

**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**  
**DIRECCIÓN UNIVERSITARIA DE INVESTIGACIÓN,**  
**CIENCIA, TECNOLOGÍA Y DESARROLLO**



**INFORME FINAL**

Título:

**"INFLUENCIA DEL MODELO DE EXCELENCIA (EFQM) EN LA GESTIÓN DE FROG  
ASESORES Y CONSULTORES SAC"**

**Área** : Gestión Empresarial

**Línea de Investigación** : Dirección Estratégica

**Fecha de Inicio** : 29 - 09 - 2016

**Fecha de Culminación** : 28 - 09 - 2017

**Resolución de Aprobación** : No. 1103-2016-R-Vrinv

**Ejecutor** : Dr. López Quilca Fredy Jesús

Docente Ordinario – Categoría asociado

**Huancayo, Marzo de 2018**

**TÍTULO:**

**“INFLUENCIA DEL MODELO DE EXCELENCIA  
(EFQM) EN LA GESTIÓN DE FROG  
ASESORES Y CONSULTORES SAC”**

## CONTENIDO

Resumen	
I. Introducción	05
1.1 Problema	05
1.1.1. Problema General	06
1.1.2. Problemas Específicos	06
1.2 Objetivos	07
1.2.1 Objetivo General	07
1.2.2 Objetivo Específicos	07
1.3 Marco Teórico	07
1.4 Metodología	24
1.4.1 Método Científico	24
1.4.2 Tipo de Investigación	24
1.4.3 Población o Universo	25
1.4.4 Muestra	25
1.4.5 Técnicas de Recolección de Datos	25
1.4.6 Procesamiento de los Datos	26
1.4.7 Procedimiento a seguir para probar las hipótesis	26
II. Resultados	26
III. Discusión	52
IV. Conclusiones	53
V. Recomendaciones	54
VI. Bibliografía	55
Anexos	

## Resumen

El trabajo de investigación que a continuación se presenta surgió debido a la imperiosa necesidad de tener un conocimiento de la problemática que tiene la empresa FROG Asesores y Consultores SAC; dicho trabajo a tenido como objetivo establecer la influencia del modelo de excelencia (EFQM) en la gestión de la empresa indicada debido a que se ha podido detectar deficiencias en la gestión respecto a los servicios que se prestan a los usuarios, sumado a la gestión empírica que se realiza también existe la carencia de coordinación, y una atención inadecuada en los servicios que se ofrecen y algunas otras dificultades hace que se implemente y se proponga un modelo para superar las deficiencias y por tanto proponer alternativas de mejora.

El Modelo de Excelencia (EFQM) está siendo tomado en cuenta y aplicado por empresas del sector privado y público a nivel de todo el mundo y con bastante éxito por lo que FROG Asesores y Consultores SAC no puede ser la excepción. Toda vez que es un modelo que tiene muy en cuenta a los clientes internos y externos.

La empresa FROG Asesores y Consultores SAC dedicada a la publicidad, propaganda, diseño, impresiones, gigantografías, paneles, material de difusión, campañas publicitarias, la gestión del talento humano se convierte en el facilitador de los procesos estratégicos de gestión del talento que permiten al gerente y empleados la creación de valor para el negocio.

En el planteamiento del problema se determina un modelo de excelencia (EFQM) en la gestión de la empresa FROG Asesores y Consultores SAC, el objetivo es determinar la influencia del modelo de excelencia (EFQM) en la gestión de la empresa, la hipótesis es que el modelo de excelencia (EFQM) mejora significativamente la gestión en la empresa FROG Asesores y Consultores SAC.

Palabras clave: Modelo de excelencia, EFQM, Gestión de la excelencia.

## **I. INTRODUCCIÓN:**

La satisfacción de los usuarios es el punto modular del quehacer de la empresa, los usuarios que hayan satisfecho sus necesidades con cierto producto, ellos nuevamente reiteran la compra de dicho producto siempre y cuando sientan esa necesidad; de que manera se puede calmar la necesidad de adquisición cubriendo sus expectativas; la mejor manera para que una empresa haga su trabajo con estas características, es mejorando su administración; y es precisamente el Modelo de Excelencia (EFQM) la que se encarga de esta mejora continua, para tal fin es necesario aplicarla este último semestre en la empresa FROG Asesores y Consultores SAC, hemos podido notar el decrecimiento en la afluencia de usuarios, por lo que se determinó una mejora en la satisfacción del cliente, con la finalidad de obtener una mejora en los resultados, ésta empresa también viene atravesando por una serie de dificultades y debilidades que nos obligan a establecer ciertos retos y desafíos para la posteridad.

### **1.1 Problema**

La empresa FROG Asesores y Consultores SAC, en la actualidad viene sacando a relucir una serie de retos y desafíos, por tanto se considera que el “Modelo de excelencia” (EFQM), es un instrumento básico y elemental que puede encaminar los cambios urgentes y establecer mejoras que contribuyan a lograr una atención excelente.

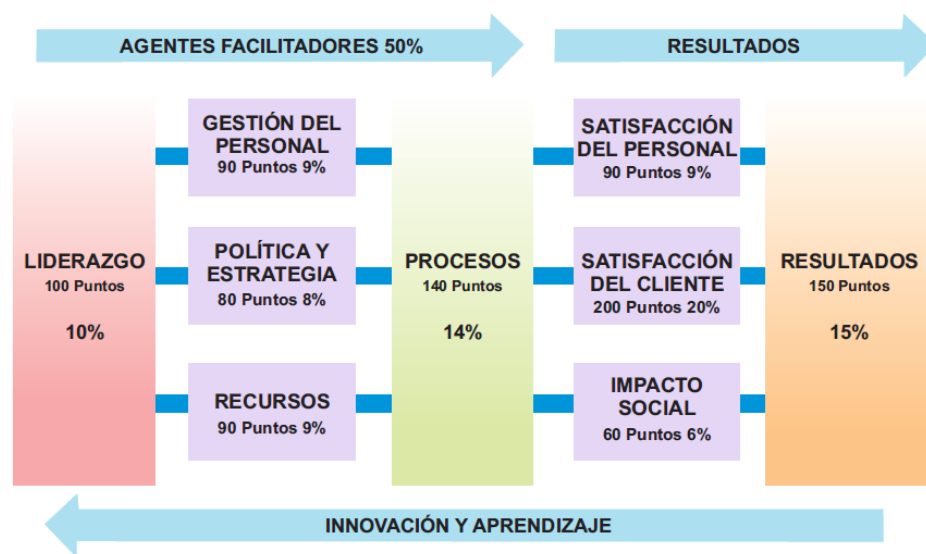
Se puede manifestar que el modelo de excelencia, viene a ser un conjunto de pautas que nos ayudan a lograr la excelencia sostenible en la institución; el modelo está basado en nueve criterios, cinco de los cuáles viene a ser agentes facilitadores que en cierto modo cubren lo que una empresa hace; y los otros cuatro, son los resultados, los mismos que cubren lo que la entidad consigue.

En la empresa todos los obstáculos, las dificultades nos conducen a determinar que existe un problema general que se expresa en la carencia de una gestión

adecuada en la empresa FROG Asesores y Consultores SAC, la misma que puede mejorar mediante la aplicación del Modelo de Gestión Organizacional de Excelencia (EFQM).

Figura N° 1

Modelo de Gestión Organizacional de Excelencia (EFQM)



Fuente. MIGUEL FERRANDO SANCHEZ 2da. Edición 2012

### 1.1.1 Problema General:

¿Cómo influye el modelo de excelencia (EFQM) en el trabajo de gestión de FROG Asesores y Consultores SAC?

### 1.1.2 Problemas Específicos:

- ¿Cómo influye el estilo de liderazgo en FROG Asesores y Consultores SAC?
- ¿Cómo influyen las políticas y estrategias establecidas en FROG Asesores y Consultores SAC?
- ¿Cómo influye la optimización de recursos en FROG Asesores y Consultores SAC?

- ¿Cómo influyen los procesos en la satisfacción de los usuarios en FROG Asesores y Consultores SAC?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Establecer la influencia del modelo de excelencia (EFQM) en la gestión de FROG Asesores y Consultores SAC

### **1.2.2 Objetivo Específicos**

- Formular el estilo de liderazgo para FROG Asesores y Consultores SAC.
- Formular políticas y estrategias de impacto social en FROG Asesores y Consultores SAC.
- Formular la optimización de recursos en FROG Asesores y Consultores SAC.
- Formular procesos para mejorar la satisfacción de los usuarios en FROG Asesores y Consultores SAC.

## **1.3 Marco Teórico**

### **1.3.1 Antecedentes de la Investigación**

- En la Tesis presentada por Nava Carbellino Víctor Manuel (2004) en la Universidad La Salle. México, titulada: Resultados de la aplicación de las normas ISO 9001-2000 en el desempeño de las organizaciones certificadas en México, concluye lo siguiente:

En el examen y evaluación de las estrategias de calidad las instituciones estudiadas indican que cumplen en la mayoría de los aspectos con los criterios de factibilidad y adecuación ya que tienen una buena relación entre los trabajadores los mismos que tienen disponibilidad para realizar sugerencias y sobre todo poseen

facultades que les otorgó para tomar decisiones. Se observa la existencia de algún grado de burocracia que puede ser aceptable, pero se tiene que efectuar un trabajo ya que algunas áreas poseen una percepción inadecuada de las bondades que trae la certificación y relacionan el hecho de documentar los mecanismos con la calidad; así mismo se ha establecido que la institución no ha realizado un estudio de costo beneficio en la puesta en práctica de la norma, no obstante si se tomó en cuenta la estrategia en su plan estratégico.

Uno de los aspectos más importantes que motivó a la institución para aplicar la norma fue orientar el trabajo hacia la gestión de la calidad total (TQM) y de este modo obtener un nivel de clase mundial, o sea que esta motivación dentro de los parámetros de la variable, prácticamente es positiva; otros aspectos que también motivaron fue la mejora del sistema de organización y por tanto la elevación de la calidad de los productos, que en este caso viene a ser la capacitación además de la difusión de la imagen corporativa, con los que se obtuvo resultados de alcance a nivel de los países.

Para la implantación de la norma la institución estudiada cumplió con los requisitos indicados en el diseño del instrumento de averiguación establecido como parte de la variable independiente.

El trabajo en equipo fue la herramienta fundamental para resolver algunas deficiencias respecto a la comunicación e integración; en cuanto al trabajo de planeación y coordinación fueron solucionadas con el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y Amenazas (FODA); asimismo se acudió al apoyo de ciertos instrumentos informáticos, ya sea el Internet y el Intranet. También para poder manejar los conceptos de calidad la empresa estableció un plan de capacitación para los trabajadores de los diferentes niveles que



generaron en el Sistema Institucional de Calidad; este sistema fue apoyado de manera contundente por los directivos, del mismo modo las políticas de calidad fueron difundidas mediante la capacitación y haciendo uso también del Intranet; también la empresa estructuró un sistema de calidad con el propósito de propiciar la participación del total de trabajadores para que formen y capaciten mejor. Antes de la puesta en marcha de la norma la institución ya tenía cierta experiencia en calidad. El control previo, el control concurrente y el control posterior de la calidad y algunas experiencias en gestión de la calidad; el aspecto del enfoque de procesos se pudo instalar con facilidad y sin mayor dificultad, se tenía ciertos conocimientos de este tema y se enfatizó mejor su utilización.

