- y estabilidad financiera. Los KPI's son seleccionados y analizados teniendo en cuenta su relación con los stakeholders y con los objetivos y metas de la compañía.
  - d. Existencia de análisis del ambiente general de la empresa, que lo que busca es que los altos ejecutivos analicen y alineen las mediciones organizacionales y operacionales según los planes y metas de la empresa. Adicionalmente el comité de calidad mantiene las mediciones claves del desempeño al día con las necesidades del negocio.
  - e. Se pretende cumplir con los objetivos y las estrategias con mediciones del éxito que son llevadas en forma de cascada a todas las unidades de negocio y las áreas funcionales.
39. ¿Seleccionan y usan la información proveniente de bechmarking 's o comparaciones?
- a. Basado en 3 factores: importancia estratégica, grado de implementación y nueva definición de medición. Este análisis determina que áreas necesitan mejoramiento y una medición continua.
  - b. Utilizando promedios de la industria, los mejores en el genero e información competitiva para establecer su posición relativa, ambas dentro y fuera de la industria.
  - c. Las oportunidades para benchmarking las deben identificar los líderes de cada equipo y por Los miembros del equipo que estén encargados de proyectos de mejora. Se seleccionan las áreas para hacer benchmarking basados en: Las metas de mejora para cada una de las fuerzas conductoras en el próximo año; los márgenes de competitividad o tendencias en la industria y/o mercado; las oportunidades de negocios para nuevos procesos o servicios e investigación en tecnología nueva. Los resultados del benchmarking se deben documentar en formularios específicos; y esta información se utiliza para analizar los procedimientos, medidas y resultados de los procesos para identificar las áreas potenciales para mejoras. Bimensualmente se deben presentar los resultados del benchmarking a los miembros del comité a cargo.
  - d. Utiliza información de las "Best Practices" encontradas en el mercado, para poder compararlas con las propias. Esta comparación permite denotar la posición de la empresa dentro de su misma industria o competencia y además fuera de su industria.
  - e. El benchmarking se basa en el proceso de mejora continua y se compone de siete pasos: determinar cuáles son las funciones de las cuales se hará benchmarking; identificar las variables claves de desempeño a medir; identificar a los mejores en su clase; medir su desempeño; medir el desempeño propio; especificar programas y acciones cumplir y superar este desempeño; implementar y monitorear los resultados.

## Análisis del desempeño

40. ¿Realizan diferentes análisis del desempeño para apoyar la "revisión del desempeño de los líderes" y "el desempeño de sus planes estratégicos"? Estos análisis deberían incluir, niveles, tendencias, datos comparativos, análisis de brechas, relaciones causa-efecto (correlaciones), etc.?

- a. Los equipos del liderazgo realizan el análisis agregando los datos, las tendencias revisadas, usando datos comparativos apropiados, análisis tipo batch en el desempeño, el estudio de la correlación, y emplean sus diversas habilidades de la industria y el negocio. Basados en los resultados del análisis, los dueños toman la responsabilidad adicional y determinan los planes de la acción y estrategias de implementación.
- b. Realizan análisis de mercado, de producción, de producto, de servicio y del recurso humano. Estos análisis le ayudan a la alta gerencia a ver el desempeño y a tomar medidas en cada una de las áreas que este siendo afectada.
- c. Realizan análisis para soportar las revisiones del desempeño administrativo de la compañía, obteniendo información interna y datos comparativos de desempeño, tanto actual como histórica, en áreas que soportan la visión, la dirección estratégica, la filosofía, etc. Se deben realizar revisiones en el tiempo sobre el desempeño que se está llevando a cabo del plan anual.
- d. Su sistema posee las características para poder identificar relaciones causa-efecto y puede establecer correlaciones de muchas fuentes de información. Estas herramientas permiten obtener mejor información del Balanced Scorecard, con lo que se apoya las revisiones de desempeño y la planeación estratégica.
- e. Utilizan regresiones para analizar las encuestas, especialmente las que están relacionadas con el clima organizacional, evaluación de servicios y satisfacción de clientes y staff.

41. ¿Comunican la información del desempeño, a lo largo y ancho de la Empresa, para apoyar la efectiva toma de decisiones y el aprendizaje organizacional?

- a. Reportes formales consolidados y gráficos son actualizados para mediciones venideras del desempeño de la compañía.
- b. Los miembros del equipo de negocios se alinean con todas las funciones de la organización y ellos son responsables de desplegar conclusiones claves desde el análisis a nivel organizacional y otras formas de información de negocio. Además, con la ayuda del Scorecard de liderazgo que cada departamento o grupo utiliza para definir las medidas que ellos usarán para valorar su desempeño. Este sistema mantiene al día la información del desempeño a todo nivel lo cual facilita la toma de decisiones y el aprendizaje organizacional.
- c. Comunican los resultados, tanto reuniones formales a todo nivel (reuniones con toda la empresa, reuniones departamentales, individuales, etc.) e informales (como las reuniones a desayunar y a tomar bocadillos)
- d. Distribución de un reporte de indicadores claves y gráficas a todo nivel de la organización.

42. ¿Alinean, el análisis de los resultados claves de la organización, con los objetivos y metas estratégicas, proyectos, planes de acción y presupuestos?

- a. Los equipos del liderazgo entienden y valoran el desempeño organizacional analizando las mediciones estratégicas que son atadas al Plan Estratégico de Negocios y Calidad SBQP. Además, el scorecard de liderazgo es una plantilla para

cada departamento que estandariza la recolección de las medidas dan soporte a los Objetivos Corporativos.

- b. existe un modelo "input de stakeholders" que por el que se permean en toda la organización los análisis realizados sobre el desempeño de la empresa y los ajustes que deben realizarse
- c. A través de una Balanced Scorecard de medidas o indicadores estratégicos primordiales. Esto permite tener un alineamiento adecuado a los aspectos de la planeación estratégica (objetivos, proyectos, planes de acción y presupuestos).
- d. Para que estén alineados con los objetivos y metas estratégicas se realiza lo siguiente: participación de todos los miembros de la organización, despliegue a todo nivel y acceso a información, y revisión y círculos de retroalimentación.
- e. Luego de ser comunicados los resultados de la compañía a todos los niveles de la organización, se evalúa el desempeño de los miembros en general y se determina si es necesario realinear sus métodos, procedimientos y estrategias, para que contribuyan de forma más efectiva a alcanzar los objetivos y metas de la organización

43. ¿La información con que cuenta la empresa, permite la elaboración de proyecciones del desempeño de largo y corto plazo?

- a. Los equipos realizan el análisis agregando los datos, las tendencias revisadas, usando datos comparativos apropiados, análisis de batches en el desempeño, el estudio de la correlación, y emplean sus diversas habilidades de la industria y el negocio. La información crítica entonces se puede compartir y puede ser analizada en una manera sólida que usa cinco años de datos (donde sea disponible). Además, el formato permite que cada departamento incluya las medidas específicas del departamento extraordinarias. Por lo tanto, si lo desean son capaces de realizar proyecciones a corto y largo plazo.
- b. El análisis de las proyecciones vrs el dato actual, las comparaciones año con año, las revisiones bi-anales y la integración de información de competidores genera el criterio para la planeación estratégica y planificación de presupuesto e identifica en donde las acciones se deben de enfocar, alterar o reforzar.
- c. Con la información que recopilan de los diferentes equipos y de los empleados a través de los procesos de revisión y el aprendizaje luego de que las metas, objetivos y planes han sido desplegados
- d. Existe un plan detallado de la frecuencia con que se deben analizar los datos; la que va desde diaria, semanal y mensual para el nivel del estudiante; a bisemanal, mensual, trimestral y anual para el nivel distrital. Con esto se garantiza que las acciones necesarias para solucionar problemas se tomen en el plazo adecuado y tengan un impacto inmediato en la mejora del desempeño organizacional.

#### Administración de la información

44. ¿Se utilizan diferentes mecanismos para capturar las necesidades de datos e información a todo nivel?

