

UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONLES



TESIS

**IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE EXCELENCIA EFQM PARA LA
MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA TOTAL DISTRIBUIDORES
E.I.R.L., PUCALLPA, 2017.**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

AUTOR:

Bach. KAREN PAOLA HONORIO RENGIFO

ASESOR:

Dr. FRANK BOLLET RAMÍREZ

PUCALLPA – PERÚ
2017

DEDICATORIA

A mis adorados padres, Claribel y Roger, por su infinito amor, apoyo y enseñanzas a lo largo de mi vida que hicieron posible la culminación de esta etapa. A mis hermanos, Bryan y César, por su complicidad y compañía. A mis abuelitos Roger y Rosita, Yolanda y César por su cariño y sabios consejos. Y a todos mis familiares por la gran unión que existe entre nosotros y la confianza que me otorgan para contar con ellos.

Paola.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por amarme y permitirme consumir con éxito este grado académico profesional.

Mi gratitud al Gerente General de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L. y a sus colaboradores, por la voluntad y el tiempo prestados.

Al docente y asesor de tesis de la Universidad Alas Peruanas, Frank Bollet Ramírez, por su valiosa orientación para la realización de la misma.

Mi reconocimiento a la Universidad Alas Peruanas por sus excelentes educadores, quienes participaron en mi formación académica.

Paola.

RESUMEN

La investigación, implantación del modelo de excelencia EFQM para la mejora del desempeño de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L., Pucallpa, 2017, es una tesis de pregrado que tuvo como objetivo de establecer la influencia de la implementación de los agentes facilitadores en el modelo EFQM de excelencia en los resultados de gestión de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L., Pucallpa, en la mejora el nivel de rentabilidad y desarrollo empresarial. El estudio aplicó los conceptos y estrategias del modelo EFQM de Excelencia, integrado a otros enfoques, en un esquema más amplio y completo de gestión; para evaluar el progreso de la empresa hacia la excelencia. El diseño que se usó fue cuasiexperimental de pretest-postest con sujeto único, sin grupo de control, y el nivel de investigación, el descriptivo explicativo. Aplicando la estadística, se estableció que la empresa Total Distribuidores E.I.R.L., incrementó su Puntuación Global en un 13.4 %, como medida del Grado de Excelencia, después de la aplicación del Modelo EFQM; por lo que se concluye que la implementación del modelo referido en la investigación, logró en el personal de la empresa un cambio de actitud, que se tradujo en una mayor implicación personal hacia la empresa, y contribuyó a que el equipo directivo realizara las mejoras en las áreas priorizadas.

PALABRAS CLAVES:

Agentes Facilitadores: Son aspectos del sistema de gestión de la organización. Informan de cómo enfoca la organización sus acciones para lograr los resultados que desea.

Resultados de Gestión:

Son los logros alcanzados por una empresa. Representan lo que la organización consigue para cada uno de sus actores: Clientes, Empleados, Sociedad e Inversores, y deben ser medibles.

ABSTRACT

The research, implementation of the EFQM excellence model for the performance improvement of the company Total Distribuidores EIRL, Pucallpa, 2017, is an undergraduate thesis whose objective was to establish the influence of the implementation of the facilitating agents in the EFQM model of Excellence in the management results of the company Total Distributors EIRL, Pucallpa, in improving the level of profitability and business development. The study applied the concepts and strategies of the EFQM model of Excellence, integrated with other approaches, into a broader and more complete management scheme; To evaluate the company's progress towards excellence. The design used was pretest-posttest quasiexperimental with single subject, without control group, and the level of research, the explanatory descriptive. Applying the statistics, it was established that the company Total Distribuidores E.I.R.L., increased its Global Score by 13.4%, as a measure of the Degree of Excellence, after the application of the EFQM Model; It was concluded that the implementation of the model referred to in the research, achieved in the company's personnel a change of attitude, which resulted in a greater personal involvement towards the company, and contributed to the management team making the improvements in The priority areas.

KEYWORDS:

Enablers: Are aspects of the management system of the organization. Report on how the organization focuses its actions to achieve the results you want.

Results Management: They are the achievements of a company. Represent what the organization gets for each of his actors: customers, employees, society and investors, and should be measurable.

ÍNDICE

	Pág.
TÍTULO	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN / ABSTRACT	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRAFICOS	vi
INTRODUCCIÓN	viii
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Formulación del problema	8
1.2.1. Problema general	8
1.2.2. Problemas específicos	8
1.3. Objetivos de la investigación	9
1.3.1. Objetivo general	9
1.3.2. Objetivos específicos	9
1.4. Justificación del estudio	10
1.5. Limitaciones de la investigación	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	12
2.1. Antecedentes del estudio	12
2.2. Bases teóricas	14
2.3. Definición de términos	36
2.4. Hipótesis	41
2.4.1. Hipótesis general	41
2.4.2. Hipótesis específica	41
2.5. Variables	42
2.5.1. Definición conceptual de la variable	42
2.5.2. Definición operacional de la variable	43
2.5.3. Operacionalización de la variable	45
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	52
3.1 Tipo y nivel de investigación	52
3.2 Descripción del ámbito de la investigación	53
3.3 Población y muestra	54
3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	55
3.5 Validez y confiabilidad del instrumento	56
3.6 Plan de recolección y procesamiento de datos	57
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	60
4.1 Resultados del pre test	60
4.2 Resultados del post test	70
4.3 Análisis comparativo de los estadígrafos	76
4.4 Prueba de hipótesis	77

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	
5.1 Contrastación con los referentes bibliográficos	84
5.2 Contrastación de la hipótesis general en base a la prueba de hipótesis	85
5.3 Aporte científico de la investigación	85
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	88
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
ANEXOS	
1. Matriz de Consistencia	91
2. Cuestionario de Autoevaluación	92
3. Misión, visión y los valores de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L.	102