- En la Tesis presentada por Rodríguez Zurita, Elvia Del Pilar (2011) titulada: Implementación del BMP, como herramienta de integración y administración de una empresa, sustentada en la Universidad Católica De Loja Ecuador plantea:
  - a. BMP es una tendencia de gestión que nos posibilita manejar ampliamente y de manera sistemática la totalidad de los procesos de negocios de una empresa, teniendo como base el ciclo de mejoramiento continuo de las etapas del negocio, lo que permite optimizar los procesos para obtener mayores ganancias.
  - b. Mediante el BMP se puede comunicar gran cantidad de información a gran cantidad de usuarios conocedores de los temas y personas sin experiencia.
  - c. El BMP nos ayuda también a definir los procesos de una empresa de manera precisa, sea ésta productora de bienes o servicios; asimismo nos permiten cambios inmediatos a las normas y reglas que controlan los procesos; BAM nos posibilita un monitoreo eficaz

y on-time. El ESB nos da la oportunidad de integrar otras aplicaciones y volver a utilizar aquellas que ya existen sin necesidad de nuevamente desarrollarlos.

- Martínez Vilanova, Ana. (2008) en su Tesis: Modelo de evaluación y diagnóstico de excelencia en la gestión, basado en el cuadro de mando integral y el modelo EFQM de excelencia, aplicado a las Cajas Rurales; presentada en la Universidad Tecnológica de Valencia. España concluye de la manera siguiente:

Que no ha sido posible mantener la hipótesis de la influencia de resultados en la colectividad sobre los resultados empresariales y comerciales, que se había establecido como alternativa.

Se ha determinado así mismo la dificultad de medir el aspecto de Responsabilidad Social, ya que se basa en tres pilares: personas, lucro plantea o campo de estudio profundo podría incluir hallar un instrumento que pueda medir la Responsabilidad Social Corporativa en las Cajas Rurales, ya que son instituciones en cuyos estatutos están contenidos los principios del Pacto Global, tiene alguna similitud con los principios del cooperativismo. También se podría profundizar el estudio de autodiagnóstico emplear una muestra significativa de todas las Cajas Rurales de España; de esta manera se podría hacer un análisis más profundo de la Responsabilidad Social Corporativa.

- También el Sr. San Miguel Osaba, Eduardo. (2011) en su Tesis: Gestión de la calidad y marketing en los centros residenciales para personas mayores. de la Universidad del País Vasco. Llega a las conclusiones siguientes:

Los encargados de la conducción de los centros residenciales para personas mayores no le dan mucha importancia al trabajo de marketing y en la gestión de su entidad.

En cuanto a los modelos genéricos de gestión de la calidad, se tiene un elevado conocimiento sobre todo el modelo basado en la norma ISO 9001 y un escaso conocimiento del Modelo de Gestión Organizacional de Excelencia (EFQM). Hay modelos específicos para la gestión de centros residenciales pero son un tanto desconocidos.

Casi siempre los modelos de gestión de la calidad se centran en la mejora de la gestión sin tener en cuenta mucho la calidad asistencial, pero es de mucho interés para los responsables que laboran en los centros residenciales.

- Así mismo; López Chacón, Froilán. (2005) en su Tesis titulada: El proceso de mejoramiento continuo de la calidad y su influencia en la normalización de procesos en la Empresa Electrocentro, presentada en la Universidad Herminio Valdizán de la ciudad de Huánuco, Perú. Arriba a las siguientes conclusiones:
  1. El origen del Mejoramiento Continuo de la Calidad y el Control Total de la Calidad a través de la búsqueda de la excelencia. El concepto de la Calidad Total se desarrolló y se aplica ampliamente, pero tuvo su origen en los Estados Unidos.
  2. Lo que se pretende encontrar con el Modelo de Gestión Organizacional de Excelencia (EFQM), es encontrar el proceso de identificar, satisfacer incluso superar constantemente las expectativas y necesidades de los aspectos vinculados con la institución, sobre todo referente a los servicios que se prestan.
  3. El trabajo de autoevaluación de la calidad fue realizado en las cuatro Unidades de Negocios es decir Huancayo, Huánuco, Selva Central y Tarma; dicho trabajo fue desarrollado por profesionales idóneos con experiencia en la aplicación de la norma técnica de calidad de los servicios eléctricos.

4. Los estudios realizados en Tarma dieron como resultado 14,14% en el rango de 0 a 100%, es decir un nivel de calidad no adecuado, Huancayo tuvo como resultado 47,53% con un nivel de calidad no adecuado; Huánuco obtuvo como resultado 39,23% es decir con un nivel de calidad no adecuado y finalmente Selva Central ha obtenido como nivel de puntuación el 31,68% de nivel no adecuado.
5. En suma el promedio del cumplimiento de la calidad de la institución es del 33,15%, y en función a los niveles de calificación de autoevaluación del modelo EFQM el nivel de normalización de los procesos en la institución es considerada como no adecuada.
6. Electrocentro S.A. no logra satisfacer ni superar permanentemente las expectativas y necesidades de los usuarios y agentes vinculados a la empresa, con relación a los servicios que la institución brinda y que se puede percibir con nitidez en los usuarios y la colectividad en su conjunto, a pesar de los esfuerzos que realiza.
7. Las instituciones peruanas que están dentro de un procesos de cambio vienen tomando en cuenta dos sistemas de gestión empresarial, de una parte el proceso de perfeccionamiento empresarial que vendría a ser un proceso de mejora continua en cuanto se refiere a la prestación de servicios de gestión de la calidad ISO 9000:2000 que toman en cuenta los principios de mejora continua, por tanto la institución requiere de modelos de gestión que exige el ISO 9000:2000.

### **1.3.2 Bases Teóricas Científicas**

#### **European Foundation for Quality Management - Modelo EFQM**

El modelo de Excelencia Empresarial EFQM es en la práctica un esquema similar a una receta por el contrario indica que la excelencia de una entidad se puede conseguir mantener firme en el tiempo a través de distintas maneras; en tal virtud este modelo se basa en los excelentes resultados en cuanto al rendimiento que pueda lograr la organización en cuanto a los usuarios o clientes y la sociedad en su conjunto, es decir a los diversos grupos de interés; se consiguen estos propósitos a través de un liderazgo que oriente y encamine la estrategia y la política, los individuos que integran la organización, los procedimientos y los recursos.

Este modelo EFQM lógicamente se basa en un conjunto de fundamentos que reiteramos puede ser la "la conducción hacia los resultados". Tomando en cuenta la satisfacción compensada de todos los elementos interesados.

#### **Gestión de la Calidad: Principios**

##### **Primer Principio: Enfoque al cliente**

"Las organizaciones tienen el deber de comprender las necesidades de sus clientes ya que dependen de ellos, por tanto deben de captar sus necesidades potenciales tanto actuales como futuros y satisfacerlas por tanto preocuparse por exceder las expectativas de dichos usuarios"

##### **Segundo Principio: Liderazgo**

El personal de la organización debe esforzarse para involucrarse completamente en conseguir los propósitos institucionales, tomando en cuenta que los líderes, determinan la unidad de propósito y el rumbo y la orientación institucional.

### **Tercer Principio: Participación del personal**

El personal es la parte medular en todos los niveles de la empresa, por tanto su comprensión total, conlleva a que sus destrezas y habilidades se utilicen en bien de la institución.

### **Cuarto Principio: Enfoque basado en procesos**

Es sabido que cuando las tareas y los recursos se dirigen y activan bajo la forma de un proceso, los resultados pretendidos se logran con mayor eficiencia; es decir que cualquier tarea o conjunto de tareas que hacen uso de recursos para convertir entradas en salidas deben realizarse como un proceso.

### **Quinto Principio: Enfoque de sistema para la gestión**

Se debe identificar, comprender y gestionar los procesos interactuantes entre sí, como un sistema, esto ayuda a lograr el trabajo con eficacia y eficiencia orientados al logro de los propósitos organizacionales.”

### **Sexto Principio: Mejora Continua.**

El objetivo constante y permanente de la organización debe ser la mejora continua del desempeño global de esta. La satisfacción de los clientes se puede conseguir mediante la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

### **Séptimo Principio: Enfoque basado en hechos para la toma de decisión**

El trabajo en una organización se hace mediante la toma de decisiones, Las decisiones acertadas y eficaces se logran mediante el análisis correcto de los datos y la información.

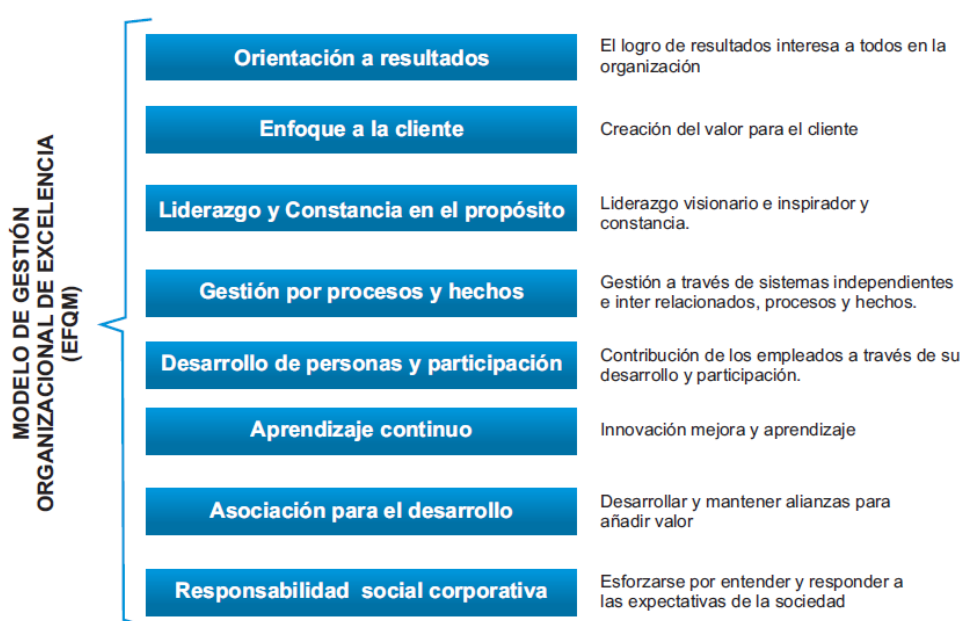
### **Octavo Principio: Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor**

Siempre debe existir una dependencia fluida y constante entre la organización y sus proveedores, esta relación armoniosa aumenta la posibilidad de las dos partes para crear valor.

- En el artículo escrito por Emilio Ignacio García. 2007 titulada: Validación de un modelo para medir la calidad, consignado en la Universidad de Cádiz, llega a la siguiente conclusión:

La abreviatura EFQM, son las letras iniciales de las palabras que en el idioma inglés significa: European Foundation for Quality Management, que es una organización sin fines de lucro que se crea en 1988 por 14 empresas importantes de europea, el espíritu de esta organización es ser la fuerza de excelencia en las organizaciones europeas de manera sostenida. Su visión es lograr “un mundo en que las organizaciones europeas sobresalgan por su excelencia”. En la madre patria España la EFQM está representada por el Club Excelencia en la Gestión, una institución sin fines de lucro fundada en 1991 por 21 empresas de España.

Figura N°2 Modelo EFQM componentes.



Fuente. MIGUEL FERRANDO SANCHEZ 2da. Edición 2012

Por los años de 1991 con el apoyo de la Unión Europea, la EFQM se ingenió y sacó a la luz un modelo de evaluación de la calidad orientada a hacer factible la introducción de la Gestión de la Calidad Total en las organizaciones de Europa; a partir de 1999 este Modelo es conocido con el nombre de “Modelo EFQM de Excelencia 2000”; es un modelo de evaluación, el término más correcto sería la autoevaluación orientado a evaluar el aspecto de acreditación interna y no externo de la organización; así mismo es necesario recordar que a partir de 1992 se reúne la EFQM, la Comisión Europea y la Organización Europea para la Calidad (EOQ) y el Premio Europeo a la Calidad (que sí viene a ser implica una auditoría externa); estas instituciones se reúnen para tratar asuntos de calidad y excelencia.