- a. La Oficina del Presidente mira los indicadores como las ventas, el margen de ganancia, las ventas por socio, resultados del índice transaccional de satisfacción al cliente (TCSI), y por la retención de los socios. Además, directores de Unidad de Negocio rastrean renta, el margen, y los gastos para su unidad.
- b. A través de información del partner / customer (VOC, información de

manufactura y servicio, sistemas de computo); trabajadores (correo de voz, STAR) a través de esta información se puede proyectar y medir el desempeño a corto y mediano plazo.

- c. Utiliza métodos de captura en su punto de venta (POS). además también permiten ingresar datos a los proveedores y empleados de la empresa. De tal manera que todos los involucrados son tomados en cuenta para el ingreso de información.
- d. Utiliza un sistema centralizado para la recolección de información teniendo como principio la disponibilidad de los datos correctos hacia la correcta dependencia por medio de su método de preferencia en el tiempo exacto.
- e. Cada departamento y célula o equipo participa en el establecimiento de metas y medidas. Tienen 5 criterios principales para seleccionar el tipo de datos que se puede o se va a usar, éstos son: Que se basen en las necesidades del cliente; que se trate de mejoras en los procesos de apoyo; Medición de resultados con metas, objetivo o proyecto que sean orientados a la prevención y verificables; y que apoyen las operaciones del día a día.
- f. Revisiones Críticas de Tareas, discusiones con la gerencia, equipos de trabajo funcionalmente cruzados, reuniones intra-departamentales, encuestas a empleados y el uso de Juntas de Oportunidades de Mejora localizadas a lo largo de las instalaciones de la empresa.

45. ¿Se hace la información disponible para empleados, clientes, proveedores, etc.?

- a. Reportes formales consolidados y gráficos actualizados para mediciones verideras del desempeño de la compañía.
- b. Todos los miembros de los distintos equipos, así como los principales stakeholders deben tener acceso a la base de datos. Esta base de datos tiene información sobre compras, ventas, pagos de salarios, inventarios, métodos de manufactura y toda la información financiera. Para los clientes pueden transmitir información sobre ordenes de compra, cambios en la entrega, solicitudes, etc.
- c. La información debe estar disponible en todos los niveles a todas las personas interesadas a través del sitio en Internet y el acceso al sistema de administración de información, minimiza el tiempo de espera y los retrasos en las decisiones importantes de la organización. La información disponible es mas que simple información general, la información financiera, la información de recurso humanos y la información general de todo el sistema está abierta a todas las partes interesadas de la empresa.
- d. Se reparte la información entre todas las partes a través de reportes diarios y generales para que sepan su desempeño. Además se entregan reportes semi anuales y anuales para saber el desempeño general de la empresa.
- e. Tiene la política de compartir la información con todos los involucrados en el negocio, esto permite el acceso libre a información par los clientes (Web site, bulletin boards), los empleados (bulletin boards) y proveedores (e-mail).

46. ¿Aseguran la integridad, confiabilidad, seguridad y entrega a tiempo, de la información?

- a. Mediante la implementación del scorecard de liderazgo a todo nivel se aseguran que tienen la información integra, confiable, seguro y casi en tiempo real.
- b. Media vez haya ingreso de datos manual, control de procesos ya sea manual o automatizado la información será enviada y actualizada en tiempo real. Esto se hace para tener un control en la cadena de procesos de la compañía y así identificar los errores y sus causas.
- c. Debe existir un equipo de Administración Contable (Accounting Management Team) los que son responsables de monitorear los datos y asegurar su integridad

y confiabilidad. El Administrador IS, hace back ups de todos los datos de acuerdo a un programa-horario que cumple con el Plan de Recuperación en caso de Desastre. La integridad y confiabilidad de los datos está asegurada también por medio de revisiones cruzadas de las colecciones de datos y por auditorías periódicas.

- d. Introducir una serie de mecanismos de hardware y software que permiten la captura transparente de información. El uso de hardware de lectura automatizada y mecanismos de detección y prevención de errores al ingreso de la información permiten evitar muchos errores humanos en la captura de datos. además se utiliza un técnico estadístico de una empresa ajena, para la evaluación de datos y como estos son obtenidos y utilizados. Los cambios al software son bastante estrictos y son manejados centralizadamente, para evitar problemas en la seguridad y captura de datos.
  - e. Los empleados deben estar bien entrenados y seleccionados, asegurando que la información que obtendrán será confiable. Al asignar propietarios a los procesos se aseguran que la información pueda tener sustento y sea íntegra.
47. ¿Aseguran que su software y hardware son confiables y amigables para los usuarios?
- a. Los cambios en el sistema son probados extensivamente antes de ser introducidos, mediante pruebas piloto, correcciones y modificaciones, así como los cambios a la interfase con el usuario son estrictamente validados y probados por los propios usuarios
  - b. Se monitorea la fiabilidad de los sistemas a través de mediciones de tiempo de respuesta, tiempo de indisponibilidad, y otros métodos no directamente controlados por el centro de recursos de sistemas de información.
  - c. Deben existir formatos estándar de encuestas y cuestionarios para asistir a los usuarios y permitirles un acceso rápido a la información. Proveer del entrenamiento necesario para asegurarse que todos los usuarios pueden obtener e ingresar datos de forma fácil y correcta.
  - d. Constantemente deben estar buscando formas de tener software más amigables, fáciles de manejar y rápidos para el cliente.
  - e. Contar con el asesoramiento de grandes firmas en el área de tecnología de la información, lo cual permite obtener datos acerca de la validez y tiempo de vida de las tecnologías utilizadas. Esto mantiene a la empresa a la vanguardia, y es información que entra en la planeación estratégica para evaluar la mejora continua en los métodos de captura de información íntegra, confiable y su rápida distribución.
48. ¿Alinean las necesidades de software y hardware con los requerimientos de la organización, su desempeño y los planes estratégicos?
- a. El sistema de información que utilizan puede funcionar en una plataforma al servicio al cliente. Este sistema integra todos Los datos de la compañía para proveer datos más exactos y que permita un análisis en tiempo real de los mismos. Tener un sistema de EDI (Electronic Data Interechange) que le de acceso a los clientes al sistema y permita que transmitan información con facilidad. Todo lo cual está alineado con los planes estratégicos de la empresa y ayudan a su alto desempeño.
  - b. La planeación estratégica debe utilizar como entrada de información la retroalimentación generada por el uso del sistema, así como también el asesoramiento externo de tres firmas especializadas en la tecnología de la información. Esto permite tener al día el uso apropiado y óptimo de la tecnología dentro de la planeación estratégica.

## Enfoque en el Recurso Humano

### Sistemas de trabajo

49. ¿Utilizan diferentes enfoques para organizar y administrar los puestos de trabajo, de manera de garantizar cooperación, innovación, iniciativa y flexibilidad? Incluye equipos, comités, proyectos, estructuras por procesos, centros de excelencia, equipos autodirigidos, etc.?

- a. Enfoque que involucra a todos los miembros de la empresa, desde el equipo de administración, hasta los trabajadores de cada turno.
- b. La organización del trabajo se distribuye desde los seniors, quienes detectan necesidades del cliente y trabajan en conjunto con el grupo de gerentes para desarrollar el escenario de trabajo.
- c. Enfoque orientado a estructuras de "Equipos por Proceso" (Process Teams), entonces se tiene un equipo para tomar ordenes, procesamiento, empaque y entrega de ordenes. La flexibilidad y el apoyo mutuo, no tienen actividades exclusivas, sino más de cooperación y coordinación.
- d. Se basan en la flexibilidad del trabajo, todos deben poder hacer de todo, y el crecimiento es de igual oportunidad a todos.
- e. Se utilizan Equipos de Liderazgo a través de toda la empresa. Estos se intersectan con los equipos de mejora de la calidad y mejora en procesos.

50. ¿Garantizan la efectiva comunicación a lo largo de unidades de negocios, departamentos y locaciones como sea apropiado?