ÍNDICE DE TABLAS	Pág.
Tabla 1. <i>Personal de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L.</i>	54
Tabla 2. <i>Puntuación Global Inicial, del Grado de Excelencia de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L., 2017.</i>	63
Tabla 3. <i>Puntuación Global Final, del Grado de Excelencia de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L., 2017.</i>	73
Tabla 4. <i>Comparación entre los valores de las puntuaciones de las dimensiones del pre y post test, de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L.</i>	75
Tabla 5. <i>Valores comparativos de estadígrafos, según puntuaciones de las dimensiones, en el pre test y post test, de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L. Pucallpa-2017.</i>	76
Tabla 6. <i>Mediciones repetidas de los valores de las dimensiones de Autoevaluación EFQM, de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L.</i>	81
ÍNDICE DE FIGURAS Y GRAFICOS	Pág.
Figura 1. Conceptos Fundamentales de la Excelencia	18
Figura 2. Los Criterios del Modelo EFQM	20
Figura 3. Esquema Lógico REDER del Modelo EFQM	23
Figura 4. Esquema Lógico REDER en el Modelo EFQM	24
Figura 5. Diagrama de Integración de Principios de Excelencia, Criterios y Matriz Reder.	25
Figura 6. Esquema del Modelo EFQM de Excelencia y la ponderación entre criterios.	26
<i>Gráfico 1. Puntuación de las nueve dimensiones en la Autoevaluación inicial de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L., 2017.</i>	61
<i>Gráfico 2. Puntuación de las dimensiones en la Autoevaluación Final de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L., 2017.</i>	70
<i>Gráfico 3. Comparación entre los valores de las puntuaciones de las dimensiones del pre y post test</i>	75

INTRODUCCIÓN

Las empresas se desarrollan en un contexto tecnológico, científico, económico y social cambiante; esto implica que se deben adaptar a estos cambios, realizando previamente transformaciones profundas, a través de gestión de calidad y comprometiéndose al servicio, como principal factor de desarrollo, imagen y rentabilidad del sector comercial. La gestión con calidad, genera un efecto multiplicador importante, que se puede traducir en autoconciencia de prestar un excelente servicio, competitividad y responsabilidad por la calidad, a nivel grupal e individual; por todo esto, los directivos de las empresas deben establecer, sistemas de gestión adecuados para cada una de sus organizaciones.

El Modelo EFQM de Excelencia tiene como objetivo ayudar a las organizaciones (empresariales o de otros tipos) a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. Este modelo consiste en la integración de los ocho principios de la excelencia, un conjunto de criterios o dimensiones de la excelencia empresarial (los agentes facilitadores y los resultados de gestión), y un agregado de reglas para evaluar el comportamiento de la organización en cada criterio, basadas en la lógica Reder.

Con la implementación del Modelo EFQM, de Excelencia se obtienen como resultados generales, efectos positivos en la gestión de la empresa, que se manifiesta en: influencia sobre las operaciones, los resultados económicos, los trabajadores, los clientes, y la calidad de los servicios.

Esta tesis, consta de cinco capítulos, en los cuales se trata lo siguiente:

Capítulo I: El Problema de Investigación. Referido al planteamiento de la realidad problemática, de que la empresa mencionada, presentaba deficiencias en la elección, implementación y desarrollo de su sistema de gestión, que se traducían en un conocimiento y medición parcial de los resultados de gestión, y por consiguiente afectaba su capacidad de mejorar los referidos resultados.

Fue así que, el Equipo Directivo de la empresa Total Distribuidores

E.I.R.L., en forma voluntaria, aceptó participar en la implementación del Modelo EFQM de Excelencia en su organización, como un complemento motivador en el desarrollo empresarial.

Capítulo II: El Marco teórico.- Comprende los antecedentes de la investigación en donde López J. V., Bollet F. y Castañeda L. A., en el estudio del Proceso de Autoevaluación según el Modelo EFQM en una empresa, señalan que la empresa objeto del estudio, ha utilizado la Autoevaluación como una forma de estructurar la planificación de la mejora continua y un input del proceso de planificación estratégica; siendo los beneficios generados, el identificar puntos fuertes, áreas y acciones de mejora, establecer planes de acción e involucrar a las personas en la mejora de calidad. También se elaboró la hipótesis científica, casual, siguiente: “La implantación adecuada del Modelo de Excelencia EFQM, influye significativamente en la mejora del desempeño de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L de la ciudad de Pucallpa, 2,017.”, cumpliendo con la verificación del cumplimiento de la referida hipótesis.

Capítulo III: Define el marco metodológico usado en la investigación, como el tipo y nivel de la investigación (aplicativo, explicativo), el diseño (cuasiexperimental) y esquema de la investigación; la población y muestra; la definición operativa del instrumento de recolección de datos y las técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos.

Capítulo IV: Explica los resultados del pre test y post test realizados en la unidad de análisis de la investigación, el análisis comparativo de los estadígrafos y la prueba de hipótesis.

Capítulo V: Discusión de resultados con la contrastación con los referentes bibliográficos y contrastación de la hipótesis general en base a la prueba de hipótesis, demostrando que la implementación del modelo EFQM mejoró los resultados de gestión de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L., desarrollando la cultura de calidad en las personas integrantes de la referida organización y la aplicación del plan de mejora en la empresa. Se finaliza la tesis con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema:

La Plaza o distribución es una de las P's de la mezcla de marketing y se refiere a los medios de distribución o canales adecuados por los cuales se determinará el abastecimiento de los mismos y la oferta que ponen a disposición de sus clientes. Esto incluye: Puntos de venta o de atención, almacenamiento, formas de distribución, intermediarios, todo aquello con lo que la empresa garantizará que el consumidor pueda obtener posesión del producto.

El sector de distribución comercial en la actualidad se desarrolla en un medio tecnológico, científico, económico y social de cambios continuos; esto significa que las empresas destinadas a esta actividad, deben adaptarse a esas variaciones, realizando preliminarmente transformaciones profundas a través de gestión de calidad y comprometiéndose al servicio, como principal factor de competitividad del sector de distribución.

La gestión con calidad, genera un efecto multiplicador importante que se puede traducir en autoconciencia de prestar un excelente servicio, productividad y responsabilidad por la cultura de calidad a nivel individual, de los equipos de trabajo y de toda la organización; por todo

esto, los directivos de las empresas deben establecer, sistemas de gestión adecuados para cada una de sus organizaciones¹.