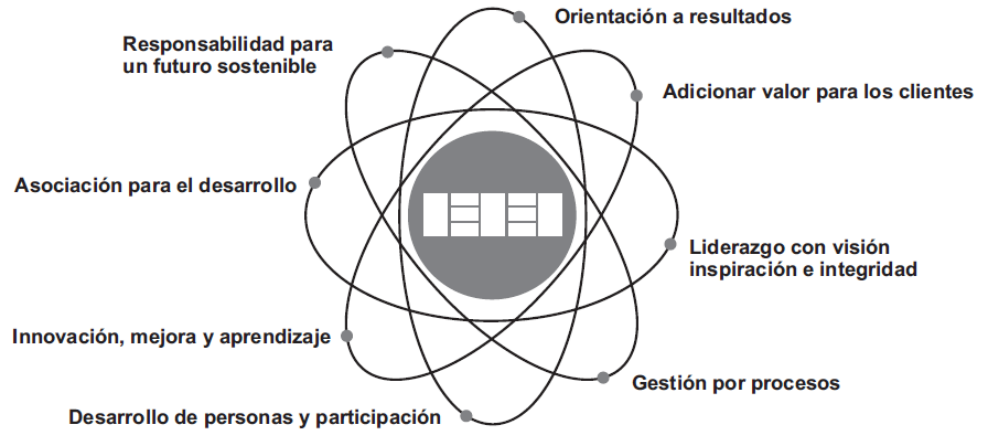
Es menester también indicar que a partir de 1996 al Premio Europeo a la Calidad pueden presentarse instituciones del sector público, y a partir de 1997 pueden presentarse las medianas y pequeñas empresas.

En suma el Modelo de Gestión Organizacional de Excelencia (EFQM) pretende: la satisfacción de los clientes y trabajadores de la institución se logran a través de un liderazgo que le de fuerza a la política y estrategia institucional mediante el empleo adecuado de los trabajadores y los otros recursos mediante procesos, y emplear adecuadamente los procesos dentro de las políticas y las estrategias institucionales



Figura N° 3

Modelo EFQM y participación: Gobierno – Empresa – Comunidad – Sociedad



Fuente. MIGUEL FERRANDO SANCHEZ 2da. Edición 2012

- En su artículo; “Aplicaciones prácticas del modelo EFQM de excelencia en pymes: Su papel e importancia en la empresa”. (Revista Economía Industrial No. 330: Francisco Corma Canós). 2009. Editorial Diaz Santos. España. Menciona  
Manifiesta que los procesos constituyen para muchas empresas la base de su gestión estratégica. Esto se debe por la flexibilidad que ofrece este tipo de organización y de gestión por procesos para adaptarse a los frecuentes cambios de entorno y de mercado.  
Esta capacidad de adaptación al mercado o a los clientes hace que los modelos de gestión orientados a la Calidad Total, como el Modelo EFQM de Excelencia, centren su atención en los procesos como la palanca más potente para actuar sobre los resultados de forma efectiva y sostenida a lo largo del tiempo. Se dispone en estos momentos de numerosas técnicas, tanto para actuar sobre los procesos, como para emplear los procesos dentro de la política y la estrategia de la empresa.

El método sistémico o sistemático de mejora es una de las técnicas para acondicionar procesos individuales o grupales que se vinculan con las necesidades de cambio graduales de las organizaciones, el uno de la Reingeniería se puede dar en la medida en que la empresa necesite un cambio cualitativo y nuevo.

- También los profesores de la especialidad de Administración de la Universidad de Sonora en México en el año 2007. Publicaron el artículo "Manual de sistemas de gestión de calidad", este artículo propicia la mejora de la calidad de los servicios es esta Casa Superior de Estudios; además ayuda al trabajo del Programa de Fortalecimiento del Sistema de Gestión y Certificación de los procesos de gestión. El artículo indica también que la educación es el valor fundamental que pueda alcanzar el hombre y es la base para el desarrollo social y económico de los pueblos y explica que se entiende por calidad el servicio brindado de manera consistente con confiabilidad y respeto donde los propósitos son el deleite y la satisfacción de los clientes.
- En la Revista de Negocios Leadership el Sr. José Antonio Pérez Fernández. 2008 CLADEA. Barcelona España, escribe el artículo "Gestión por procesos", aquí llega a la conclusión:  
  
Que las palabras gestión y procesos hay que entenderlas en su debida dimensión de modo que el sistema de gestión de la calidad sea un instrumento que permita lograr las metas, por tanto se debe entender que la palabra proceso significa el esfuerzo de los miembros de la organización dirigido a la satisfacción del cliente y la palabra gestión viene a ser el conjunto de actividades que tiene como propósito la mejora de dichos procesos; es decir es una indicación del estudio de los procesos.

Abundando un poco más se puede manifestar que la gestión basada en procesos nace dirigiendo su atención a las tareas de la empresa para encontrar la mejor manera de hacer el trabajo.

En este estudio se toma en cuenta a la empresa expresado en una red de procesos y que estos procesos tienen un nexo entre sí, y de este modo lograr la eficiencia, mediante el trabajo ordenado, meticulado y disciplinado de los procesos que intervienen en una empresa.

El instrumento básico y fundamental para una dirección y gestión eficiente es precisamente la metodología de la gestión de procesos.

### 1.3.3 Definición de Conceptos Claves:

- **Acción Correctiva:** Acto que se realiza con la finalidad de suprimir alguna deficiencia.
- **Acción Preventiva:** Acto que se realiza para conocer con anticipación e impedir algo que no se desea.
- **Alcance de un Proceso:** Son aquellos límites de los pasos o la manera de hacer algo.
- **Alta Dirección:** Ejecutivos que están ubicados en el más alto nivel de una institución y que dirigen y controlan las actividades de esta.
- **Ambiente de Trabajo:** Serie de condiciones en una organización bajo cuyo marco se realiza el trabajo.
- **Aseguramiento de la Calidad:** Es un aspecto de la gestión de la calidad que otorga confianza en el cumplimiento de las particularidades que tiene la calidad.
- **Característica de la Calidad:** Son las peculiaridades que sirven para distinguir un producto, proceso o sistema.
- **Cliente:** Persona u organización que realiza una operación o compra y obtiene resultado de un proceso.

- **Control de la Calidad:** Intención de asegurar la presencia de factores de calidad en un producto o puede ser también en la prestación de un servicio a fin de cumplir los objetivos de la calidad.
- **Competencia:** Destrezas y habilidades que se demuestran para aplicar conocimientos y aptitudes.
- **Complejidad:** Cantidad de recursos utilizados y elementos que intervienen necesariamente para lograr un propósito.
- **Corrección:** Cambio de un elemento como resultado de un desacierto.
- **Definición Funcional del Proceso:** Es el establecimiento adecuado en la definición de un proceso y en la que se debe tener en cuenta la identificación del objetivo de un proceso y la detección de los rasgos o características que orientan el logro del objetivo del proceso.
- **Destinatarios del Proceso:** Personas o persona que hacen uso del producto o servicio que genera el proceso.
- **Diagrama de Flujo:** Es la representación gráfica realizada para la definición, análisis o solución de un problema en la que usan símbolos para representar los equipos, las operaciones, los datos los flujos; para el análisis y solución de un problema.
- **Efectividad:** Es el resultado obtenido del proceso de dirección, organización optima habiendo tomado en cuenta cinco elementos, producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad y desarrollo.
- **Eficacia:** Medida de la producción en relación a las metas logradas.
- **Eficiencia:** Es el incremento de la producción y productividad o sea es la relación existente entre la cantidad producida y la cantidad de recursos utilizados.

- **Empowerment:** Es la delegación de la autoridad y responsabilidad a los subordinados con la finalidad de motivar su interés para mejorar los resultados institucionales.
- **Entradas a un Proceso:** Conjunto de recursos como materiales, equipo, tecnología, capital, recursos humanos y otros elementos necesarios para consumir el proceso.
- **Estabilización de un Proceso:** Se refiere a cuando el proceso esta adecuadamente establecido y que no debe variar mayormente y de manera eficiente y quienes participan en el proceso siguen las secuencias, las pautas, los procedimientos establecidos.
- **Gestión:** Conjunto de actividades debidamente coordinadas y organizadas para dirigir y controlar una organización.
- **Gestión de la Calidad:** Conjunto de tareas y actividades debidamente coordinadas y organizadas para lograr la calidad; y toma en cuenta la implantación de las políticas de calidad con el propósito de lograr los objetivos de la calidad; el aseguramiento y mejora de la calidad.
- **Indicador:** Es una unidad de medida cuantitativa que se usa valorar la calidad.
- **Indicadores de Proceso:** Es una unidad de medida que mide la eficacia y la eficiencia del proceso.
- **Líder:** Toda aquella persona que en un determinado momento y lugar, mediante sus actitudes y comportamiento modifica, dirige o controla la conducta de otras personas en las que influye.
- **Liderazgo:** Es el conjunto de métodos y procedimientos que nos ayudan a formar líderes. Se entiende también por el liderazgo a la persona que tiene la capacidad de estimular e incitar a otras personas.

- **Manual de Calidad:** Conjunto de pautas y procedimientos que contiene el sistema de gestión de la calidad.
- **Mapa de Procesos:** Es el esquema gráfico del funcionamiento de una empresa para el cumplimiento de sus objetivos. Contiene procesos que ayuda a comprender el funcionamiento de la empresa y también representa el nexo entre dichos procesos.
- **Mejora Continua:** Es el segmento de la gestión encargada de sincronizar las actividades y tareas de la organización para lograr mayor eficacia y eficiencia.
- **Política de Calidad:** Normas generales de orientación que tiene una institución relacionadas a la calidad.
- **Procedimiento:** Es el sistema o manera de hacer algo. Sección de un programa que realiza unas operaciones bien definidas y enfocadas a un fin.
- **Proceso:** Conjunto de tareas que tienen un nexo entre sí, que mediante las etapas que se ponen en práctica se obtienen finalmente resultados.
- **Procesos Clave:** Conjunto de actividades en las que se ponen en funcionamiento ciertos signos o combinación de signos para satisfacer a los clientes y lograr objetivos.
- **Procesos de Apoyo:** Su nombre lo dice ayudan a determinados procesos operativos para cumplir con sus metas.
- **Procesos de Gestión:** Etapas que ayudan a la organización y dirección adecuada de una empresa.
- **Procesos Operativos:** Son los procesos que se usan y que están directamente relacionados a satisfacer las necesidades de los usuarios.

- **Proveedores:** Individuos e instituciones que proveen los recursos para las entradas al proceso.
- **Recursos:** Conjunto de elementos materiales, financieros tecnológicos u otros para desarrollar las actividades.
- **Responsable de Proceso (Gestor del Proceso):** Es el conjunto de personas o la persona que tiene la tarea de obtener los resultados que se esperan respecto al proceso se dedica a la planeación, organización y estructuración del proceso.
- **Revisión:** Mediante la revisión se logra alcanzar los propósitos establecidos mediante las tareas que se realiza para asegurar la eficacia.
- **Salidas o Resultados de un Proceso:** Vienen a ser los resultados expresados por el producto o servicio luego de la aplicación del proceso.
- **Satisfacción del Cliente:** Percepción del usuario respecto al grado de en que se hayan satisfecho sus necesidades.
- **Sistema de Gestión:** Conjunto de elementos para determinar la política y los objetivos con el objeto de lograr dichos propósitos.
- **Sistema de Gestión de la Calidad:** Conjunto de elementos que intervienen en la gestión para planificar, organizar, dirigir y controlar una institución con respecto a la calidad.
- **Valores:** Cualidades, virtudes, principios filosóficos que pueden ser morales o técnicas que se incorporan en el sustento de la misión y visión.