- a. Utilizar las tecnologías de información, especialmente el Internet, Intranet y Correo electrónico para distribuir de forma automatizada la información.
- b. Todos los empleados tienen contacto directo con sus superiores, y la información de actividades y desempeño de la empresa se entrega diariamente a los empleados.
- c. Definir una serie de medios de comunicación y para cada uno establecen una frecuencia de utilización, para asegurar la efectividad del medio y su uso.
- d. Utilizar el Knowledge Sharing, el cual refuerza el compromiso de comunicación dentro de la empresa.
- e. Los equipos de mejora de proceso tiene miembros de cada una de las áreas y divisiones.

51. ¿Garantizan el compartir el conocimiento y las habilidades a lo largo de unidades de negocios, departamentos y locaciones como sea apropiado?

- a. Desde el proceso de reclutamiento se inspira la Cultura de Calidad, que fomenta la comunicación efectiva, la cooperación, el conocimiento y las habilidades compartidas.
- b. Utilizar un informe anual de apreciación de desempeño, para que los empleados conozcan sus áreas débiles y fuertes de su desempeño.
- c. Utilizar el entrenamiento basado en Funciones Cruzadas (Cross-Training), lo cual garantiza que todos los empleados sean capaces o estén capacitados para realizar múltiples funciones dentro niveles apropiados de desenvolvimiento.
- d. La cultura de obsesión por la calidad establece la necesidad de compartir conocimientos y habilidades.
- e. Utilizar un Equipo de Proceso de Aprendizaje, el cual se encarga de asegurar el conocimiento y habilidades de los empleados.

52. ¿Cuentan con diferentes mecanismos para garantizar la motivación de sus empleados y el desarrollo y utilización de su pleno potencial? Incluyendo mecanismos de inducción, planes de carrera y sucesión, y el apoyo de los gerentes y supervisores para lograr las metas?

- a. Utilizar recompensas como incentivos, compensaciones individuales y de grupo, programas de reconocimiento, bonificaciones, promociones internas, planes de carrera y sucesión.
- b. Utilizar el lema "a mi me pagan para pensar", lo cual implica el desarrollo del potencial del empleado y su participación en la mejora de la organización. Recompensas de tipo económico, de promoción y reconocimientos por labor desempeñada.
- c. El programa STAR (Suggestions, Teams, Actions and Results), el cual proporciona un medio proactivo para que los empleados en equipo puedan brindar sus ideas, iniciativa e innovaciones para la mejora de la empresa. Someten ideas para mejora de manera individual, grupos o equipos de trabajo.
- d. La guía de los líderes y el continuo entrenamiento permiten que el empleado este constantemente aprendiendo y mejorando sus actividades. Se establecen objetivos de desarrollo para los empleados y estos revisados cada trimestre. Estos objetivos tienen como fin el aumento de salario inmediato, sin necesidad de que haya pasado algún mínimo de tiempo necesario.

53. ¿Tiene un sistema formal para administrar el desempeño de sus empleados, basado en el logro de objetivos, metas y prioridades, incluyendo procesos de retroalimentación (feedback) y mejora de desempeño?

- a. El Sistema de Retroalimentación Interno, el cual recoge datos de los clientes internos de cada asociado. Esto se revisa anualmente y se comparte con el asociado.
- b. Utilizar un plan de desarrollo personal, la retroalimentación en liderazgo y desempeño, los premios y reconocimientos, todos alineados a las metas y objetivos.
- c. Diariamente pueden recibir un reporte con los indicadores de su desempeño en la calidad de los servicios prestados. Reciben apreciaciones semianuales de su desempeño.
- d. Sistema de evaluación de desempeño de sus empleados basado en el logro de objetivos, metas y prioridades, incluyendo procesos de retroalimentación y mejora.

54. ¿Alinean los objetivos y metas de la organización, equipos e individuos con los sistemas de compensación, reconocimientos, incentivos, etc?

- a. Dar participación en las utilidades a los empleados, por lo que se alinean los resultados con la compensación en el buen desempeño.
- b. Aplicar la filosofía de Pago por Desempeño, el cual compensa al empleado o equipos por su alto desempeño enfocado al cliente, metas de ingreso y rentabilidad.
- c. El Proceso de Desempeño Gerencial revisa las metas y objetivos de los asociados y los une a los planes de acción departamentales o divisionales.
- d. Reconocimiento en publico y por escrito a los empleados que han realizado de manera excelente su trabajo. Los premios económicos son dados como aumentos inmediatos y promoción a puestos de nivel superior por liderazgo y dedicación.

55. ¿Garantizan el liderazgo, a través del uso efectivo de planes de desarrollo y sucesión?
- El equipo de Mejora de Proceso de Aprendizaje revisa las necesidades a corto y largo plazo de desarrollo y sucesión de los asociados.
  - Promover el liderazgo de los empleados dando oportunidades de ascenso a los empleados que han tenido un desempeño positivo y lo muestran en sus evaluaciones, y además han realizado actividades de desarrollo extracurricular y profesionales.
  - El Programa Anual de Sucesión permite el planeamiento de sucesión de los líderes más altos. Los candidatos son identificados y colocados en estado de preparación. Los mismos líderes colaboran en la identificación de los candidatos a sucesión.
  - Plan de sucesión para todo nivel, tiene como fin el identificar dentro los empleados quienes son los más hábiles para poder cubrir los puestos de líderes de equipo en caso de alguna emergencia o por reemplazo de continuidad, mediante pruebas individuales de desempeño permiten detectar a los empleados con posibilidades de desarrollo y sucesión en la empresa.
  - La implementación del plan de metas de cada empleado, permite conocer el plan de desarrollo del empleado dentro de la empresa.
56. ¿Cuentan con diferentes mecanismos para identificar las habilidades y necesidades de los empleados de alto desempeño (evaluación por objetivos y evaluación por competencias)?
- El proceso de selección y reclutamiento inicia con el desarrollo de perfiles claves de la competencia. La empresa codesarrolla estos perfiles con un consultor externo, y luego dicho perfil es comparado con el de un asociado o empleado de alto desempeño. El reclutamiento interno es de fuerte uso, y solamente cuando es necesario se usan fuentes externas.
  - Utilizar la retroalimentación de los supervisores y empleados, obtenida de los documentos de apreciación de los empleados a cargo, para determinar mejoras en la selección, inducción y retención. La participación de los empleados de alto desempeño para mejorar dichos procesos es estimulada.
  - Frecuentemente utilizan procesos de benchmarking para forzar a incrementar el nivel de calidad de los perfiles que se buscan en los nuevos empleados.
  - La selección de nuevos empleados es participativa por parte de un representante de todos los stakeholders involucrados en la contratación. Los candidatos deben cumplir ciertos criterios establecidos por la empresa.
  - La selección cuenta con un periodo de 30 a 90 días, de manera que se asegure que los estándares de desempeño puedan ser cumplidos por los nuevos stakeholders.
57. ¿Utilizan la información sobre las competencias de los empleados de alto desempeño, para los procesos de selección, inducción y retención de nuevos empleados?
- Se identifican los factores que generan necesidad de entrenamiento o educación. Luego se identifican los objetivos específicos. Se establece si la capacitación se debe hacer interna o externa. Se organiza la capacitación interna o se selecciona la mejor externa. Se realiza retroalimentación de la capacitación recibida.
  - El equipo de liderazgo tiene la tarea dentro del proceso de planeación estratégica de asegurar anualmente las necesidades de capacitación y entrenamiento estén al día para cumplir con los objetivos estratégicos de corto y largo plazo.
  - Se basan en la filosofía de "El mejoramiento continuo", lo cual implica el constante capacitación de sus empleados alineado a los objetivos estratégicos de la empresa.
  - Tiene la filosofía de que la educación y el entrenamiento garantizan un balance

- entre el logro de objetivos a corto y largo plazo, tanto para el individuo como para la empresa.
- e. El programa de entrenamiento esta vinculado al plan de operación, con esto se aseguran la asignación de recursos y tiempo en forma adecuada.

### Educación y entrenamiento

58. ¿Alinean su educación y entrenamiento con el logro de objetivos, estrategias y planes de acción? Incluyendo como la educación y el entrenamiento garantizan adecuado balance entre el logro de los objetivos de largo y corto plazo, las necesidades de aprendizaje, desarrollo y progresión de los planes de carrera de los empleado?