En esta investigación se realizó un estudio en el campo de la gestión de calidad empresarial, aplicando el modelo EFQM de excelencia; que permitió mediante el método de la autoevaluación, realizar un diagnóstico base a fin de elaborar los planes de acción correctivos, en las áreas correspondientes para la mejora del desempeño de la empresa del sector de distribución, Total Distribuidores EIRL, en la ciudad de Pucallpa periodo 2017.

Para cumplir con la investigación fue indispensable la coordinación con los directivos de la empresa y sus trabajadores, quienes otorgaron información referente a su organización y su sistema de gestión al resolver el cuestionario de auto evaluación del modelo de calidad EFQM; asimismo se hizo uso de archivos documentarios necesarios para realizar el estudio y análisis de cada uno de los indicadores de las variables planteadas en el presente proyecto de tesis.

1.1.1. Diagnóstico del problema:

En Pucallpa, la empresa Total Distribuidores EIRL, ubicado en el Jr. José del Carmen Cabrejos N°158, presentó deficiencias en la elección, implementación y desarrollo de sus sistemas de gestión, que se reflejaron en los siguientes aspectos de los resultados, que las organizaciones consiguen en línea con sus objetivos estratégicos, para cada uno de sus actores (Clientes, Empleados, Sociedad e Inversores):

a. Resultados en los clientes: parcialmente conocidos, al haber tenido pocas medidas de las percepciones de los clientes hacia

¹ López, J. V. (2014). *Implementación del modelo EFQM de Excelencia para la mejora de gestión del restaurante turístico La Rueda en la ciudad de Pucallpa 2014*. Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Turismo, Hotelería y Gastronomía, Universidad Alas Peruanas, filial Pucallpa - Perú.

la organización basados en encuestas, grupos focales, calificaciones de la organización como proveedora de servicios de distribución, felicitaciones y quejas, referente a: reputación e imagen, valor otorgado por los clientes a los productos y servicios públicos, distribución de productos y servicios públicos, atención y apoyo al cliente y fidelidad y compromiso del cliente.

También careció de medidas de los indicadores de rendimiento sobre: distribución de productos y servicios, atención y apoyo al cliente, gestión de quejas, implicación de clientes y aliados en el diseño de productos, servicios, procesos, etc.

- b. Resultados en las personas:** parcialmente conocidos, al haber poseído algunas medidas de percepción de los empleados hacia la organización, basados en encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones del desempeño, sobre: satisfacción, implicación y compromiso, motivación, delegación y asunción de responsabilidades, liderazgo y gestión, gestión de las competencias y del desempeño, formación, reconocimiento y desarrollo de carreras profesionales, comunicación eficaz y condiciones de trabajo.

Así como al haber carecido de medidas de los indicadores de rendimiento referentes a: actividades de implicación y compromiso, actividades de gestión de las competencias y del desempeño, resultados de la gestión del liderazgo, actividades de formación, reconocimiento y desarrollo de carreras profesionales y comunicación interna.

- c. Resultados en la sociedad:** desconocidos, al no haber poseído medidas de percepción de las autoridades locales y ciudadanos, basados en encuestas, informes, referencias en prensa o en

otros medios, reuniones públicas, ONGs y agentes sociales y administraciones públicas, referidos a: impacto ambiental, imagen y reputación, impacto en la sociedad, impacto del lugar de trabajo, premios y cobertura en medios de comunicación.

Así como careció de indicadores para medir los resultados alcanzados, referentes a: actividades ambientales, económicas y sociales, cumplimiento de la legislación y las diferentes normativas oficiales, resultados respecto a salud y seguridad, gestión de compras y proveedores socialmente responsable.

d. Resultados Clave: medidas parciales de los resultados clave económico-financieros y no económicos que demuestran el triunfo alcanzado en la implantación de la estrategia, para conocer el éxito a corto plazo, faltando el de medio y largo plazo de la empresa en relación a: resultados económico-financieros, percepciones de los grupos de interés que aportan la financiación, resultados de la gestión y control del presupuesto, volumen de productos o servicios clave y resultados de los procesos clave.

Así como haber carecido de medidas de los indicadores clave económico-financieros y no económicos que utilizó la organización para medir su rendimiento operativo en aspectos de: gestión económico-financiera y presupuestaria, costes de los planes, programas y proyectos, rendimiento de los procesos clave, rendimiento de los aliados y proveedores, y tecnología, información y conocimiento.

1.1.2. Las causas:

Gracias al estudio realizado, fue posible deslindar que las causas que originaron el conocimiento parcial de los resultados de la administración y por consiguiente la capacidad de mejorarlos en

forma total por parte de la empresa Total Distribuidores EIRL, fueron:

- a. **Liderazgo:** poco desarrollado, que se manifestó cuando los líderes no definieron la Misión, Visión, valores y principios éticos y no actuaron como modelo de referencia; a los líderes les faltó definir, supervisar, revisar e impulsar tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento; cuando los líderes no se implicaron con los grupos de interés externos, no reforzaron una cultura de excelencia entre las personas de la organización, no se aseguraron de que la organización sea flexible y no gestionaron el cambio de manera eficaz.
- b. **Estrategia:** no estuvo basada en la comprensión de las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo, no se basó en la comprensión del rendimiento de la organización y sus capacidades, y la estrategia y sus políticas de apoyo no se comunicaron, implantaron y supervisaron.
- c. **Personas:** cuando los planes de gestión de las personas no apoyan la estrategia de la organización, no se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas, las personas no están alineadas con las necesidades de la organización, falta de implicación y no asumen su responsabilidad con la organización, Las personas no se comunican eficazmente en toda la organización y carecen de un sistema de recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.
- d. **Alianzas y Recursos:** hubo falta de gestión: de aliados y proveedores para obtener un beneficio sostenible, de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido, de edificios, equipos, materiales y recursos

naturales, de la tecnología para hacer realidad la estrategia, de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.