## 1.4 Metodología de la Investigación

### 1.4.1. Método Científico

En el estudio del presente trabajo de investigación se utilizará el Método Científico es decir, tanto los métodos generales y específicos, y también el uso de las diversas herramientas e instrumentos que usa la investigación científica con la finalidad de demostrar la validez de los resultados.

**Deductivo.** Es el método que consiste en dividir el todo en sus partes es decir de lo general a lo particular.

**Inducción.** Este método es el que sigue el camino de lo particular a lo general, es el que analiza los casos particulares para arribar a las conclusiones generales es decir estudiar primero los árboles particularmente y luego estudiar el bosque en términos generales.

**Análisis.** Este método consiste en la descomposición del todo en sus partes para determinar las características de estas partes y estudiarlas; al utilizar este método se pone en práctica el siguiente procedimiento: observación, descripción, examen crítico, descripción del fenómeno en sus partes, enumeración de dichas partes ordenamiento y clasificación.

**Síntesis.** El método sintético expresa la totalidad de los elementos del sistema y sus relaciones, estos dos métodos el análisis y la síntesis se complementan.

### 1.4.2. Tipo de Investigación

La investigación es de tipo explicativa y descriptiva. Es explicativa por que explica las condiciones en que se manifiesta un determinado fenómeno, o cual es la relación existente entre dos o más variables. Es descriptiva por que refiere a un fenómeno explicando sus distintas partes, cualidades o circunstancias.



#### 1.4.3. Población o Universo

Está expresada por todos los trabajadores de la empresa FROG Asesores y Consultores SAC.

#### 1.4.4. Muestra

Se usará un muestreo estratificado para cuyo efecto se utilizará la formula cuando el tamaño de la población es conocida:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

N = Tamaño de la población.

n = Tamaño de la muestra.

e = Máximo error permisible.

p = Proporción de la población que tiene la característica de interés que nos interesa medir.

q = Proporción de la población que no tiene la característica de interés

a = Grado de confianza

z = Valor de la distribución normal

#### 1.4.5. Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas que se utilizaran:

- **Observación.-** Es una técnica a través de ella se puede observar el elemento que se investiga.
- **Encuesta.-** Es un instrumento mediante el cual se consideran preguntas sobre las fortalezas y debilidades de una empresa, sobre todo su proceso de gestión y sobre todo interrogantes respecto al método EFQM.
- **Entrevista.-** Es el instrumento que permite establecer un diálogo entre dos o más personas con el objetivo de obtener información.

#### **1.4.6. Procesamiento de los Datos**

- **Tabulación.-** Consiste en expresar valores, magnitudes u otros datos por medio de tablas, que nos conducirá a un ordenamiento y clasificación de los datos obtenidos.
- **Codificación.-** Se procesan los datos y la información para llegar a un primer nivel de interpretación.
- **Estadística.-** Se usarán técnicas estadísticas adecuadas con la finalidad de analizar los datos, utilizando técnicas estadísticas.

#### **1.4.7. Procedimiento a seguir para probar las hipótesis**

Para el procesamiento y análisis de los datos obtenidos por los instrumentos se usó el programa computacional de hoja de cálculo Microsoft Excel.

## **II. RESULTADOS**

### **2.1 Hipótesis de la Investigación**

#### **2.1.1 Hipótesis General**

El modelo de gestión organizacional de excelencia (EFQM) mejorará significativamente la gestión de FROG Asesores y Consultores SAC.

#### **2.1.2 Hipótesis Específicas:**

- a. Un estilo de liderazgo adecuado mejorará la satisfacción del personal de FROG Asesores y Consultores SAC.
- b. Las políticas y estrategias propuestas, mejorará el impacto social en FROG Asesores y Consultores SAC.

- c. Optimizando los recursos se mejorará el desempeño y los resultados de FROG Asesores y Consultores SAC.
- d. Los procesos estandarizados mejorará la satisfacción de los usuarios en FROG Asesores y Consultores SAC.

## 2.2 Distribución de frecuencias de variables demográficas

Edad: Se tomó en cuenta a personas cuyas edades oscilan entre 20 a 40 años, toda vez que son rangos de las edades de personas que trabajan en FROG Asesores y Consultores SAC y las personas que hacen uso del servicio que brinda ésta empresa.

Género: Se tomó en cuenta los dos géneros masculino y femenino.

Tiempo laborado: El tiempo de aplicación de la encuesta y elaboración de resultados fue de dos meses.

Cargo: Las personas encuestadas fueron trabajadores de FROG Asesores y Consultores SAC, así como los clientes que hacen uso del servicio que ésta Institución brinda.

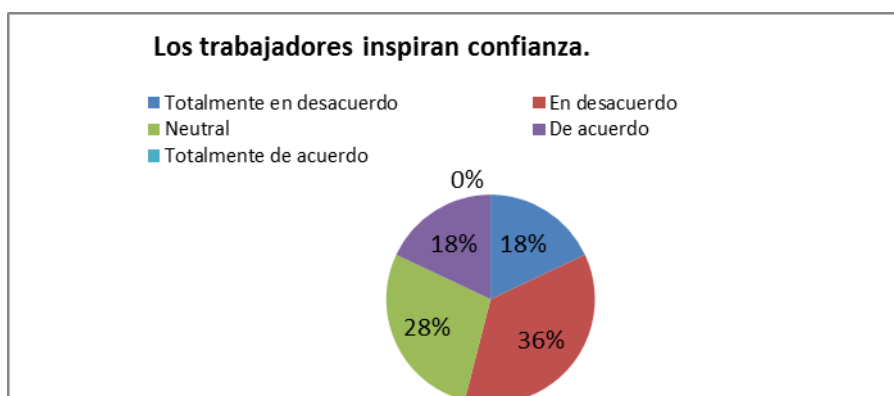
Edad del cliente: Se consideró a personas entre las edades de 20 a 40 años.

Género del cliente: Se tomó en cuenta los dos géneros, masculino y femenino.

## 2.3 Discusión de variables según matriz de consistencia.

### ENCUESTA SOBRE LOS FACILITADORES

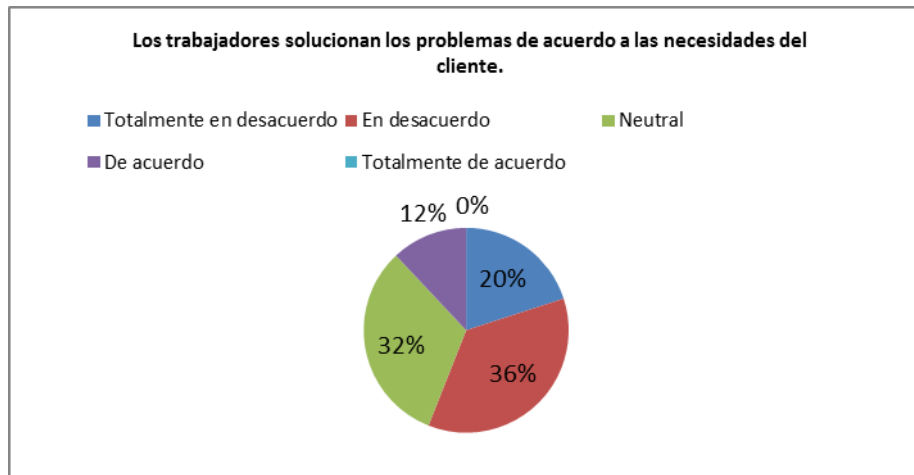
Gráfico 1



**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Propia 2017

El liderazgo un 54% de la población manifiesta que los trabajadores de FROG Asesores y Consultores SAC inspiran confianza, un gran porcentaje como es el 28% se mantiene neutral sobre este aspecto.

Gráfico 2



**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Propia 2017

56% de la población manifiesta que los trabajadores de FROG Asesores y Consultores SAC no solucionan los problemas de acuerdo a las necesidades de los clientes, siendo este un problema muy latente que debe tomarse en cuenta.

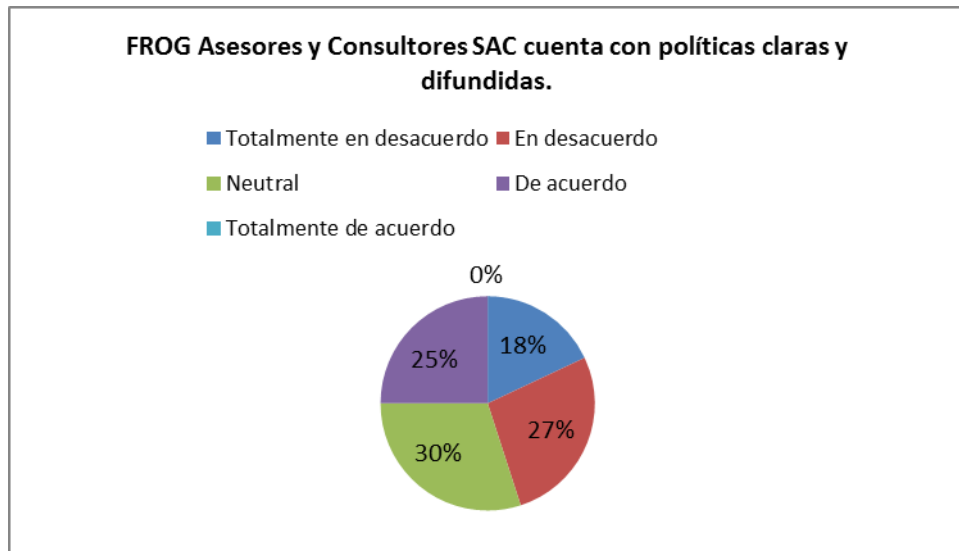
Gráfico 3



**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Propia 2017

27% de los clientes manifiesta que los trabajadores son más burocráticos que prácticos, esto debería mejorarse al elegir a los trabajadores con competencias para un puesto adecuado.

Gráfico 4

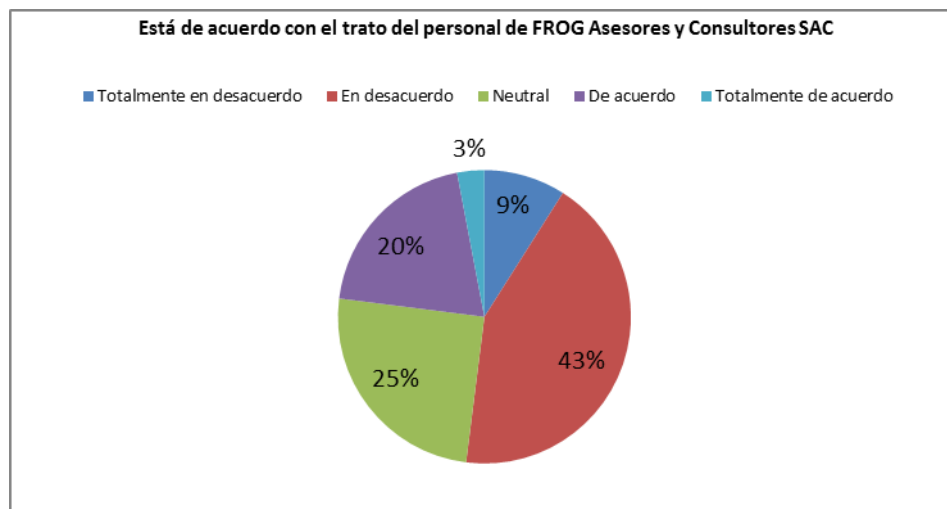


**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Propia 2017

45% de los clientes manifiesta que FROG Asesores y Consultores SAC no cuenta con políticas claras y no difunden si la tienen, 30% se mantiene neutral frente a esta apreciación.