- a. Durante el despliegue de objetivos, desarrollaron un plan comparando las core competencias del personal existente y las habilidades necesarias para ejecutar los objetivos de cambiar el negocio y ejecutar el negocio.
- b. Las necesidades se evalúan a corto plazo por el Equipo de Mejora del Proceso de Aprendizaje y de forma anual en función de las directrices del Proceso de Desempeño Gerencial.
- c. Comunican a cada empleado las expectativas que se tienen de él y su trabajo, y al mismo tiempo lo proveen de las habilidades y conocimientos que necesita para llenar esas expectativas, mediante entrenamientos internos, becas y libros de asistencia. Se comunican las expectativas a través de metas de desempeño que deben estar alineadas con las fuerzas conductoras del negocio.
- d. Buscan que la información de las necesidades de educación y entrenamiento de los empleados esté diseñada según las necesidades del negocio para lo cual el director de entrenamiento y desarrollo así como los directores de los hoteles trabajan con recursos humanos y ejecutivos de calidad para establecer los requerimientos de un buen entrenamiento y características del trabajo.
- e. El equipo de liderazgo dentro del proceso de planeación estratégica asegura anualmente que las necesidades de capacitación y entrenamiento estén al día para cumplir con los objetivos estratégicos de corto y largo plazo. Este proceso esta alineado a los factores de empuje (Key Business Drivers) y identifica las necesidades de entrenamiento, aprendizaje, desarrollo y progresión de los planes de carrera del empleado, respecto del plan de entrenamiento actual creando así modificaciones de los planes de entrenamiento a corto y largo plazo, adaptabilidad y flexibilidad para los empleados.

59. ¿Buscan y usan insumos de los empleados y sus jefes para detectar las necesidades de educación y entrenamiento y la entrega del conocimiento?

- a. Las necesidades anuales surgen de empleados, líderes de equipos, directores y vice presidentes. Así como del Sistema de Retroalimentación Interno. El fin es proveer habilidades que incrementen la capacidad del empleado.
- b. Utilizan encuestas cruzadas que hacen periódicamente
- c. Realizan una sesión de grupo junto con el Gerente General o Presidente para que conozca las opiniones de los empleados y sus necesidades.
- d. Periódicamente se hacen investigaciones a los empleados para determinar sus necesidades, las cuales son diseñadas, analizadas y comparadas con compañías de renombre mundial, por medio de consultores

60. ¿Se aseguran que la educación y el entrenamiento satisface las necesidades de la organización, tales como: planes estratégicos, cambios en tecnología, desarrollo del liderazgo, seguridad, medición y mejora del desempeño, trabajo en equipo, etc?

- a. En cada autoevaluación por parte del asociado se documentan los estudios y certificaciones obtenidas durante el año evaluado y una explicación de cómo se han usado sus nuevas habilidades.
- b. Su proceso o ciclo de educación consta de: Análisis de Necesidades de Conducta, Definir Requerimientos de Entrenamiento, Desarrollar Planes de Lección, Entregar Piloto, Juzgar y Mejorar, Implementar recomendaciones / desplegar entrenamiento, Evaluar y Mejorar
- c. Constantemente están cambiando, modificando mejorando o implementando nuevas tecnologías y nuevos métodos de medición del desempeño y sus planes estratégicos para llegar a satisfacer las necesidades de todos los stakeholders sobrepasando sus expectativas.
- d. la definición de los aspectos de capacitación y entrenamiento se fundamentan en los objetivos estratégicos de corto y largo plazo.
- e. Para establecer los métodos de educación y entrenamiento se utiliza un grupo multisectorial para asegurar que se está en línea con los planes, estratégicas, etc, del trabajo.

61. ¿Cuentan con diferentes métodos de entrega de la educación y el entrenamiento, tomando en cuenta estos métodos los resultados de desempeño de la organización y los empleados?

- a. Entrenamiento en aulas, CBT, y aulas virtuales on-line en tiempo real, asimismo ofrecen entrenamiento suplementario a través de entrenamiento en el trabajo, entrenamiento cruzado y una biblioteca de aprendizaje. Otro de sus métodos combina la web con el Computer-Based Training (CBT).
- b. Capacitaciones internas, sesiones de entrenamiento, libros de asistencia y becas.
- c. Toda la información esta integrada en el Intranet en donde el empleado puede autocapitarse.
- d. Los líderes son los responsables directos de dar el entrenamiento mediante clases impartidas, y el auto estudio.
- e. Tele conferencias, noticias, documentos electrónicos, clase en aulas, hasta métodos informales como reuniones personales, e-mail, asistencias por teléfono y foros.

62. ¿Evalúan la efectividad de sus programas de educación y entrenamiento, tomando en cuenta en estos métodos los resultados de desempeño de la organización y de los empleados?

- a. Utilizan el modelo modificado Kirkpatrick. 1er nivel Método: Satisfacción del Aprendiz; Propósito: Logística y/o entrega de mejoras; aplicada al 100% de los cursos. 2do nivel Método: Examen del Conocimiento; Propósito: Objetivos y/o mejoras en el contenido; aplicada al 85% de los cursos. 3er nivel Método: Aplicación de las habilidades de la clase; Propósito: Certificación del aprendiz; aplicación en el trabajo; aplicada al 60% de los cursos. 4to nivel Método: Trabajo post clase; Medición; Propósito: Resultados claves del negocio; aplicada al 10% de los cursos.
- b. Por medio de mediciones desempeño utilizando para ellos estándares de desempeño y habilidades, control de calidad e investigaciones de mercado
- c. Programa de desarrollo que consiste en: a) identificación de áreas para mejorar y habilidades de líder; b) Desarrollo de carrera que incluye entrenamiento en metas a corto y largo plazo. y c) Entrenamiento para desarrollo de la carrera por los Senior Executive Leaders. Las habilidades y conocimiento se evalúan a través de

distintos métodos: i) Cada equipo se hace una vez al mes una autoauditoría para verificar que su trabajo esté cumpliendo con los requisitos deseados; ii) El progreso de cada equipo es evaluado a través del bulletin board; iii) Los nuevos miembros se acompañan de un "amigo" que le da entrenamiento y monitorea su desempeño en el trabajo.

- d. La evaluación del desempeño debe dar resultados congruentes con los que se esperan obtener al aplicar los programas de capacitación y entrenamiento. Si el nivel de desempeño no se muestra mayor o igual, entonces se busca la retroalimentación a todo nivel para obtener ideas acerca del como mejorar la calidad de los métodos de capacitación y entrenamiento.
- e. Mide la efectividad de sus programas de entrenamiento en medidas de incremento en eficiencia, rendimiento y mejoramiento de la calidad, y no en medidas tales como horas de entrenamiento o costo del entrenamiento

63. ¿Garantizan, directamente en el puesto de trabajo, la adquisición del conocimiento y el refuerzo de las habilidades necesarias para desempeñar el trabajo de manera eficiente?

- a. En cada autoevaluación por parte del asociado se documentan los estudios y certificaciones obtenidas durante el año evaluado y una explicación de cómo se han usado sus nuevas habilidades. Asimismo para optar a un puesto de director o líder de grupo debe reunir ciertos criterios internos, siendo como mínimo un 60% de ellos que incluyan cursos certificados que deben ser aprobados.
- b. Solicitar retroalimentación de proceso, después de una semana de que el empleado está en su puesto y luego un ciclo de proceso después.
- c. El programa de "Caught Doing Good", es un programa que da reconocimientos inmediato a los empleados que son encontrados haciendo algo bueno, es decir llevando más allá el valor hacia el cliente.
- d. Habilidades específicas son reforzadas mediante observación y aliento de parte de los supervisores, auditorías, avalúos de desempeño, exámenes de habilidades, programas de incentivos, el "Buddy System", y evaluaciones mensuales, bimensuales, trimestrales y anuales de procedimientos de seguridad. Además, el entrenamiento es reforzado por medio del reconocimiento de logros de equipo.
- e. Mide a los trabajadores por medio de entrevistas según las respuestas que dan a entrevistadores certificados. Estas mediciones son puestas en una gráfica de desempeño según los temas necesarios de cada trabajo. La gráfica al mismo tiempo tiene datos comparativos que consisten de las normas y requerimientos de la industria y de la compañía. De esta forma logran determinar si la trabajador cumple con los requisitos del puesto según su capacidad y en cuales debe dársele mayor atención.