- e. **Procesos, productos y servicios:** los procesos se diseñaron y se gestionaron a fin de optimizar parcialmente el valor para los grupos de interés, los productos y servicios se desarrollaron para dar un beneficio incompleto a los clientes, no se promocionaron ni pusieron en el mercado eficazmente, y hubo poca gestión y mejora de las relaciones con los clientes.

1.1.3. Pronóstico del problema:

Si no se revertía esta situación, mediante la implantación de un sistema idóneo de gestión en la empresa Total Distribuidores EIRL, en el futuro se hubiera podido encontrar que:

- a. La empresa Total Distribuidores EIRL habría podido llegar al declive o quedarse estancada por dificultades operativas de carácter empresarial, generando una baja considerable en los empleos y disminución de la productividad.
- b. La empresa que es objeto de investigación, habría podido tener dificultad para conservar la fidelidad de sus clientes, y lograr que hagan promoción positiva hacia ella, para aumentar de esta manera el flujo de nuevos clientes.
- c. La lenta evolución y crecimiento sostenido del sector de distribución, habría podido reducir las oportunidades de empleo directo e indirecto, así como el dinamismo de la economía regional y nacional, que beneficiará a nuestra sociedad.

1.1.4. Control al pronóstico del problema:

Por lo que, fue necesario aplicar en la mayor brevedad posible, las estrategias para contribuir satisfactoriamente a la implantación de la gestión de calidad empresarial, que se

constituyó en toda una cultura de calidad, y cultura empresarial que respondió a los retos del momento y futuro del sector de distribución de Pucallpa.

Para mejorar los aspectos descritos en la empresa Total Distribuidores EIRL, objeto de la investigación, se propuso:

Que la empresa referida, realizara un importante proceso de cambio y desarrollo organizacional, exigidas por la evolución de la sociedad hacia la era del conocimiento, y las consiguientes transformaciones que se vienen produciendo dentro de ella.

Este proceso de cambio partió de la concepción de la administración de la empresa, como una institución prestataria de servicios requeridos por la sociedad y que debió adecuarse constantemente a la evolución de sus exigencias de calidad. Lo que supuso a su vez un impulso para que la empresa pudiera obtener resultados a su favor, conjuntamente con los objetivos previamente definidos y que las personas asumieran una posición activa y participativa frente a la propia organización, como árbitros finales de la calidad de los servicios prestados.

Para la evaluación de la calidad de estos servicios, fue necesario definir los niveles de aplicación en la empresa Total Distribuidores EIRL, del Modelo EFQM de Excelencia que permitió, tanto la imprescindible auto evaluación, como la evaluación integrada en el conjunto de organizaciones del sector de distribución.

Esto significó la inclusión del referido modelo de calidad en un esquema más amplio y detallado de gestión, junto a los demás enfoques administrativos utilizados en la empresa objeto del estudio.

El Modelo EFQM de Excelencia permitió a las personas entender la causa y el efecto de la relación entre lo que hacen sus

organizaciones y los resultados que consiguen. La ventaja del Modelo es que puede ser aplicado a cualquier organización, independientemente del tamaño, sector o antigüedad. No caduca y tiene en cuenta un gran número de conceptos distintos. Proporciona un lenguaje común que facilita que las personas intercambien de forma efectiva sus conocimientos y experiencias, tanto dentro como fuera de su propia organización².

Asimismo fue fundamental mejorar la perspectiva financiera en la creación del valor económico agregado, concentrando sus esfuerzos en sus procesos internos y obteniendo la flexibilidad y capacidad de responder en corto tiempo a las expectativas de los clientes, invirtiendo en los recursos humanos y tecnologías de la información.

El uso sistemático y regular del Modelo por parte del equipo directivo permitió a éste el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar.

1.2. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Cómo influyó la implantación del Modelo de Excelencia EFQM, en la mejora del desempeño de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L. de la ciudad de Pucallpa, 2017?

1.3.2. Problemas específicos

a. ¿Cuál fue la medida de influencia de la implantación del Modelo de Excelencia EFQM, en los resultados de los clientes de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L. de la ciudad de Pucallpa, 2017?

² La Fundación Navarra para la Excelencia (2014). Implantación del modelo EFQM en Navarra. incidencia en la competitividad empresarial y generación de empleo. Confederación de Empresarios de Navarra, España.

- b. ¿Cuál fue el nivel de influencia de la implantación del Modelo de Excelencia EFQM, en los resultados del personal de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L. de la ciudad de Pucallpa, 2017?
- c. ¿Cuál fue la capacidad de influencia de la implantación del Modelo de Excelencia EFQM, en los resultados de la sociedad de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L. de la ciudad de Pucallpa, 2017?
- d. ¿Cuál fue el nivel de influencia de la implantación del Modelo de Excelencia EFQM, en los resultados clave en la empresa Total Distribuidores E.I.R.L. de la ciudad de Pucallpa, 2017?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Se determinó la influencia de la implantación del Modelo de Excelencia EFQM, realizando un diagnóstico empresarial inicial y final mediante el método de la autoevaluación, para la mejora del desempeño de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L. de la ciudad de Pucallpa, 2017.

1.3.2. Objetivos específicos

- a. Se estableció la medida de influencia de la implantación del Modelo de Excelencia EFQM, en los resultados en los clientes de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L. de la ciudad de Pucallpa, 2017.
- b. Se verificó el nivel de influencia de la implantación del Modelo de Excelencia EFQM, en los resultados en las personas de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L. de la ciudad de Pucallpa, 2017.
- c. Se determinó la capacidad de influencia de la implantación del Modelo de Excelencia EFQM, en los resultados en la

sociedad de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L. de la ciudad de Pucallpa, 2017.

- d. Se estableció el nivel de influencia de la implantación del Modelo de Excelencia EFQM, en los resultados clave de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L. de la ciudad de Pucallpa, 2017.

1.4. Justificación del estudio

La investigación intentó ayudar en la solución de un problema fundamental, como fue el desarrollo limitado de los sistemas de gestión de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L. del sector de distribución en Pucallpa, y fue vital el estudio y la aplicación de los conceptos y estrategias de la gestión de calidad, que se constituyeron como factor clave para el rendimiento competitivo de la empresa antes mencionada, puesto que el modelo EFQM es un modelo útil, práctico y orientado a mejorar el resultado de las organizaciones.