### ENCUESTA REPECTO A LA GESTIÓN (RESULTADOS)

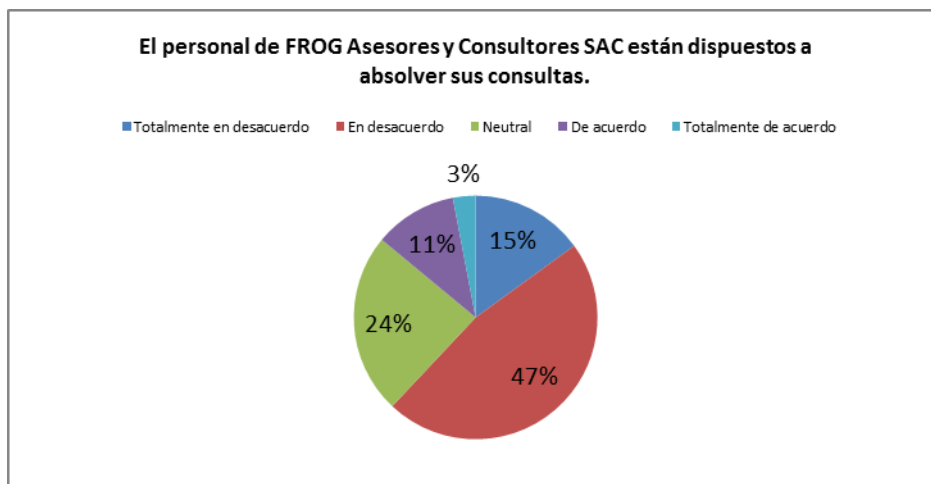
Gráfico 5



**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Propia 2017

Según los resultados obtenidos, se aprecia que un 43% de los encuestados se encuentran en desacuerdo con el trato del personal de FROG Asesores y Consultores SAC así como también un 25% se mantiene neutral frente al trato, por lo que se recomienda que el personal de FROG Asesores y Consultores SAC debería mejorar su trato.

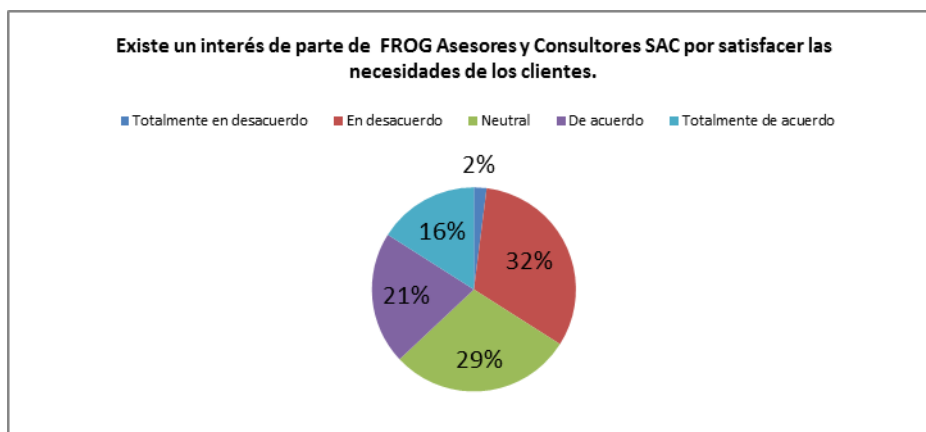
Gráfico 6



**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Propia 2017

47% de los clientes no recibe respuesta acertada a las consultas que necesitan, los trabajadores de FROG Asesores y Consultores SAC deberían ser más empáticos y absolver consultas y dudas de los clientes.

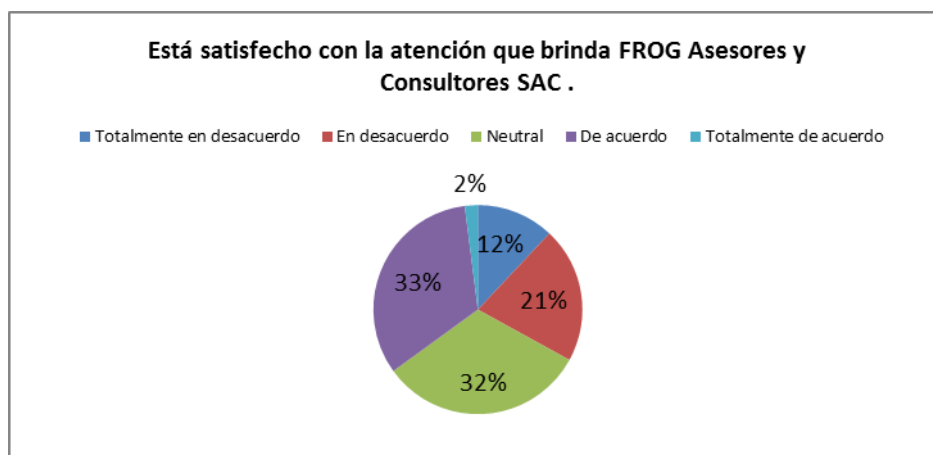
Gráfico 7



**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Propia 2017

Lamentablemente un 32% de los clientes muestra su desacuerdo con FROG Asesores y Consultores SAC en cuanto interés que muestran frente a sus necesidades. Un 29% se mantiene neutral, por lo que FROG Asesores y Consultores SAC debería de mostrar más interés en mejorar los servicios de sus clientes.

Gráfico 8



**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Propia 2017

33% de los clientes se encuentra en desacuerdo con la atención que brinda FROG Asesores y Consultores SAC por lo que también sugiero que la atención debería ser de acuerdo a las expectativas del cliente. .

## **CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN**

### **OBJETIVO**

El objetivo de éste cuestionario que tiene por sustento en el Modelo EFQM (Modelo de Excelencia EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT), es un instrumento que pretende contribuir con las organizaciones sociales y empresariales que tengan en mente llevar a cabo la autoevaluación, toda vez que es un examen al interior de la institución de forma global y sistemática con la finalidad de detectar tareas específicas de mejora para la posteridad.

Este instrumento denominado cuestionario nos posibilita efectuar la autoevaluación de una fácil y sencilla y sobre todo práctica, hay otros procedimientos para llevar a cabo la autoevaluación, pero que son más complejos y que demanda mayor tiempo.

### 1. ¿Quién debe llevar a cabo la autoevaluación?

El trabajo de autoevaluación debe efectuarse mediante la conformación de un equipo de trabajo independiente y neutral, o también de llevarse a cabo por un asesor entendido en esta materia o también puede llevarse a cabo a través de un facilitador que haga el papel de moderador en el tiempo que se realiza la autoevaluación.

### 2. ¿Cómo llevar a cabo la autoevaluación?

- a) Cada integrante del equipo autoevaluador toma en cuenta las interrogantes del cuestionario y realizando un listado de las áreas de mejora.
- b) El equipo autoevaluador se reunirá y por consenso establecerá las áreas de mejora.
- c) El equipo autoevaluador mediante un debate priorizará y seleccionará las áreas de mejora que va a introducir en un determinado tiempo.

**QUIÉN O QUIÉNES:** Son las personas que llevarán a cabo.

**CÓMO:** Es decir la forma o manera de llevar a cabo.

**CUANDO:** Es decir el momento o fecha en que se realizará el trabajo.

Tabla 1

<b>PLAN DE MEJORA</b>			
<b>ÁREA DE MEJORA</b>	<b>QUIÉN</b>	<b>CÓMO</b>	<b>CUÁNDO</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** Propia 2017

El plan de mejora debe ser evaluado cada cierto tiempo con la finalidad de constatar su eficacia y lo mejor sería que se incorpore en el plan operativo, con la finalidad de ir revisando constantemente.



## **AGENTES FACILITADORES**

### **LIDERAZGO**

Es el conjunto de métodos, procedimientos y técnicas que permiten formar líderes, algunos autores entienden también por liderazgo a las autoridades de ciertos personajes y que tienen la capacidad para encaminar a las personas y a las organizaciones hacia el logro de los objetivos y que en un determinado momento y lugar a través de su conducta modifica, dirige y controla las actitudes y comportamiento de otras personas, quienes en la práctica vienen a ser sus seguidores.

- Líder es la persona que sobresale dentro de un grupo de individuos y representa las actitudes del grupo, sus valores, creencias y opiniones.

También se entiende por liderazgo a la actitud o práctica de una persona que permite o entienda a la persona o aún grupo de personas a tomar decisiones de acuerdo a los objetivos que persiguen.

### **TEMAS A TOMAR EN CUENTA:**

- 1) ¿Dentro de nuestra organización, se ha podido identificar quiénes son los líderes?
  - Dentro de la empresa FROG Asesores y Consultores SAC, está considerado como líder superior el gerente general y también se puede considerar como tales a los responsables de área.
- 2) ¿Han sido capacitados en Calidad Total?:
  - Sí han sido capacitados y en cierto modo han sido formados en el tema de Calidad Total, mediante cursos charlas de tipo teórico y práctico, orientado hacia los directivos, así como también al resto de trabajadores.
- 3) ¿Tomar en cuenta los Valores, la Misión y la Visión?

- Efectivamente estos aspectos son la base y el fundamento para la realización de todas las tareas y el trabajo específico que se realiza en una empresa.
- 4) ¿Se difunden conocimientos para formar a los trabajadores dentro de la empresa?
- En efecto se imparten conocimientos afines a los trabajos que realizan a través de cursos y charlas que la empresa FROG Asesores y Consultores SAC periódicamente.
- 5) ¿Los líderes saben escuchar y son permeables?
- Si tienen una gran vocación para escuchar a los subordinados y están prestos para brindar ayuda en lo necesario.
- 6) ¿Propician los cambios y mejoras que se requieren?
- Motivan a poner en práctica tareas que están orientados a los cambios y mejoras con la finalidad de elevar la eficiencia de la empresa.
- 7) ¿Los líderes se involucran en los proyectos de mejora?
- Sí ellos participan en cada tarea, en cada actividad conjuntamente con el contingente de trabajadores.
- 8) ¿Tomar en cuenta los esfuerzos y logros de los trabajadores?
- Si toman en cuenta dichos esfuerzos y logros y los reconocen.
- 9) ¿Contribuyen en los trabajos de mejora con proveedores y clientes?
- Si contribuyen, con una atención personalizada, absolviendo sus dudas.
- 10) ¿Hacen difusión del tema Calidad Total al exterior de la empresa?
- Si hacen difusión, en su vida familiar y personal.
- 11) ¿Evalúan y mejoran su actuación como líder?
- Conociendo su responsabilidad para encaminar y guiar a personas o grupos de personas tratan de mejorar su actuar con los subordinados.

Tabla 2

<b>PLAN DE MEJORA</b>			
<b>ÁREA DE MEJORA</b>	<b>CÓMO</b>	<b>QUIÉN</b>	<b>CUÁNDO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Capacitar sobre el modelo EFQM.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratando a una empresa especializada en EFQM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marzo 2017</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Participar y vincularse directamente con los clientes a quienes atienden.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invitar a los clientes potenciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marzo 2017</li> </ul>

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Propia 2017

### **POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS**

El adecuado establecimiento de la estrategia siempre es determinante para las instituciones, tomando en cuenta su desarrollo, para esto se requiere:

- La información importante debe ser la base. Asimismo también se debe tener en cuenta las necesidades de los clientes, proveedores, empleados dueños de la empresa, etc. es decir; de los grupos de interés, también se debe tener datos de la tecnología moderna, mercado, aspecto económico y la competencia.
- Hacer un estudio de la información, establecer las alternativas de solución y tomar las mejores decisiones, todo este trabajo debe ser realizado por los integrantes de la organización que aportan mejor en esta tarea.
- Es necesario también que los objetivos y estrategias sean comunicados a los integrantes de la organización para poner en práctica las tareas a nivel de todas las áreas de la institución.
- Cada cierto tiempo se debe revisar los resultados que se van logrando y tomar en cuenta los cambios que puedan acontecer en el ambiente y en los grupos de interés.