64. Cuentan con mecanismos para la seguridad en el trabajo, incluyendo la ergonomía del diseño de las estaciones de trabajo?

- a. Trimestralmente, las auditorías de seguridad y medio ambiente verifican el cumplimiento de standards federales y estatales. Los riesgos ergonómicos en oficinas corporativas y centros de contacto son muy altos, y por lo tanto, las estaciones de trabajo son diseñadas apropiadamente.
- b. Cada equipo tiene facultades suficientes para hacer sus propios horarios de trabajo, manejar y administrar su inventario y diseñar sus áreas de trabajo.
- c. Se toman en cuenta lugares de trabajo que combatan el síndrome de la moción, la fatiga, etc.
- d. Todos los posibles aspectos de la empresa que puedan llevar o causar un accidente son evaluados por todos los involucrados dentro de la empresa. Se determinan

formas de mantenerlos prevenidos y de reducir la probabilidad de que sucedan. La salud, seguridad y ergonomía son preocupación de la empresa y sus instalaciones lo reflejan.

- e. El trabajo seguro es reconocido y remunerado, para lo cual existen Programas de Incentivos de Seguridad.

65 ¿Determinan los “factores claves” que afectan la salud, satisfacción y motivación de los empleados? Incluyendo la segmentación de esos factores en diferentes grupos, como sea necesario?

- a. AOS, entrevistas de salida, estadísticas de volcado y una política de puertas abiertas. Asíate Opinión Survey Process (AOS), es el proceso de estudio de la opinión del empleado, los focus groups les ayudan a aclarar ciertas dudas.
- b. Forman equipos con funciones cruzadas y de diferentes niveles organizacionales, les permite identificar factores para mejorar la sanidad en las áreas de trabajo, seguridad y ergonomía.
- c. Se tiene un sitio en Intranet accesible para todos los empleados.

66.¿Apoyan a sus empleados, vía servicios, beneficios y políticas que los diferencien de cualquiera en el mercado? Esto podrían incluir: consejeros, servicios de colocación y empleo, actividades recreacionales y culturales, entrenamiento para mejorar la calidad de vida y el hogar, servicios comunitarios, atención médica, planes de retiro, etc.?

- a. Enfocados en reconocimiento a los esfuerzos de los empleados que desarrollen exelencia; tienen varios programas de reconocimiento tales como; a) Miembro de Equipo del mes; b) Día de apreciación a Miembros de equipos; c) Certificaciones de habilidades aprobadas por miembros de equipos; d) Equipo DE EXCELENTE DESEMPEÑO del mes; e) Persona de Calidad del mes; f) Premio de Estrella de Oro; g) programa de Estrellacreciente. Reconocimientos informales como: a) Tokens de gracias (certificados para restaurantes, pases al cine, tickets de lotería, etc); b) Artículos de la Compañía (t-shirts, gorras, tazas, etc); c) Almuerzos de pizza o barbacoas; d) Notas de gracias firmadas por el Director General de la compañía (CEO).
- b. Promueve el aprendizaje de otros idiomas y culturas. Los procedimientos están tanto en inglés como en español, se otorgan entrenamientos a domicilio, se porovee de traductores a los empleados que los necesiten para asegurarse de laparticipación de todos los empleados en las distintas actividades.
- c. Cuentan con programas tales como Family Medical Leave en donde se da la opción a los empleados de irse del trabajo y regresar medio tiempo. Por aparte se tienen picnics anual, eventos deportivos de baseball y hockey, el día del empleado apreciado, la fiesta de navidad, y el muy importante desayuno con Alta Administración, reuniones, entrevistas cara a cara vía correo electrónico.
- d. Tienen servicio de consejería, seguro de vida, servicios dentales, oculista, servicios de maternidad y medicina general, todo esto ha servido de apoyo a los empleados al igual que las capacitaciones técnicas y la provisión de computadoras personales.

67. ¿Cuentan con métodos formales e informales para determinar la salud, satisfacción y motivación de su fuerza de trabajo?

- a. Se provee de información por medio de los foros de comentarios anónimos
- b. El bienestar y satisfacción de sus empleados se mide a través de una investigación llamada Employee Satisfaction Data en la cual se enlistan diferentes factores y se mide la satisfacción de los clientes a través de cuestionarios y entrevistas, lo cual se tabula.

- c. Se cuenta con evaluaciones formales de Cultura de calidad, la cual es conducida generalmente por cada división. Consiste en preguntas agrupadas en 18 categorías: Productividad, Satisfacción de la compañía, Satisfacción del cliente, Comunicación, Reportes de al personal, Estilo de despliegue de la compañía, Empowerment, Liderazgo, Crecimiento, Trato equitativo, Pagos y beneficios, Calidad, Capacitación y entrenamiento, Seguridad en el trabajo, Trabajo en equipo, Reconocimientos e Involucramiento.

68. ¿Dan seguimiento a distintos indicadores para garantizar salud, satisfacción y motivación, incluyendo indicadores tales como: rotación ausentismo, lesiones, suspensiones, retención, etc.?

- a. Cada tres meses se miden los indicadores de abstencionismo, lesiones y suspensiones.
- b. Tienen políticas que cubren el acoso sexual, igualdad de empleo, y discriminación por raza, cultura, religión, y creencias. Nuestra aceptación de personas de diversos orígenes se extiende a través de las líneas organizacionales para incluir clientes, proveedores, y socios.
- c. Pasan un encuesta anual con preguntas que cubren tópicos tales como motivación, moral, emociones, entrenamiento, calidad de productos y servicios, y comunicación sin diferenciación a los segmentos de empleados.

### **Administración de procesos**

69. ¿Cuentan con documentación del diseño de los proceso de producción de productos y servicios, incluyendo los procesos de entrega y distribución?

- a. Es conocido como el proceso de complacencia del consumidor. Una lista detallada y específica de los pasos a seguir para proveer una solución específica.
- b. Los requerimientos son desplegados por medio de procedimientos, instrucciones de trabajo, planes de control, instrucciones de inspeccion, hojas de control de procesos y metodos similares.
- c. Contar con documentacion del diseño de produccion los cuales son hechos junto con clientes, personal de ventas y publicidad, contabilidad y proveedores.
- d. Todos los procesos de produccion y soporte se le asigna un responsable que es el encargado de documentarlo y desarrollarlo en base a un sistema ya establecido en la empresa.
- e. El proceso de diseño integra los requerimientos de todos los stakeholders, asegurando la fuerte vision compartida que puede ser sustentada por todos.

70. ¿Incorporan sistemáticamente en el diseño de los procesos de producción de productos y servicios, y en los procesos de entrega y distribución, las cambiantes necesidades del cliente y el mercado?

- a. Se cuenta con el concepto de vision compartida, lo que permite integrar las necesidades de cada cliente al diseño de productos.
- b. Siguen un claro procedimiento definido que inicia con un claro entendimiento de los requerimientos del socio y cliente. Tienen fuentes de informacion que incluyen: estudios estrategicos, voz del consumidor, mercado e investigacion, opinion del consumidor. Durante el plan de mercadeo el proceso de desarrollo del producto/servicio considera los canales de entrega.
- c. Durante la planeacion estrategica anual, se incorporan las cambiantes necesidades del cliente y el mercado a los procesos de produccion y soporte.
- d. Los clientes dan reoalimentacion mediante la interaccion de cara a cara y los comentarios enviados a su sitio en línea.

71. ¿ Incorporan en el diseño de los procesos de producción de productos y servicios, y en los procesos de entrega y distribución, los cambios en tecnología incluyendo la e-tecnología y administración de las relaciones en la cadena de abastecimiento (ERP, e-SCM, CRM, etc.)?