Por estas razones fue necesario que se priorice este estudio; efectuando la investigación aplicada a la empresa Total Distribuidores E.I.R.L. que es parte de un sector tan importante como el de distribución y en una actividad que contribuye al desarrollo socio económico de la región y del país.

El estudio fue importante, toda vez que, como consecuencia del proceso de investigación, se aplicó las técnicas del modelo EFQM de Excelencia, los que permitieron mejorar la competitividad de la empresa, contribuyendo a su vez al aporte de la ciencia administrativa, que muestra progresos continuos de acuerdo al entorno cambiante del sector empresarial, en este caso del sector de distribución.

El resultado de la investigación tuvo una aplicación práctica en la empresa del sector de distribución en Pucallpa, generando de esta manera el mejoramiento de la calidad de gestión de las organizaciones y de servicios de distribución, en un sector que cobra cada vez más

relevancia, ayudando así, a que las empresas sean rentables y puedan desarrollarse, por la confluencia de los sectores minoristas y mayoristas que se encuentran en la región.

1.5. Limitaciones de la investigación

Las limitaciones de la empresa en el campo organizacional y que se relacionaron con las variables de la investigación fueron: visión y misión sin formular, moderado acceso a los servicios financieros e insuficiente uso de la tecnología, poco desarrollo de cultura de la excelencia, limitada accesibilidad a los servicios de desarrollo empresarial, política y estrategia incompleta, capacitaciones no actualizadas para el personal, mediana capacidad de gestión de alianzas, recursos y procesos, poco uso de medidas de percepción e indicadores de rendimiento en los resultados de gestión.

Reducido tiempo y conocimientos del personal de la empresa, para la realización de las autoevaluaciones; escasez de información por parte del equipo directivo de la organización para los requerimientos de la investigación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. Jessy Virginia López Donayre³, en su trabajo de investigación titulada, Implementación del modelo EFQM de excelencia para la mejora de gestión del restaurante turístico La Rueda en la ciudad de Pucallpa 2014. Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Turismo, Hotelería y Gastronomía, Universidad Alas Peruanas, filial Pucallpa - Perú. Tuvo por objetivo determinar la influencia de la implementación del modelo EFQM de excelencia, en la mejora de la gestión del Restaurant Turístico La Rueda en la ciudad de Pucallpa, periodo 2014. Mediante el resultado de la prueba de hipótesis, se determinó que la implementación en el modelo EFQM de excelencia, de los agentes facilitadores influyó significativamente en la gestión del restaurante Turístico la Rueda en la ciudad de Pucallpa, periodo 2014, ya que luego de haber aplicado la prueba de hipótesis, se tuvo indicios suficientes que probaron que los resultados de gestión se incrementaron en un 15%, en el post test.

³ López, J. V. (2014). *Implementación del modelo EFQM de Excelencia para la mejora de gestión del restaurante turístico La Rueda en la ciudad de Pucallpa 2014*. Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Turismo, Hotelería y Gastronomía, Universidad Alas Peruanas, filial Pucallpa - Perú.

2.1.2. En el trabajo de investigación de Frank Bollet Ramírez⁴, modelo EFQM de excelencia en la gestión de los establecimientos de hospedajes categorizados de Pucallpa 2010. Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2011, Huánuco - Perú. Tuvo como objetivo determinar la influencia de la implementación en el modelo EFQM de excelencia de los agentes facilitadores en los resultados de gestión de los establecimientos de hospedaje categorizados de Pucallpa – 2010. Mediante el resultado de la prueba de hipótesis, se determinó que la implementación en el modelo EFQM de excelencia, de los agentes facilitadores influyó positivamente en los resultados de gestión de los establecimientos de hospedajes categorizados de Pucallpa – 2010, se tuvo indicios suficientes que prueban que los resultados de gestión se incrementaron en un 16%, en el post test.

2.1.3. Luis Aníbal Castañeda Núñez⁵, en su trabajo de investigación, Implementación del Modelo EFQM de Excelencia, para la mejora de la Gestión del hotel Antonio's de Pucallpa 2012, tesis para obtener el académico de Doctor en Gestión Empresarial, de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2011, Huánuco - Perú. Tuvo como objetivo determinar la influencia de la implementación del modelo EFQM de excelencia, en la mejora de la gestión del Hotel Antonio's de la ciudad de Pucallpa, mostrando tendencias positivas en los resultados de gestión. En los resultados se determinó que la implementación del modelo EFQM de excelencia influyó significativamente en la Gestión del Hotel Antonio's de la ciudad de

⁴ Bollet, F. (2011). *Modelo EFQM de excelencia en la gestión de los establecimientos de hospedajes categorizados de Pucallpa 2010*. Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Gestión Empresarial, Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco - Perú.

⁵ Castañeda, L.A. (2013). *Implementación del Modelo EFQM de Excelencia, para la mejora de la Gestión del hotel Antonio's de Pucallpa 2012*. Tesis para obtener el grado académico de Doctor en Gestión Empresarial, Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco - Perú.

Pucallpa periodo 2013, puesto que se tuvo indicios suficientes que prueban que los resultados de gestión se incrementaron en un 17.76%, en el post test.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Orígenes del Modelo de Excelencia EFQM⁶

Los japoneses a través de su prestigioso JUSE (Unión de Científicos e Ingenieros de Japón) desarrollaron ya por el año 1951 un modelo de Calidad Total, denominado DEMING, que analizaba las áreas de mejora, en toda la operativa de la entidad, en unos aspectos considerados fundamentales para la competitividad.

En el año 1978 los norteamericanos refinaron esa operativa con la misma finalidad y a este modelo lo denominaron Malcolm Baldrige.

El éxito alcanzado por los premios Malcom Baldrige en los Estados Unidos y los premios Deming en Japón, basados en el desarrollo de los principios de lo que entonces se denominó Calidad Total (Total Quality Management, TQM), llevaron en 1988 a 14 de las mayores compañías europeas (Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen), con el apoyo de la Comisión Europea, a constituir la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management), EFQM, con la misión específica de desarrollar un esquema europeo para la mejora de la calidad fundamentado en principios similares.