## **ESTUDIO DE LOS ASPECTOS**

1. ¿Cuáles son los “grupos de interés” y se ha determinado quién, cómo y cuándo se podrán obtener datos de ellos?
  - Son nuestros usuarios o clientes los grupos de interés de nuestro estudio y si son visitados por la sección ventas mediante visitas.
2. ¿Se habrá detectado otros elementos de información importante sean estos proveedores, competidores, nuevas tecnologías y se habrá establecido y cuando se obtendrá?
  - FROG Asesores y Consultores SAC es responsable, se encuentran competidores diversos dentro de la ciudad. Respecto a las nuevas tecnologías podríamos considerar a las máquinas que se utilizan para realizar los trabajos..
3. ¿La empresa ha definido de qué manera hará la distribución y análisis de la información?
  - A través del Manual de Operaciones.
4. ¿Hemos establecido un proceso de reflexión que produzca como resultado un documento que recoja nuestras estrategias y planes?
  - Nuestro manual de operaciones.
5. ¿Comunicamos nuestras estrategias y planes a todos los "grupos de interés" en la medida en que les puedan afectar?
  - Sí, a través de reuniones de actualización, capacitaciones y mediante acciones empíricamente.
6. ¿Conocen las personas de nuestra organización las estrategias y planes, cómo les afectan y cuál debe ser su aportación a los mismos?
  - Conocen, ya que a través de ello desarrollan sus labores diarias.
7. ¿Hacemos un seguimiento periódico de la puesta en práctica de nuestra estrategia y planes?
  - Si se realiza.

8. ¿Tenemos mecanismos de alerta para el caso de que surjan alteraciones graves en los grupos de interés o en el entorno?
- Se tratan de dar solución en el momento preciso.
9. ¿Revisamos y actualizamos periódicamente la estrategia y los planes?
- Se revisan y actualizan periódicamente.

Tabla 3

<b>PLAN DE MEJORA</b>			
<b>ÁREA DE MEJORA</b>	<b>CÓMO</b>	<b>QUIÉN</b>	<b>CUÁNDO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Refuerzo y planteamiento de más estrategias y actualizaciones de planes.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de trabajo, estableciendo alianzas externas y fortaleciendo alianzas internas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo el personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abril 2017</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Canalizar las estrategias y planes a todos los grupos de interés.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres, capacitaciones, pasantías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación Zonal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abril 2017</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mejorar el seguimiento de la puesta en práctica.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditorias, monitoreo, inspección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista en Descentralización, Especialista Regional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abril 2017</li> </ul>

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Propia 2017

## **RECURSOS**

La organización debe establecer alianzas externas que refuercen su estrategia y planes. Asimismo debe gestionar los recursos de una forma eficaz y eficiente en apoyo de la estrategia y planes y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Entre estos recursos se deberán considerar:

- Los recursos económicos y financieros
- Los edificios, equipos y materiales
- La tecnología
- La información y el conocimiento

## **ASPECTOS A ANALIZAR**

### **ALIANZAS**

1) ¿Cómo se identifican los aliados clave en línea con la Estrategia y Planes?

- De acuerdo al cumplimiento de objetivos se debe de buscar las alianzas (instituciones, entidades, personas, etc.) que también tengan los mismos objetivos, para de esta manera haya una articulación adecuada en la realización de actividades.

2) ¿Cómo se establecen las alianzas para ofrecer mayor valor añadido y satisfacción a los clientes?

- Las alianzas se establecen, en coordinación con los líderes de cada organización, para de ésta manera sea favorable para cada entidad en el logro de sus objetivos.

### **RECURSOS FINANCIEROS**

1) ¿Cómo alineamos nuestra estrategia financiera con la Estrategia y planes globales de nuestra organización?

- Cualquier actividad que se plantea, tiene que ir de la mano con la parte financiera, se debe tener en cuenta los gastos que incurren, los materiales a utilizar, cuánto cuestan estos, etc.

2) ¿Cómo gestionamos los riesgos financieros?

- Cuando realizamos en plan financiero, existe la probabilidad de que estos no resulten, para lo cual se tiene que ser muy cuidadoso en la elaboración de estrategias, planes y anejar un plan de consistencia.

3) ¿Cómo evaluamos y decidimos las inversiones?

- En base a la rentabilidad que obtendremos.

4) ¿Cómo nos financiamos?

- En FROG Asesores y Consultores SAC actualmente está dispuesto el presupuesto de los accionistas.

- 5) ¿Cómo controlamos los parámetros financieros a corto y largo plazo? Edificios, equipos y materiales.
- Con el uso controlado y cuidado de estos.
- 6) ¿Cómo mejoramos el uso de edificios e instalaciones y el aprovechamiento de los equipos?
- La Instalación de FROG Asesores y Consultores SAC, está ubicada en un lugar no comercial, por lo tanto no es costoso y los equipos de cómputo y otros, están bajo responsabilidad de cada colaborador.
- 7) ¿Cómo gestionamos las relaciones con los proveedores y establecemos alianzas con ellos cuando es preciso?
- Se maneja un directorio de supervisores contratistas.
- 8) ¿Cómo evaluamos los productos y servicios de nuestros proveedores?
- En este caso los supervisores, contratistas, son evaluados en base a la experiencia que tienen, el servicio que ofrece, y el monto por que ofrecerán su servicio.
- 9) ¿Cómo optimizamos los inventarios y la rotación de materiales?
- Los inventarios y la rotación de materiales son optimizados de manera eficiente, rutinarios y periódicos, estos para mantener en buen estado los productos.
- 10) ¿Cómo conservamos y reciclamos los recursos no renovables, minimizamos los desperdicios y cuidamos el impacto medioambiental de los materiales?
- Se podría mencionar sobre los recursos materiales que se utilizan dentro de FROG Asesores y Consultores SAC, se usan hojas recicladas, el cuidado mínimo de los materiales de oficina.

## **TECNOLOGIA**

- 1) ¿Cómo identificamos y evaluamos las tecnologías relevantes nuevas y emergentes?

- Las tecnologías nuevas en el uso de herramientas adecuadas, la combinación de materiales para hacer una plataforma más consistente, es parte técnica, se está fortaleciendo, en ese sentido los talleres actualizaciones y más, están siendo recibidas por los colaboradores.
- 2) ¿Cómo introducimos nuevas tecnologías y explotamos las ya existentes?
- En base a actualizaciones en uso de herramientas en el mantenimiento de las máquinas.

### **INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO**

- 1) ¿Cómo aseguramos la recogida, análisis y distribución de la información necesaria para que todas las personas dispongan de aquella que precisen para realizar su trabajo y tomar decisiones?
- Para poder obtener la información precisa de algunas actividades en particular, se trabaja con una red de trabajo que puede acceder todo tipo de colaborar dentro de la Organización.
- 2) ¿Cómo garantizamos la accesibilidad, seguridad y precisión de la información?
- Todas las personas que hacen uso de la Red de trabajo son responsables de su contenido, así mismo si hubiera la pérdida de dicha información se tiene los documentos físicos.
- 3) ¿Cómo adquirimos, incrementamos y utilizamos el conocimiento en nuestra organización?
- Con el trabajo a diario y manteniéndonos actualizados.



Tabla 4

<b>PLAN DE MEJORA</b>			
<b>ÁREA DE MEJORA</b>	<b>CÓMO</b>	<b>QUIÉN</b>	<b>CUÁNDO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aumento de recursos financieros.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar financiamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista en finanzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo el año.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mejoramiento en uso de tecnologías</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrucción en el uso de tecnologías modernas, combinando con lo aprendido tradicionalmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo el año.</li> </ul>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Propia 2017

## **PROCESOS**

Un proceso es una secuencia de actividades en las que intervienen personas, materiales, energía y equipamiento de una forma lógica para producir un resultado planificado y deseado. Un proceso debe tener entradas (inputs) y salidas (outputs) medibles y debe ser adaptable al cambio.

Históricamente, las empresas y otras organizaciones se han gestionado por departamentos o funciones diferenciadas. Esta forma de gestionar proviene de la puesta en práctica de los principios Tayloristas de división del trabajo entre los responsables de planificar y definir (directivos y mandos) y los encargados de ejecutar las acciones (el resto de las personas).

Algunos procesos pueden quedar contenidos íntegramente dentro de una función, sin embargo, hoy en día, la mayoría de los procesos son interfuncionales, lo que significa que son personas y recursos físicos de varios departamentos los que deben participar para generar el producto o servicio.

La "gestión de y por procesos" mejora la tradicional gestión funcional haciendo más competentes/competitivas a las organizaciones.

## **ASPECTOS A ANALIZAR**

### **GESTIÓN POR PROCESOS**

- 1) ¿Hemos identificado los procesos y subprocesos de nuestra organización, elaborando un "mapa de procesos" con ellos?
  - Existe un manual de procedimientos administrativos (MAPRO) y cada uno con mapa mental.
- 2) ¿Estamos gestionando los procesos, es decir, hemos nombrado propietarios, documentado los procesos (según normativa ISO 9000 u otros métodos), establecido sus equipos de mejora, indicadores, objetivos, etc.?
  - Esta encargado por la Administración General de FROG Asesores y Consultores SAC.
- 3) ¿Hemos identificado cuáles son nuestros procesos clave partiendo de nuestra estrategia y planificación?
  - De manera empírica, dando prioridad a la atención de los clientes.
- 4) ¿Cómo introducimos y comunicamos los cambios y mejoras en nuestros procesos y evaluamos sus resultados?
  - De manera documentaria se comunican sobre los cambios y mejoras en nuestros procesos.

### **ORIENTACIÓN AL CLIENTE**

- 1) ¿Cómo investigamos las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes?
  - La población son nuestros clientes, se realiza un estudio de mercado para poder atender a nuestros clientes.
- 2) ¿Cómo diseñamos y desarrollamos nuevos productos y servicios a partir de ellos?
  - Se realizan expediente los cuales se proponen para su ejecución.
- 3) ¿Cómo adaptamos y mejoramos nuestros procesos a partir de ellas?
  - Desarrollándolos en el tiempo breve.

- 4) ¿Cómo distribuimos nuestros productos y servicios?
- Se atienden eficientemente.
- 5) ¿Cómo atendemos las quejas y reclamaciones de nuestros clientes?
- Escuchando, y priorizando las emergencias.

Tabla 5

PLAN DE MEJORA			
ÁREA DE MEJORA	CÓMO	QUIÉN	CUÁNDO
• <b>Gestión por procesos</b>	• Desarrollando las actividades en tiempo breve.	• Todo el personal	• Todo el año.

Fuente: Encuesta  
Elaboración: Propia 2017

## RESULTADOS

### SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

Debemos medir qué logros está alcanzando nuestra organización en relación con sus personas. Para ello debemos utilizar dos tipos de medidas:

1. **Medidas de percepción:** Se refieren a la percepción que tienen nuestras personas acerca de nuestra organización (comunicación, liderazgo, sueldo, instalaciones y recursos, entorno de trabajo, etc.). La podemos obtener mediante encuestas, entrevistas estructuradas o grupos focales. En primer lugar debemos investigar qué aspectos son significativos para nuestras personas y cuál es su importancia relativa y posteriormente preguntarles su percepción.
2. **Indicadores de rendimiento:** Son medidas internas que nos permiten supervisar, entender, predecir y mejorar nuestro rendimiento y anticiparnos a la percepción de nuestras personas (participación, índices de absentismo, quejas, rotación, etc.).