- a. Cuentan con un comité de tecnología que se encarga de continuamente determinar las necesidades de tecnología, tanto para aprender como para apoyo administrativo.
- b. Cuentan con un sitio en internet que les permite a los usuarios realizar sus transacciones. Sirve además para mantener contacto con sus socios y saber sus necesidades.
- c. Los requisitos de tecnología son considerados en el proceso de desarrollo del producto, durante la definición del concepto del producto y los canales de entrega son considerados en el desarrollo del plan de mercadeo.

72. ¿ Cuentan con mecanismos de testeo, prueba y control de los diseños de los procesos de producción de productos y servicios, y en los procesos de entrega y distribución, tienen para prevenir reprocesos, defectos, introducción a tiempo, eliminación de problemas, etc.?

- a. Esta parte esta normada por la compañía y debe realizarse siempre.
- b. Se cuenta con documentacion de sus procesos claves, los cuales son generados durante el desarrollo del proceso del producto.
- c. Loas características significativas identifican requerimientos de procesos especiales o controles donde se requieren. Estos requerimientos son desplegados por medio de procedimientos, instrucciones de trabajo, planes de control, instrucciones de inspeccion, hojas de control de procesos y metodos similares.

73. ¿ Cuentan con documentación de los principales Procesos Claves ?

- a. Se cuenta con un flujograma para cada proceso, el cual muestra todo desde su inicio hasta su final.
- b. La empresa esta calificada por la ISO 9000 en la cual se documentan los principales procesos. Adicionalmente existen manuales como el de "Calidad del proveedor de la corporacion", que proporciona los requerimientos de calidad y desempeño que desean los clientes.
- c. Posee una base de datos donde se almacena informacion acerca del proceso, la cual es analizada y revisada para encontrar puntos de mejora.
- d. Durante todo el desarrollo del proceso se cuenta con la documentacion de cada etapa del mismo.

74. ¿Garantizan que las actividades de día a día de sus Procesos Clave, satisfagan consistentemente los requisitos de desempeño, las metas y objetivos de los planes estratégicos?

- a. Los procesos clave registran y reportan diariamente su desempeño y toman las acciones correctivas donde sea necesario.
- b. Debido a que existen personas encargadas de dichos procesos y los conocen muy bien, constantemente los revisan y proponen mejoras para la alineacion con los requisitos de los planes estrategicos.
- c. Lo garantizan por medio de reuniones, conferencias, politica de puerta abierta y encuestas.
- d. Garantiza la satisfaccion de los procesos mediante la observacion y analisis del desarrollo del mismo. Dicho analisis lo lleva a cabo un observador capacitado para dicha actividad.

75. ¿ Cuentan con indicadores claves de los Procesos Claves, los cuáles son usados para controlar y mejorar su desempeño, incluyendo el uso de retroalimentación en tiempo real del desempeño de dichos procesos de clientes, proveedores y socios?

- a. Cuentan con procesos de control de plantas, procedimiento de operación estandar, instrucciones de trabajo, instrucciones de inspeccion e instrucciones de embalaje/empaquetado.
- b. Entre los indicadores claves estan: Satisfacción y retroalimentación por parte del cliente, satisfacción del empleado, involucramiento en los programas.
- c. El primer indicador es el benchmark. Tambien se tienen evaluaciones entre compañeros y entre empleados a jefes.
- d. Los procesos de producción se optimizan usando un sistema estadístico de control. Los procesos se consideran optimos cuando no existe ningun beneficio con alguna mejora.
- e. Se utilizan todo el tiempo sistemas de información para medir sus procesos clave, los cuales les retroalimentan a toda la organizacion sobre su desempeño y son analizados para mejorar dia a dia.
- f. Poseen una cultura de medicion y toma de decisiones sobre hechos, esta sustentada con indicadores como el Balanced Scorecard, Key performance indicators, voice of the customer y key leadership team.
- g. Se considera que los clientes y la información del mercado son las fuentes primarias que proveen información.

76. ¿ Cuentan con inspecciones, test, controles y auditorías de los Procesos Claves, las cuáles sirven para eliminar los errores, reprocesos, retrasos, costos de no calidad etc.?

- a. Se cuenta con un consejo de calidad que tiene la funcion de llevar a cabo todas estas tareas junto con los equipos de proyecto.
- b. Se tienen mediciones e inspecciones después de operaciones, auditorias de los procesos claves para mejorar y eliminar re trabajo.
- c. Someter a constantes revisiones y retroalimentación como resultado de contar con auditorias externas y con auditorias internas.

77. ¿ Cuentan con documentación de Procesos Estratégicos principales?

- a. Los procesos estan documentados a traves de los subprocesos para facilitar la medicion de su desarrollo en proceso.
- b. Utilizan flujogramas para documentar estos procesos.

78. ¿ Garantizan que las actividades de día a día de sus Procesos Estratégicos, satisfagan consistentemente los requisitos de desempeño, las metas y objetivos de los planes estratégicos?

Por medio de sus medidores obtienen información a diario constantemente. Esto les sirve para detectar fallos, y así rapidamente retroalimentar y corregir.

79. ¿ Cuentan con indicadores claves de los Procesos Estratégicos, los cuales son usados para controlar y mejorar su desempeño, incluyendo el uso de retroalimentación en tiempo-real del desempeño de dichos procesos de clientes, proveedores y socios ?

- a. Cuentan con factores como tendencias del desempeño, unidad de benchmarking, tecnología alternativas, fabricación integrada, etc.
- b. Se tienen indicadores como: involucramiento efectivo y eficiente , acceso a la información, calidad de facilitar los servicios, acceso a las facilidades y servicios.
- c. Se utilizan cuestionarios de satisfacción y aprendizaje del empleado para controlar y mejorar el desempeño de las actividades diarias y conocer sus necesidades.

- d. Utilizan investigaciones de mercado como benchmarking. Los resultados se traducen a indicadores para conocer el desempeño de la empresa.
- e. Utilizan indicadores que verifican con regularidad. Cuando los gaps de desempeño son identificados, se desarrollan los planes de acción y mejora. La información de los clientes y proveedores, incluyendo los procesos claves y la voz del cliente.
- f. Los departamentos líderes actualizan la base de datos de los proveedores con información que soporte el por que se consideran como proveedores preferidos. Si el proveedor no es aceptado, un miembro del consejo de calidad lo contacta y le explica las causas de su descontento.

80. ¿ Cuentan con inspecciones, tests, controles y auditorías de los Procesos Estratégicos, Los cuáles sirven para eliminar errores, reprocesos, retrasos, costo de no calidad, etc.?

- a. Cuenta con programas de control de la cadena de suministro.

81. ¿ Cuentan con documentación de los principales Procesos de Apoyo?

- a. Se tiene documentado el proceso de presupuesto, planeación y la información de la tecnología usada.
- b. Están definidos los procesos de soporte y existe documentación sobre compras, salarios y beneficios, tecnología (internet y correo electrónico), etc.
- c. Ejemplo: Para contabilidad financiera se cuenta con : Desempeño de pagos, garantías, solicitud de cheques, compras. Para Información tecnológica: orientación académica, evaluación y medición, reporte del distrito, alcance. Para RRHH: incentivos, entrenamiento, planes de educación, etc.

82. ¿ Garantizan que las actividades de día a día de sus Procesos de Apoyo, satisfagan consistentemente los requisitos de desempeño, las metas y objetivos de los planes estratégicos?

- a. Utilizan varios tipos de mediciones, por medio de las cuales obtienen información a diario. Esto les sirva para detectar fallos y así rápidamente retroalimentar y corregir.
- b. Las operaciones del día a día están soportadas por el registro de sus KPI's.
- c. Se creó un sistema de información y proceso sistemático para mantener la calidad en sus operaciones diarias.

83. ¿ cuentan con indicadores claves de los Procesos de Apoyo, los cuales son usados para controlar y mejorar su desempeño, incluyendo el uso de retroalimentación en tiempo-real del desempeño de dichos procesos de clientes, proveedores y socios?