En 1991 EFQM desarrolló el Modelo Europeo de Excelencia, que fue utilizado en 1992 como referencia para la evaluación de los candidatos al primer Premio Europeo a la Calidad (European Quality Award).

⁶ La Fundación Navarra para la Excelencia (2014). El Modelo de Excelencia EFQM. En *Implantación del modelo EFQM en Navarra. incidencia en la competitividad empresarial y generación de empleo* (pp. 21-23). Confederación de Empresarios de Navarra, España.

Tras los modelos generales han aparecido variantes nacionales y regionales como el modelo australiano (derivado del Malcolm) o el Fundibeq iberoamericano (derivado del EFQM) y muchos otros.

Aceptando la confusión que modelos similares puede provocar en un entorno globalizado, todos estos modelos operan de forma similar:

- Definen áreas y subáreas que consideran claves y en las que la entidad que implanta el modelo debe mejorar.
- La detección de puntos fuertes a consolidar y áreas de mejora a conseguir se detecta mediante una herramienta de autoevaluación a aplicar por la misma entidad que conoce las evidencias que tiene en cada subárea y la compara con la utopía del modelo y la realidad de sus competidores.
- Tras la priorización y seguimiento de las implantaciones a mejorar, cabe replantearse un nuevo ciclo de análisis y mejora. La constatación del avance conseguido en cada ciclo se apoya en una puntuación del modelo que sirve de referencia para compararnos con nuestros competidores y con nuestro pasado.

La evolución del Modelo EFQM, hasta su última versión de 2013, ha reforzado el énfasis en su concepción como referente global, que propicie el éxito sostenido de las organizaciones. En este sentido, el término “Calidad Total”, que puede parecer restringido a determinados ámbitos de la gestión de las organizaciones, ha sido sustituido por el de “Excelencia”.

2.2.2. El Modelo de Excelencia EFQM⁷

“Todas las organizaciones europeas, tanto del sector público como privado, están buscando nuevas oportunidades. El incremento

⁷ *Ibíd.* pp.14-21.

de la presión para competir en un escenario global con recursos limitados significa que tenemos que trabajar de manera conjunta para asegurarnos un futuro próspero para las generaciones venideras. El Modelo EFQM de Excelencia proporciona un marco que fomenta la cooperación, la colaboración y la innovación que necesitamos para asegurarnos que este objetivo se cumpla". (Herman Van Rompuy, Presidente del Consejo Europeo).

Necesidad de un modelo. El mundo no se detiene, está cambiando cada vez más rápido. La interdependencia entre las organizaciones, comunidades, países y economías está creciendo y haciéndose cada vez más fuerte.

Parece evidente que la competitividad que asegura la sostenibilidad de empresas y organizaciones se basa en diferenciarse de la competencia consiguiendo que los grupos de interés de la entidad o stakeholders (accionistas, clientes, empleados, proveedores...) sean más fieles a la nuestra que a la de nuestros competidores.

En un entorno globalizado nadie puede conformarse con su situación actual, por muy positiva que sea, y se requiere una mejora continua en la satisfacción de las expectativas crecientes de estos grupos.

Las experiencias positivas de muchas entidades en definir, priorizar y perseguir esta mejora continua han sido analizadas por los gurús de la gestión empresarial generando los modelos de gestión actualmente más extendidos por el mundo. Los más populares son el modelo ISO 9001, orientado a la fidelización del cliente, y los modelos de Excelencia, orientados a la fidelización del conjunto de stakeholders.

El Modelo EFQM de Excelencia es el marco para comprender y gestionar esta complejidad.

El Modelo es pragmático y práctico, ha sido desarrollado por organizaciones líderes con el fin de promover una mejora continua.

El Modelo EFQM de Excelencia permite a las personas entender la causa y el efecto de la relación entre lo que hacen sus organizaciones y los resultados que consiguen.

La ventaja del Modelo es que puede ser aplicado a cualquier organización, independientemente del tamaño, sector o antigüedad. No caduca y tiene en cuenta un gran número de conceptos distintos. Proporciona un lenguaje común que facilita que nuestros miembros intercambien de forma efectiva sus conocimientos y experiencias, tanto dentro como fuera de su propia organización.

La estructura del Modelo EFQM. El Modelo está compuesto por un total de tres elementos integrados (Fig. 5):

- *Conceptos Fundamentales de la Excelencia.* Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia describen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida.
- *Los Criterios.* Los Criterios aportan el marco para ayudar a las organizaciones a convertir los Conceptos Fundamentales y el Esquema Lógico REDER en la práctica.
- *El Esquema Lógico REDER.* REDER es una herramienta simple pero a la vez poderosa para conducir las mejoras de forma sistemática a todas las áreas de la organización.

Conceptos Fundamentales de la Excelencia. Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia describen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida y pueden utilizarse como base para describir los atributos de una cultura excelente. Asimismo, constituyen también un lenguaje común

para la alta dirección.



Figura 1. Conceptos Fundamentales de la Excelencia
Fuente: EFQM. MODELO EFQM DE EXCELENCIA. SlideShare

Existen 8 conceptos fundamentales:

- Añadir valor para los clientes. Las organizaciones excelentes añaden constantemente valor para los clientes comprendiendo, anticipando y satisfaciendo necesidades, expectativas y oportunidades.
- Crear un futuro sostenible. Las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo que les rodea porque incrementan su propio rendimiento al tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto.
- Desarrollar la capacidad de la organización. Las organizaciones excelentes incrementan sus capacidades gestionando el cambio de manera eficaz dentro y fuera de ellas.

- Aprovechar la creatividad y la innovación. Las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua y la innovación sistemática, aprovechando la creatividad de sus grupos de interés.
- Liderar con visión, inspiración e integridad. Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.
- Gestionar con agilidad. Las organizaciones excelentes se reconocen de manera generalizada por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas.
- Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas. Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización.
- Mantener en el tiempo resultados sobresalientes. Las organizaciones excelentes alcanzan resultados sobresalientes que se mantienen en el tiempo y satisfacen las necesidades a corto y largo plazo de todos sus grupos de interés, en el contexto de su entorno operativo.