## **ASPECTOS A ANALIZAR**

- 1) ¿Hemos investigado e identificado cuáles son los aspectos significativos y su importancia relativa para lograr la satisfacción de nuestras personas?
  - Si se ha investigado obteniendo resultados como: aumento de sueldo, capacitaciones, clima organizacional positivo, crecimiento profesional.
- 2) ¿Preguntamos periódicamente su satisfacción a nuestra personal mediante encuestas, entrevistas, estructuradas o grupos focales?
  - De manera verbal.
- 3) ¿Conocemos cómo nos ven en relación con otras organizaciones de nuestro entorno?
  - Esta dentro de lo competitivo.
- 4) ¿Analizamos los resultados anteriores y sus tendencias, establecemos objetivos y planes de mejora y creamos equipos de mejora?
  - Se trata de motivar para que el personal permanezca dentro de la entidad.
- 5) ¿Comunicamos los resultados a nuestras personas?
  - De manera verbal.
- 6) ¿Utilizamos comparaciones externas para identificar organizaciones más avanzadas y aprender de ellas?
  - Si consideran experiencias exitosas
- 7) Hemos identificado "indicadores de rendimiento" internos que nos den información que complementa la anterior?
  - Si se considero
- 8) ¿Analizamos los indicadores de rendimiento, establecemos objetivos y planes de mejora y nos comparamos externamente?
  - En menor magnitud.

Tabla 6

<b>PLAN DE MEJORA</b>			
<b>ÁREA DE MEJORA</b>	<b>CÓMO</b>	<b>QUIÉN</b>	<b>CUÁNDO</b>
• <b>Clima organizacional</b>	• Resolución de problemas en equipo, confraternizar con reuniones fuera del horario	• Administrador	• Julio 2017

**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Propia 2017

### **IMPACTO SOCIAL**

Toda organización vive y se interrelaciona en una comunidad a la que deberá contemplar como uno o varios "grupos de interés" y tener en cuenta sus necesidades y expectativas a la hora de formular su estrategia y planes y también para gestionar sus procesos y recursos.

Periódicamente debemos evaluar hasta qué punto estamos satisfaciendo estas necesidades y expectativas de la sociedad, para lo cual podemos utilizar dos tipos de medidas.

1. Medidas de percepción: Las podemos obtener mediante encuestas, entrevistas estructuradas o grupos focales. Estas pueden estar dirigidas a colectivos amplios o bien a personas destacadas o "líderes de opinión" o a ambos grupos.
2. Indicadores de rendimiento: Son medidas internas que nos permiten supervisar, entender, predecir y mejorar nuestro rendimiento y anticipar la percepción de nuestra sociedad (apariciones en prensa, apoyo a cultura y beneficencia, involucración en temas medioambientales, etc.).

## ASPECTOS A ANALIZAR

- 1) ¿Hemos identificado cuáles son las necesidades y expectativas de nuestros clientes con relación a nuestra organización (impacto ecológico, reducción de residuos y embalajes, ruidos, contaminación, obras sociales, etc.)?
  - Mediante folletos y afiches.
- 2) ¿Hemos establecido una estrategia y planes al respecto?
  - Concientizar a la población.
- 3) ¿Realizamos medidas de percepción de nuestra ciudad?
  - En poca magnitud
- 4) ¿Utilizamos indicadores de rendimiento?
  - De acuerdo al avance de las ventas.
- 5) ¿Nos hemos marcado objetivos de mejora y creado equipos o nombrado responsables para ello?
  - De forman comisiones para realizar inspecciones.
- 6) ¿Comparamos los resultados anteriores con los de otras organizaciones más avanzadas que la nuestra y aprendemos de ellas?
  - En poca magnitud.

Tabla 7

PLAN DE MEJORA			
ÁREA DE MEJORA	CÓMO	QUIÉN	CUÁNDO
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Cambio de percepción del trabajo realizado por FROG Asesores y Consultores SAC</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La población tiene que ser participe del desarrollo de su comunidad, trabajando en la no contaminación del ambiente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Julio 2017</li></ul>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Propia 2017

## **RESULTADOS**

Los resultados de la organización están relacionados con aquello que la organización ha determinado como logros esenciales y medibles para su éxito tanto a corto plazo como para lograr su estrategia a largo plazo.

Los resultados de la organización son medidas de la eficacia y eficiencia en la prestación de servicios y la consecución de metas y objetivos.

Estas medidas son tanto financieras como no financieras. Muchas de ellas estarán directamente relacionadas con la estrategia y con los procesos clave. Pueden ser de dos tipos:

### 1. Resultados clave del rendimiento de la organización.

Pueden hacer referencia a:

- Resultados económicos y financieros como ventas, márgenes, beneficios, dividendos, etc.
- Resultados no económicos como cuota de mercado, nuevos productos, etc.

### 2. Indicadores clave

Son las medidas operativas que nos permiten supervisar, entender, predecir y mejorar los probables resultados clave. Pueden hacer referencia a elementos de nuestros procesos y de nuestros recursos, como por ejemplo:

- Procesos: rendimiento, tiempo de ciclo, productividad
- Economía y finanzas: rendimiento de activos, depreciaciones.
- Materiales: índice de defectos, rotación,

## **ASPECTOS A ANALIZAR**

1) ¿Hemos definido cuáles son las medidas de los resultados clave de nuestra organización, en línea con nuestra estrategia y planes?

- Si se estableció dentro de los planes.

2) ¿Hemos definido cuáles son los Indicadores clave?

- Si se estableció dentro de los planes.
- 3) ¿Los Resultados clave e Indicadores clave están consensuados, al menos, a nivel del equipo directivo?
- Se trata de llegar a los indicadores establecidos.
- 4) ¿Realizamos un seguimiento periódico de los mismos, evaluamos sus tendencias y establecemos objetivos y planes de mejora?
- Después de culminar cada venta, se realiza una evaluación.
- 5) Utilizamos comparaciones externas para identificar organizaciones más avanzadas que la nuestra y aprendemos de ellas?
- Si se realiza.

Tabla 8

<b>PLAN DE MEJORA</b>			
<b>ÁREA DE MEJORA</b>	<b>CÓMO</b>	<b>QUIÉN</b>	<b>CUÁNDO</b>
• <b>Resultados planificados.</b>	• Monitoreo, inspección de las laborales desarrolladas.	• Todo el personal.	• Todo el año.

**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** Propia 2017

### **SATISFACCIÓN DEL USUARIO**

Los clientes son las personas u organizaciones a las que van destinados los productos o servicios que generamos.

Debemos medir qué logros está alcanzando nuestra organización con relación a las necesidades y expectativas de sus clientes. Para ello debemos utilizar dos tipos de medidas:

1. **Medidas de percepción:** Se refieren a la percepción que tienen nuestros clientes acerca de nuestros productos, servicios, trato y atención, etc. Lo podemos obtener mediante encuestas, entrevistas estructuradas o grupos focales. En primer lugar debemos conocer qué aspectos son significativos para nuestros clientes y cuál es su importancia relativa y posteriormente contrastar su percepción.



2. **Indicadores de rendimiento:** Son medidas internas que nos permiten supervisar, entender, predecir y mejorar nuestro rendimiento y anticiparnos a la percepción de nuestros clientes (tiempos de respuesta, porcentaje de defectos, costes en garantía, etc.)

### **ASPECTOS A ANALIZAR**

- 1) ¿Hemos identificado a todos los clientes de nuestra organización?
  - La población en general.
- 2) ¿Hemos investigado e identificado cuáles son los aspectos significativos y su importancia relativa para lograr la satisfacción de nuestros clientes?
  - Mediante la atención, los clientes podrán satisfacer sus necesidades de compra.
- 3) ¿Preguntamos periódicamente su satisfacción a nuestros clientes mediante encuestas, entrevistas estructuradas o grupos focales?
  - Si se ejecutan.
- 4) ¿Conocemos cómo nos ven en relación con nuestros competidores?
  - Por la atención se están ejecutando, hay un sector de clientes que no está satisfecha con el servicio que se otorga.
- 5) ¿Analizamos los resultados anteriores y sus tendencias, establecemos objetivos y planes de mejora y creamos equipos de mejora?
  - Se están presentando expedientes, priorización en atención de pedidos y más convenios financieros con las municipalidades.
- 6) ¿Utilizamos comparaciones externas para identificar organizaciones más avanzadas que las nuestras y aprendemos de ellas?
  - Se toman en cuenta experiencias exitosas.
- 7) ¿Hemos identificado "indicadores de rendimiento" internos que nos den información que complementa a la anterior?

- Con la experiencia dentro de la organización, entre los errores que se hayan suscitado, sirve para aprender de ellas.
- 8) ¿Analizamos los indicadores de rendimiento y sus tendencias, establecemos objetivos y planes de mejora y nos comparamos externamente?
- Sí para el mejor desarrollo de funciones.

Tabla 9

<b>PLAN DE MEJORA</b>			
<b>ÁREA DE MEJORA</b>	<b>CÓMO</b>	<b>QUIÉN</b>	<b>CUÁNDO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cambio de percepción del usuario.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FROG Asesores y Consultores SAC se encarga de las necesidades de sus clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo el año</li> </ul>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaboración:** Propia 2017

### **PERSONAS:**

La organización debe desarrollar el potencial de todas sus personas y aprovecharlo para llevar a cabo de la manera más eficaz y eficiente la estrategia y planes que ha establecido.

Deberá involucrar y hacer partícipes del proyecto de la organización a todas sus personas estableciendo mecanismos que refuercen la comunicación y el diálogo, desarrollando la capacidad de todas las personas de tomar decisiones y asumir responsabilidades.

### **ASPECTOS A ANALIZAR**

- 1) ¿Las estrategias y planes que llevamos a cabo para las personas están formulados a partir de la Estrategia y Planificación global de la organización?
- Si, ya que si éstas se encuentran acorde a la Estrategia y Planificación global de la organización, las personas seguirán por el mismo curso para poder cumplir los mismos objetivos.

- 2) ¿Cómo realizamos la selección de personas y su desarrollo profesional?
- La selección de personal se realiza, de acuerdo a la labor que van a desempeñar, para esto se realiza el perfil del personal a contratar. Una vez seleccionada la persona se procede a su capacitación y retroalimentando con temas actuales, referente a las actividades que desempeñan.
- 3) ¿Cómo gestionamos la seguridad y salud laboral (prevención de riesgos laborales)?
- Podríamos dividir en dos aspectos:  
Dentro de organización: Se tiene con infraestructura adecuada, mobiliarios aptos para desempeñar labores, buen clima organizacional.  
Fuera de la organización: los colaboradores cuentan con seguro contra accidentes.
- 4) ¿Garantizamos la imparcialidad y la igualdad de oportunidades en todos los aspectos relacionados con el empleo?
- Para que haya imparcialidad en la contratación de personal en FROG Asesores y Consultores SAC, el proceso de selección se realiza según el perfil que solicitan, las personas que lo cumplan tienen la oportunidad de postular.
- 5) ¿Cómo desarrollamos las competencias o capacidades de nuestras personas mediante los planes de formación, el trabajo en equipo, los tutores internos y otros sistemas?
- Para los colaboradores existen capacitaciones y talleres en actualización de temas relacionados con las labores que realizan, respecto a la formación de capacidades, se contratan practicantes o monitores quienes en trabajo conjunto con los colaboradores, se logra fortalecer sus capacidades, en relación a la profesión que desempeñan.
- 6) ¿Cómo se ayuda a las personas a conseguir los objetivos que tienen establecidos, a mejorar su desempeño y cómo se evalúan sus logros?