- a. Los indicadores claves del proceso son los siguientes: planeación del presupuesto y su eficiencia, análisis de investigación, eficiencia de operación, seguridad del estudiante, rápido acceso a información importante.
- b. Algunos de los indicadores claves son : tiempo de ciclo de compras, auditoría de planilla, número de quejas de salarios y beneficios, acceso y costo de las fotocopias, tiempo en que está disponible la tecnología, buzón de mensajes, correo electrónico.
- c. Utilizan aproximaciones de mejora (procesos de análisis e investigación, benchmarking, tecnología y retroalimentación con el cliente) para evaluar y mejorar los procesos de apoyo.

84. ¿ Cuentan con inspecciones, tests, controles y auditorías de los Procesos de Apoyo, los cuáles sirven para eliminar errores, reprocesos, retrasos, costo de no calidad, etc.?

- a. Conducen entrevistas y estándares en la línea de ensamblaje.
- b. Se tiene calendarizadas las revisiones que se hacen durante el año a los procesos.
- c. La empresa tiene auditorías externas a varios niveles que deben incluir procesos de apoyo, donde se hacen recomendaciones generales.

- d. Los costos asociados con inspeccion y tests son minimizados por los procesos de apoyo en la misma forma que otros procesos claves.
- e. El rediseño y continua mejora han incluido la eliminación de procesos repetitivos, facilitar el flujo de documentación y despejar la comunicación de procesos a todo el staff.

## **Resultados de negocio**

### Balanced ScoreCard

85. ¿ Se cuenta con resultados de satisfacción e insatisfacción de los clientes?
- a. Se cuenta con un sistema de revision del consumidor y servicio de recuperacion, registros de satisfaccion vrs. la industria.
  - b. En reuniones se manifiesta el grado de satisfaccion, estudio formal anual comparado contra un benchmark, llamado nivel general positivo de satisfaccion del estudiante y padres.
  - c. Herramientas para escuchar al cliente, nadie entiende al cliente como nosotros. Y luego se obtienen estadísticas que son analizadas periodicamente.
86. ¿ Se cuenta con resultados de percepción de valor, la lealtad y retención referidos y otros relativos a las relaciones con el cliente?
- a. Indicadores sobre el liderazgo sobre su mejor competidor, en factores (volver a comprar, recomendaciones a clientes potenciales).
  - b. Encuestas directa al cliente.
  - c. Cumplimiento de las expectativas.
  - d. Investigaciones de desempeño en donde se muestre que los clientes estan satisfechos con el producto.
  - e. Desempeño del Indice de Lealtad.
87. ¿ Se cuenta con resultados de desempeño de productos y servicios importantes para los clientes?
- a. Se mide la satisfaccion de sus clientes respecto a la competencia.
  - b. Llenar las expectativas del cliente, cumplir con los requisitos permitidos, interactuar con la comunidad, trato justo a los empleados.
  - c. Puntos criticos evaluados interna/externamente, alta satisfaccion, limpieza, seguridad, staff
  - d. Mejores en exactitud del producto, calidad y servicio (velocidad).

### Perspectiva financiera y de mercado

88. ¿ Se cuenta con resultados financiero claves, incluyendo ventas, rentabilidad, flujo de efectivo, Valor Económico Agregado, etc.?
- a. Objetivos corporativos sobre los que se revisan los resultados: ventas, margen, ventas por asociado e indice de satisfaccion del cliente.
  - b. Utiliza VBM (Value Based Management) y compararlo
  - c. Resultado del negocio por areas claves
  - d. Indice de incremento de utilidades por año, o un indicador de desempeño mínimo

- e. Índices de crecimiento en ventas y productividad.
- f. Cumplimiento con política respecto a liderazgo en el desempeño financiero, y crecimiento del flujo de caja.
- g. Política respecto a ingresos y cuotas, así como cumplimiento y seguimiento a política fiscal.

89. ¿ Se cuenta con resultados de participación de mercado, crecimientos de mercado e ingreso a nuevos mercados?

Desempeño evaluado en las siguientes áreas de forma ejemplificada.

- a. Los costos han disminuido y sus ingresos han aumentado, captación de nuevos negocios demuestra su desempeño, la competencia declina/o ni crece.
- b. Incremento de su participación de mercado y distribuye a 4 de las 10 empresas que utilizan huevo procesado.
- c. Excedió en 5 años su crecimiento sobre el promedio de la industria
- d. Se ha mantenido el 55% de participación en el mercado
- e. Fuerte y creciente participación, e indicadores de desempeño, mejora continua de utilidad, utilidad por persona. En función de KPI's.

#### Perspectiva del Recurso Humano

90. ¿ Se cuenta con resultados de salud, satisfacción e insatisfacción incluyendo: encuestas, quejas, lesiones, suspensiones, ausentismo, rotación, etc.?

- a. Creación de ambientes de trabajo, motivación, la rotación de personal ha disminuido, beneficios, pocos incidentes
- b. Compensación laboral por lesiones, estudios de salud y seguridad laboral, rotación de personal educativo
- c. Publicación de las metas y estadísticas de seguridad.
- d. Comunicación, capacitación, motivación, alegría, armonía, habilidad gerencial, accidentes (quemaduras, cortadas, etc)
- e. Incentivos, horario flexible, rotación de trabajo

91. ¿ Se cuenta con resultados de cobertura, reducción de brechas e impacto de la educación y capacitación?

- a. Entrenamiento para liderazgo
- b. Horas promedio de entrenamiento
- c. Equipos de liderazgo, crecimiento y desarrollo personal, satisfacción del nuevo empleado en capacitación.
- d. Enfoque al cliente, ambiente de trabajo, compromiso de calidad, liderazgo, excelencia
- e. Promociones, desarrollo de carrera
- f. Excelencia de negocios, medición del desempeño, mejora continua, resolución de problemas

92. ¿ Se cuenta con resultados de sistemas de trabajo y efectividad de los empleados?

- a. Calidad de producto versus división de trabajo (% de satisfacción).
- b. El conocimiento de los trabajadores en sus respectivos campos de acción es algo valioso, la tendencia es crecimiento de efectividad.
- c. Niveles de comunicación (por grados) entre más alto es mejor es el desempeño.
- d. Puntos claves de desempeño
- e. Productividad del personal o ventas por hora de trabajo, comparadas con el competidor.

Perspectiva de efectividad operativa

93. ¿ Se cuenta con resultados del desempeño de los procesos de diseño de procesos?  
Desempeño evaluado en las siguientes áreas de forma ejemplificada.
- Medición de casos de paros no programados, medición de reducción de costos.
  - Trabaja con sus proveedores, cada proveedor es calificado en varias categorías (calidad, entrega, precio, contrato y aspecto técnico).
  - Eficiencia de los 3 últimos años, rendimiento contra exámenes nacionales
  - Se tomaron indicativos claves para predecir la satisfacción de los clientes
  - Tiempo del ciclo de manufactura.
  - Índice de efectividad de empleados en el que se comparan los ingresos con los gastos administrativos.
  - Después que un nuevo proceso es lanzado, el Equipo de Liderazgo realiza un análisis a lo largo de la compañía obteniendo y revisando datos internos y externos para encontrar mejoras potenciales
94. ¿ Se cuenta con resultados del desempeño de los procesos claves?
- Rentabilidad del producto por unidad estratégica.
  - Ahorros que tiene la compañía por el uso de software en sus procesos
  - Reducción del desperdicio total, según benchmark de la industria
  - Asignar cada proceso a un ejecutivo para desarrollarlo, y luego es evaluado por sus empleados.
  - Sistema que evaluar el progreso de estándares, valuaciones, instrucción, reportes y sostenibilidad.
95. ¿ Se cuenta con resultados del desempeño de los procesos estratégicos?
- Alianza estratégica con un proveedor para reducir su precio de compra.
  - El ejecutivo continúa, se cambia de puesto o no labora para la empresa.
  - Priorización de gastos y cada departamento evalúa su presupuesto
  - Resultados del desempeño de la empresa en cuanto a los tiempos de ciclo.
96. ¿ Se cuenta con resultados del desempeño de los procesos de apoyo?
- Procesos como transporte, Ciclo de Compras y Servicio de Fotocopiadoras, costos por producto, son monitoreados y analizados.
  - Porcentaje de rotación de personal (Recursos Humanos), Ventas por Hora de trabajo (Recursos Humanos), Horas trabajadas sin accidentes (Recursos Humanos), Costos de Reparación (Mantenimiento), Tasa de Llenado del Proveedor (Ordenes), Entregas a tiempo (Ordenes), y Temperaturas (Proveeduría) son documentados y analizados.
97. ¿ Se cuenta con resultados del desempeño de los proveedores?
- En estas revisiones se busca liderazgo, planeación, administración, operaciones y mantenimiento de los proveedores.
  - Transporte (subcontratado) es benchmark a nivel nacional en precio y calidad (énfasis en seguridad).
  - Análisis de cada producto recibido, reporte escrito y enviado al proveedor. Busca de solución en conjunto al problema.
  - Historial anual de desempeño, para futuros contratos
  - Disminución de los ciclos de entrega, por medio de negociaciones.