Los Criterios. El Modelo EFQM de Excelencia permite comprender la causa - efecto de las relaciones entre lo que hacen las organizaciones (los agentes facilitadores) y los resultados conseguidos.

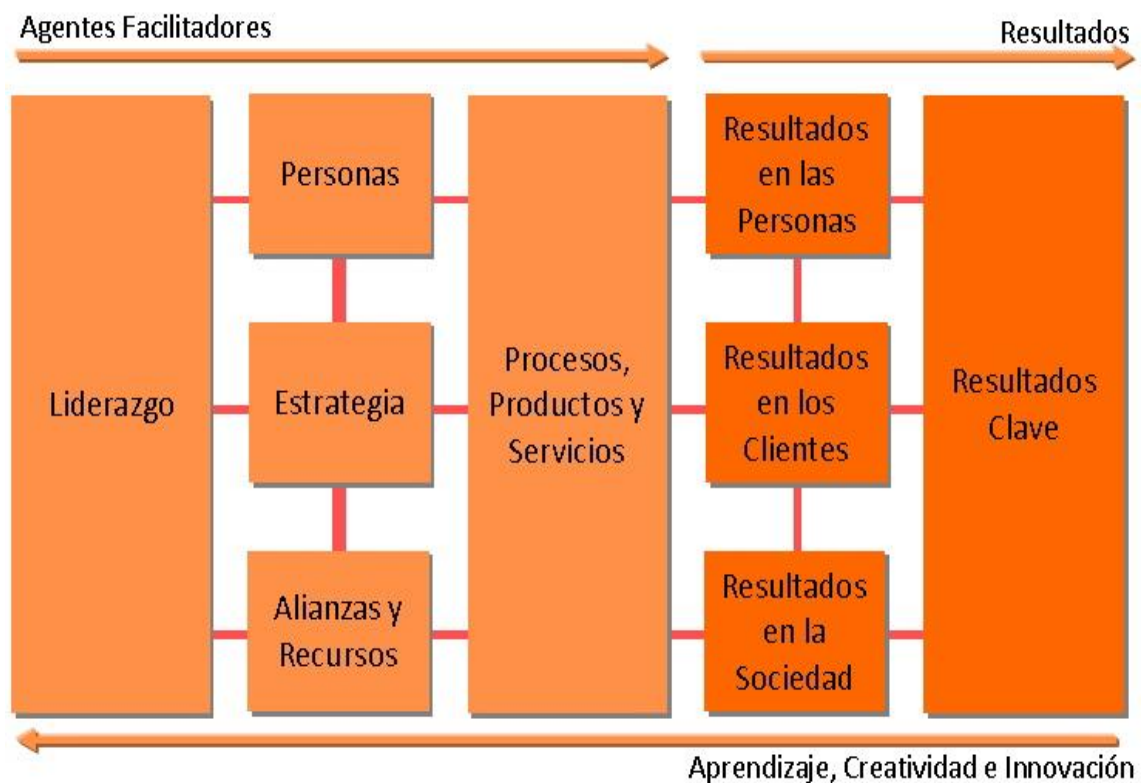


Figura 2. Los Agentes Facilitadores y los Resultados del Modelo EFQM
Fuente: Modelo EFQM de Excelencia, Zitec Consultores

Para alcanzar el éxito una organización necesita reforzar su liderazgo y establecer una clara estrategia. Necesita desarrollar y mejorar la política con sus empleados así como cuidar a los colaboradores y mejorar los procesos con el fin de dar valor añadido a los productos y servicios que ofrece a sus clientes.

Si los enfoques son correctos y bien implementados, podrá alcanzar los objetivos que desea y lo que sus grupos de interés esperan.

Agentes Facilitadores. Hay 5 Agentes Facilitadores definidos a la izquierda del Modelo (Fig. 2). Éstas son las acciones que una organización necesita llevar a cabo para desarrollar e implementar su estrategia.

- Liderazgo. Definición: Las organizaciones excelentes cuentan con líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando

como modelos de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.

- **Estrategia.** Definición: Las organizaciones excelentes desarrollan su Misión y Visión a través de una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.
- **Personas.** Definición: Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la equidad e igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.
- **Alianzas y Recursos.** Definición: Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar su estrategia y políticas de apoyo, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos.
- **Procesos, Productos y Servicios.** Definición: Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.

Criterios de Resultados. Hay cuatro criterios de resultado que se muestran a la derecha del Modelo (Fig. 2). Éstos son los resultados que las organizaciones consiguen en línea con sus objetivos estratégicos. En los cuatro criterios de resultados podemos

encontrar que las organizaciones excelentes:

- Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basados en las necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.
- Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con sus clientes basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.
- Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de clientes específicos.
- Demuestran resultados positivos y sostenidos en los clientes durante al menos 3 años.
- Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento, percepciones y resultados relacionados.
- Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.
- Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con sus clientes con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.

Cuatro criterios de resultados del Modelo EFQM:

- i. Resultados en los Clientes. Definición:** Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de sus clientes.
- ii. Resultado en las personas. Definición:** Las organizaciones

excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de las personas.

iii.Resultados en la sociedad. Definición: Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.

iv.Resultados clave del Negocio. Definición: Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.

Esquema Lógico REDER. El esquema lógico REDER es una poderosa herramienta de gestión y una manera estructurada de evaluar el rendimiento de una organización.



Figura 3. Esquema Lógico REDER del Modelo EFQM
Fuente: La planificación estratégica desde el modelo EFQM. Carlos Diez

Según la lógica REDER, toda organización necesita:

- Establecer los Resultados que quiere lograr como parte de su estrategia.
- Planificar y desarrollar una serie de Enfoques sólidamente

fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.

- Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar su implantación.
- Evaluar, Revisar y Perfeccionar los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje.