- Mediante el trabajo en equipo, coordinando si una actividad incumbe a dos colaboradores.
- 7) ¿Cómo estimulamos la participación en actividades de mejora?
- Mediante reuniones fuera de la organización, incluyendo a cada uno de los colaboradores en actividades en común, para que así dentro de la organización existe un mejor clima organizacional y se pueda desempeñar funcionar eficientemente.
- 8) ¿Cómo estimulamos a las personas a asumir responsabilidades y tomar decisiones?
- Dándoles la confianza de que puede realizar una actividad, asimismo haciéndole saber que es parte de la organización.
- 9) ¿Cómo desarrollamos canales de comunicación formal e informal?
- De acuerdo al contexto en el que se encuentran y la persona al que se dirigen.
- 10) ¿Cómo reconocemos los esfuerzos y logros?
- En base a los cumplimientos de funciones y objetos de manera eficiente y eficaz.

### III. DISCUSIÓN

- Mediante la aplicación e influencia del Modelo de Excelencia (EFQM) en la gestión de la empresa FROG Asesores y Consultores SAC se puede medir qué logros obtiene dicha institución en relación a su personal. Para tal fin podemos hacer uso de las dos maneras de medir:
  - a. **Índices de percepción** en el que se toman en cuenta, como perciben las personas, las características que tiene nuestra institución (el aspecto comunicacional, el aspecto remunerativo, la infraestructura, el equipamiento, todo lo relacionado al trabajo; todos estos datos se pueden obtener mediante

diferentes técnicas como son las encuestas y las entrevistas; en primera instancia se debe hacer el estudio de los aspectos importantes y significativos y luego obtener información sobre su percepción.

- b. **Índices de rendimiento** son aspectos intrínsecos, con los que se podrán percibir la calidad del trabajo.
- El estudio investigativo se ha realizado de tal manera que se ha implementado todo un conjunto de beneficios orientados a los trabajadores como incremento de sueldos y salarios, capacitaciones y otros.
  - Del mismo modo se estudió nuestra situación en relación con otras instituciones y se estableció que estamos considerados dentro de lo competitivo.
  - También se ha podido identificar algunos indicadores de rendimiento que nos permiten identificar que las tareas se han cumplido con éxito.

#### **IV. CONCLUSIONES**

- a. Con la implementación del modelo organizacional de excelencia (EFQM) se mejoró significativamente la gestión de FROG Asesores y Consultores SAC.
- b. El nuevo estilo de liderazgo adoptado mejoró la satisfacción del personal de FROG Asesores y Consultores SAC.
- c. Con las políticas y estrategias propuestas se mejoraron el impacto social en FROG Asesores y Consultores SAC.
- d. Se identificó los aspectos significativos y la importancia relativa para logro de la satisfacción de los clientes, mediante encuestas, entrevistas estructuradas y grupos focales.
- e. Se hizo comparaciones externas y se identificó a organizaciones más avanzadas rescatando su buena gestión en experiencias exitosas.
- f. Con la implantación del modelo EFQM se comprometió a cada uno de los integrantes de FROG Asesores y Consultores SAC, para mejorar el

ambiente laboral y su relación con el usuario, tomando en cuenta la satisfacción del cliente

## **V. RECOMENDACIONES**

1. El modelo EFQM de calidad ayudará a cumplir de manera más adecuada la normativa relacionada con nuestros productos y servicios de FROG Asesores y Consultores SAC.
2. Con la constitución del modelo EFQM los sistemas de gestión de la calidad se tendrán muy en cuenta los requisitos y expectativas del cliente, por lo que su implantación en FROG Asesores y Consultores SAC incidirá positivamente en su satisfacción y, por tanto, la fidelización.
3. El modelo EFQM mejorará la imagen de productos y servicios de FROG Asesores y Consultores SAC, a medio plazo, la mejora de la imagen incide en una mejor posición de mercado respecto a la competencia. Adoptando un sistema de gestión de calidad es lanzar una señal a todos los agentes que interactúan con nuestra organización sobre nuestro compromiso con la calidad y la mejora continua.
4. La empresa FROG Asesores y Consultores SAC, debe desglosar y divulgar la misión, visión y valores, para poder ayudar a definir de manera más clara la estrategia.
5. Se debe realizar mediciones de gestión de liderazgo, comunicación interna, percepción de las personas que trabajan en FROG Asesores y Consultores SAC.
6. FROG Asesores y Consultores SAC debe comparar los resultados y mediciones que actualmente se realizan con la competencia y/o empresas del sector.
7. La empresa FROG Asesores y Consultores SAC, debe analizar y utilizar los resultados de las evaluaciones para llevar a cabo la mejora continua, así como elaborar acciones de mejora para los resultados negativos y realizar el seguimiento de estas.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- a. Corma Canos Francisco. Aplicaciones Prácticas del Modelo EFQM de Excelencia en Pymes. Editorial Diaz de Santos. Madrid. 2005
- b. Fernández, Evaristo. Metodología de la Investigación. Caracas. Editorial Júpiter. Editores 1.998.
- c. Fernández Granero 2009 (1) El Modelo EFQM de Excelencia Calidad Total Editorial Taxus. Madrid. España.
- d. Martín García, Raúl Beira Jiménez Juan Luís, María Trillo Holgado Amalia, Illana Martos Antonio. El Modelo EFQM Aplicado a la Docencia Universitaria. Escuela Politécnica Superior, Av. Ramón Puyol s/n, 11202 Algeciras, Cádiz España 2005.
- e. Membrado Martínez Joaquín Innovación y Mejora Continua. según el Modelo EFQM. 2ª ED, J. Editorial Díaz de Santos Madrid 2002
- f. Sánchez Miguel Fernando, Granero Castro Javier. Calidad Total Modelo de Excelencia EFQM. Editorial Confermetal. Madrid 2008.

# **ANEXOS**



## ESCALA SOBRE LOS AGENTES FACILITADORES

**OBJETIVO:** Calificar sobre el desempeño de los Agentes Facilitadores (Liderazgo, Política y estrategia, Recursos y Procesos) que brinda FROG Asesores y Consultores SAC.

Estimado trabajador, te presentamos esta encuesta como un primer encuentro contigo para pedirte que nos ayudes a mejorar la Gestión de FROG Asesores y Consultores SAC. Para ello, es imprescindible que leas con calma las instrucciones, marques las alternativas y respondas las preguntas con total seriedad y sinceridad puesto que tus respuestas son muy importantes para el trabajo de investigación.

**INSTRUCCIONES:**

- Te recordamos que este instrumento y todas tus respuestas son totalmente anónimas.
- Lee atentamente cada uno de los enunciados siguientes y luego califica de 1 a 5, marcando con una (X) la alternativa que refleje la realidad de lo que FROG Asesores y Consultores SAC te ofrece.

AFIRMACIONES SOBRE LOS AGENTES FACILITADORES	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>LIDERAZGO</b>					
C1: Las autoridades encargadas inspiran confianza.					
C2: Las autoridades solucionan los problemas viales de acuerdo a las necesidades de la región.					
C3: Las autoridades son más políticos que técnicos.					
<b>POLÍTICA Y ESTRATEGIA</b>					
C4: FROG Asesores y Consultores SAC cuenta con políticas claras y difundidas.					
C5: Las estrategias están enfocadas a los grupos de interés.					
C6: Se realiza seguimiento a la estrategias (se audita o controla los avances)					
C7: Se difunde las políticas y estrategias.					
<b>PERSONAL Y RECURSOS</b>					
C8: Los trabajadores de FROG Asesores y Consultores SAC y las empresas subcontratadas son empáticos.					
C9: Los trabajadores de FROG Asesores y Consultores SAC siempre están dispuestos a brindar un servicio rápido.					
C10: Los trabajadores de FROG Asesores y Consultores SAC siempre están dispuestos a colaborar con los pobladores.					
C11: Los trabajadores de FROG Asesores y Consultores SAC siempre están bien uniformados y presentables.					
C12: Se cuenta con suficientes recursos económicos y financieros.					
C13: Se cuenta con equipos y materiales suficientes para la ejecución de obras.					
<b>PROCESOS</b>					
C14: Los procesos se encuentran sistematizados.					
C15: Se están innovando constantemente los procesos.					
C16: Los trabajos que realizan FROG Asesores y Consultores SAC están basadas en las necesidades de la población.					
C17: Existe una buena relación con las comunidades.					

¿Qué significa proceso?

.....

.....

.....

.....

¿Qué opinas del servicio que brinda FROG Asesores y Consultores SAC?

.....  
.....  
.....  
.....

¿Qué debería hacer FROG Asesores y Consultores SAC para que pudieras decir que está brindando una excelente calidad del servicio a las comunidades de su jurisdicción?

.....  
.....  
.....  
.....

¿En qué procesos debe mejorar FROG Asesores y Consultores SAC y cuál sería su recomendación?

.....  
.....  
.....  
.....

¿Cuáles serían tus sugerencias para mejorar la calidad del servicio que ofrece FROG Asesores y Consultores SAC?

.....  
.....  
.....  
.....

**DATOS GENERALES**

SEXO: Masculino ( ) Femenino ( )

EDAD: .....

**¡MUCHAS GRACIAS!**

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN RESPECTO A LA GESTIÓN DE FROG ASESORES Y CONSULTORES SAC

**OBJETIVO:** Averiguar el nivel de satisfacción de la comunidad

Estimado poblador, te presentamos esta encuesta con el fin de pedirte que nos ayudes a brindarte un servicio mejor. Para ello, es imprescindible que leas con calma las instrucciones, marques las alternativas y respondas las preguntas con total seriedad y sinceridad puesto que tus respuestas son muy importantes para nosotros.

### DATOS GENERALES

SEXO:                      Masculino ( )                                      Femenino ( )                                      EDAD: .....

### INSTRUCCIONES:

- Te recordamos que este instrumento y todas tus respuestas son totalmente anónimas.
- Lee atentamente la siguiente pregunta y marca con toda sinceridad la alternativa que exprese tu opinión.

En general, pensando en el trabajo que desarrolla FROG Asesores y Consultores SAC ¿Cuál de las siguientes frases expresaría mejor tu nivel de satisfacción?

TOTALMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	NI SATISFECHO, NI INSATISFECHO	INSATISFECHO	TOTALMENTE INSATISFECHO
5	4	3	2	1

¿Por qué?

.....

.....

.....

A continuación, encontrarás una lista que contiene algunas características o aspectos relacionados con las actividades que realiza la FROG Asesores y Consultores SAC . Te pedimos que leas atentamente cada una de ellas y marques con una (X) la alternativa que exprese mejor tu nivel de satisfacción.

ACTIVIDADES QUE REALIZA FROG ASESORES Y CONSULTORES SAC	1	2	3	4	5
	Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Totalmente satisfecho
<b>SATISFACCIÓN DEL PERSONAL</b>					
S1: Está de acuerdo con el trato del personal de FROG Asesores y Consultores SAC					
S2: El personal de FROG Asesores y Consultores SAC están dispuestos a absolver sus consultas.					
S3: Existe un interés de parte de FROG Asesores y Consultores SAC por satisfacer las necesidades de la población.					
<b>IMPACTO SOCIAL</b>					
S4: Está satisfecho sobre la atención que brinda FROG Asesores y Consultores SAC					
S5: Se aprecia un desarrollo de las comunidades con el mejoramiento de las vías de comunicación.					
<b>RESULTADOS</b>					
S6: FROG Asesores y Consultores SAC cumple con sus ofrecimientos para el desarrollo.					
S7: Los trámites son rápidos y precisos.					
<b>SATISFACCIÓN DEL POBLADOR</b>					
S8: FROG Asesores y Consultores SAC cumplen su trabajo.					
S9: En FROG Asesores y Consultores SAC existe mucha burocracia.					
S10: FROG Asesores y Consultores SAC son eficientes y eficaces.					

¿Qué debe hacer FROG Asesores y Consultores SAC para que te sientas satisfecho?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**¡MUCHAS GRACIAS!**