98. ¿ Se cuenta con resultados del desempeño de los socios(distribuidores, intermediarios, etc.)?

Desempeño evaluado en las siguientes áreas de forma ejemplificada.

- a. Medición de factores claves de calidad vrs ISO 9000
- b. Automatización de su fuerza de ventas, incremento sus utilidades en 18%
- c. Resultados de la Calidad del servicio de sus 5 más importantes distribuidores
- d. Controles en Calidad del Producto, Precio, Entrega a Tiempo, Tasa de Llenado, Temperatura del Producto, y Fechas de expiración.

99. ¿ Se cuenta con resultados del logro de la estrategia y metas (análisis de gap's entre el desempeño actual y las metas)?

- a. En cada revisión se plantea una solución para alcanzar las metas basados en el desempeño actual.
- b. Ausentismo de personal ,reclamos recibidos de los clientes vrs. la meta esperada
- c. Con la ayuda de la tecnología pueden evaluar en tiempo real su desempeño y poder corregir deficiencias
- d. Renovacion de programas y logro de resultados

100. ¿ Se cuenta con resultados del desempeño del cumplimiento de regulaciones ambientales y conservación del medio ambiente ?

Desempeño evaluado en las siguientes áreas de forma ejemplificada.

- a. Auditorias de impacto al medio ambiente
- b. Uso de papel reciclado han incrementado 288%, reduccion de químicos organicos volátiles en 97%
- c. Uso adecuado de recursos
- d. Reducción de desechos por medio de equipos de trabajo, su costo era de 1.5% de ventas ahora es 0.48%
- e. Coordinacion y cooperacion con Asociaciones Nacionales, el Departamento de Bomberos, el Departamento Estatal de Salud, el Departamento de Trabajo, y los medios locales y nacionales.

101. ¿ Se cuenta con resultados sobre apoyo comunitario y social?

Desempeño evaluado en las siguientes áreas de forma ejemplificada.

- a. Medición de involucramiento a la comunidad como porcentaje de Involucramiento
- b. Contribuciones a la caridad se incrementaron en 142%. Patrocinio a entidades no lucrativas y de beneficio social, dando el doble de los demas.
- c. Ayudando a nuestra gente a crecer, desarrollarse, y convertirse en mejores ciudadanos, convertimos a nuestro negocio en más exitoso
- d. Respeto a la historia y la cultura de todos los grupos étnicos

## 11.2

## GLOSARIO

- SBQP:** Strategic Business Quality Plan / Plan Estratégico de Calidad de Negocios. Alineado a la política de Calidad.
- Stakeholders:** Todos los involucrados en los procesos funcionales de una compañía que posean intereses directos e indirectos. Por lo tanto a los que la compañía debe su funcionamiento. Socios colaboradores, clientes, administración y accionistas.
- Balanced Scorecard (BSC):** Sistema de control en función de indicadores clave desplegados a todo nivel organizacional.
- Análisis de batches:** O análisis por etapa, evaluación en función del proceso.
- TCSI:** Transactional Consumer Satisfaction Index / Índice Transaccional de Satisfacción al Cliente. Se refiere a la aportación por proceso de la satisfacción al cliente bajo una medición standard.
- RCSI:** Relationship Consumer Satisfaction Index
- VOC:** Voice of Customer / Voz del Consumidor
- STAR:** Suggestions, Teams, Actions and Results / Sugerencias, Equipo, Acciones y Resultados. Sistema de captura de información interno y promoción de mejoras.
- POS:** Point of Sales / Punto de Venta.
- IS:** Information System / Sistema de Información
- EDI:** Electronic Data Interchange / Intercambio de Datos Electrónico.
- Benchmarking:** Sistema comparativo utilizado por compañías para aplicar conceptos innovadores exitosos provenientes de la competencia u compañías fuera del mercado primario.
- Key Business Drivers (KBD):** Factores Clave de Dirección del Negocio. Estos Factores Clave son aquellos que debe de revisar el Balance Score Card a fin de ser desplegado a todo nivel en la compañía.
- CBT:** Computer Based Training. Metodo de Entrenamiento en el área de trabajo, a traves de aulas virtuales.
- AOS:** Associate Opinion Survey Process / Proceso de Revisión de la Opinion del Asociado. Consiste en el proceso de estudio de la opinión del empleado, tal como los Focus Groups se dedican a la obtención de la Voz del Cliente.
- KPI:** Key Performance Indicators / Indicadores Clave del Desempeño. Estos son el reflejo cuantitativo del desempeño funcional de Los KBD's. Pueden existir KPI's sobre desempeño organizacional; percepción y estabilidad financiera; además como indicadores de apoyo.
- VBM:** Value Based Management
- Hoshin:** Ideología de Calidad basada en advertir áreas de mejora y metas específicas a obtener.
- Evaluaciones 360 grados:** Evaluación del empleado en todas sus relaciones funcionales. Con sus superiores, sus clientes, sus variables de entrada y variables de salida.
- MBNQA:** Malcolm Baldrige National Quality Award
- CPT:** Consumer Platform Team
- MST:** Market Strategic Team
- SBP:** Strategic Business Plan
- Batches (Batch):** Sistema por lotes o no continuo, referido a procesos.
- SAVONA:** Sistema informatico interno, intranet. Nombre del sistema administrativo utilizado por la empresa para coordinar sus actividades.
- CEO:** Chairman Executive Organizer / Director Ejecutivo General

<b>PDSA:</b>	Plan, Do, Study, Act. Ciclo de Mejora.
<b>LANB:</b>	Los Alamos National Bank. Empresa ganadora del MBNQA y utilizada como benchmark en el estudio, dados los procesos involucrados
<b>BEA:</b>	Business Executive Alignment. Forma funcional ejecutivo del BP.
<b>ACC:</b>	Analysis Core Competences. Analisis de las Competencias Clave.
<b>5´s:</b>	Sistema enfocado en las buenas prácticas de manufactura.
<b>SDR:</b>	Strategic Design Results
<b>SDM:</b>	Strategic Design Measures
<b>CDP:</b>	Consumer Delight Process
<b>QIT:</b>	Quality Improvement Team
<b>PIT:</b>	Process Improvement Team
<b>SPT:</b>	Strategic Planning Team
<b>KLT:</b>	Key Leadership Team
<b>SPP:</b>	Strategic Planning Process
<b>RCA:</b>	Relationship Consumer Analysis
<b>QNM:</b>	Quality National Measures. Referidos a Benchmarks a nivel nacional, si existiesen.
<b>BSC:</b>	Business Strategic Consumers
<b>APO:</b>	Administración por objetivos.
<b>FC:</b>	Focus Competences
<b>ECD:</b>	Education, Capacitation and Development
<b>Gemba:</b>	Origen real de los requerimientos del consumidor, o realidad del conductor de compra en los momentos de verdad.
<b>MPAJ:</b>	Matriz de Proceso de Análisis Jerárquico.
<b>SBU:</b>	Strategic Business Unit