ESQUEMA LOGICO REDER		
R	<p>Qué RESULTADOS queremos lograr a nivel de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Rendimiento de la organización Económico financiero Operativo Percepción de grupos de interés 	<p>LOS LOGROS ALCANZADOS POR LA ORGANIZACIÓN.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tendencias positivas y/o rendimiento sostenido. ➤ Objetivos adecuados y se alcanzan. ➤ Buen rendimiento <i>comparado</i> con otras organizaciones. ➤ Consecuencia de los enfoques (causa-efecto) ➤ Aplicación de los resultados en áreas relevantes (alcance)
E	<p>Qué ENFOQUES vamos a planificar y desarrollar para obtener esos resultados.</p>	<p>LO QUE SE HA PLANIFICADO HACER Y LAS RAZONES PARA ELLO.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sólidamente fundamentado: <ul style="list-style-type: none"> Lógica clara. Procesos bien definidos y desarrollados. Orientada a grupos de interés. ➤ Integrado: <ul style="list-style-type: none"> Apoya a la política y estrategia. Vinculado a otros agentes.
D	<p>De qué manera vamos a DESPLEGAR los enfoques para asegurar una buena implantación.</p>	<p>LO QUE SE HACE PARA APLICAR EL ENFOQUE</p> <p>Implantado en áreas relevantes. De modo sistemático.</p>
ER	<p>La forma de EVALUAR y REVISAR los enfoques en base al seguimiento y análisis de los resultados alcanzados.</p>	<p>LO QUE SE HACE PARA EVALUAR Y REVISAR EL ENFOQUE Y EL DESPLIEGUE.</p> <p>Mediciones regulares. Actividades de aprendizaje. Identificar, establecer prioridades. Planificar e implantar la mejora.</p>

Figura 4. Esquema Lógico REDER en el Modelo EFQM
Fuente: Modelo EFQM de Excelencia, SlideShare

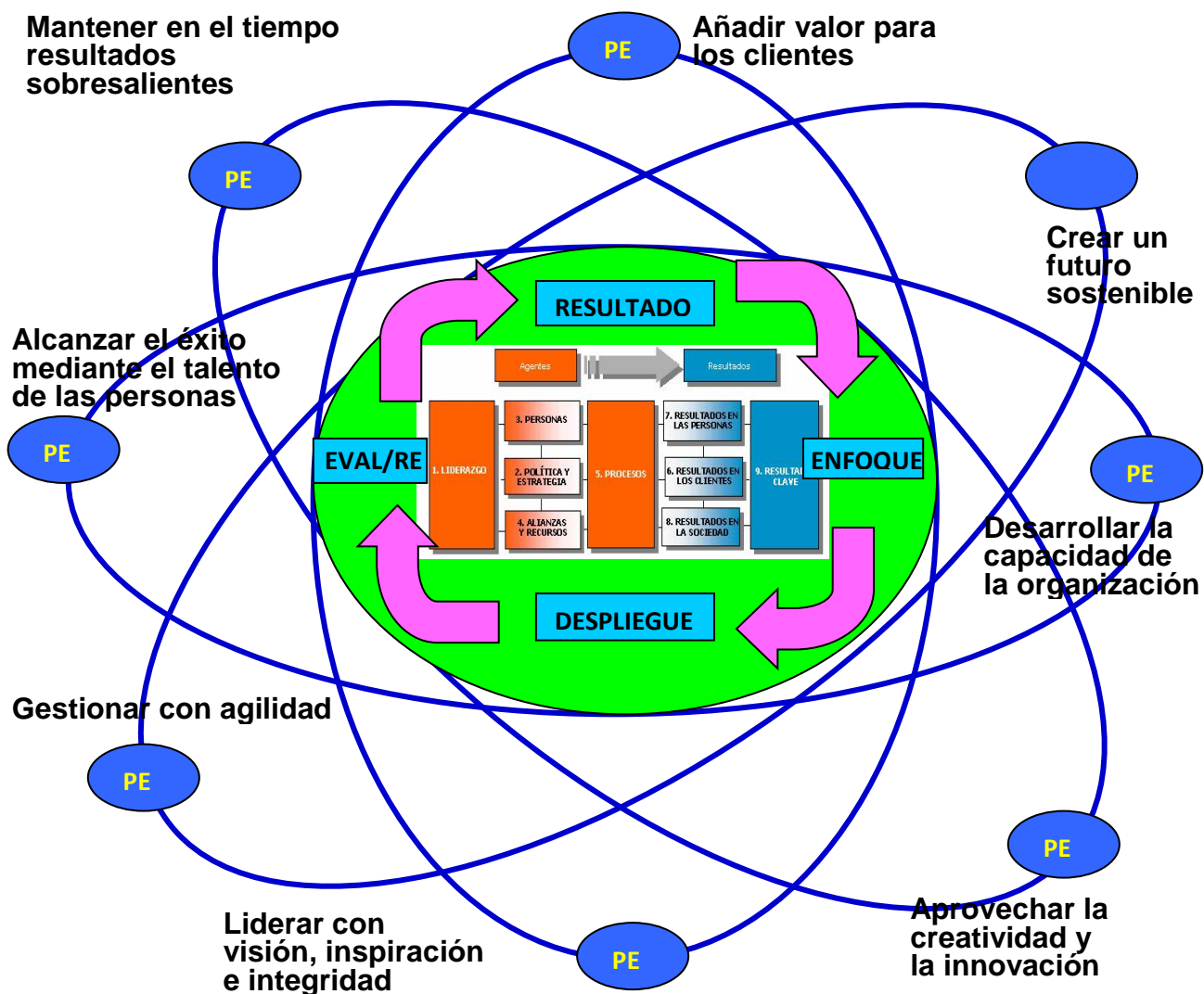


Figura 5. Diagrama de Integración de Principios de Excelencia, Criterios y Matriz Reder.

Fuente: EFQM Guía para la Transición, EFQM Publications

2.2.3. Implantación del Modelo EFQM

El Modelo se implanta cuando a través del método de la autoevaluación se puede conocer las capacidades actuales de la organización. El resultado de una evaluación nos da normalmente el número de fortalezas y oportunidades para mejorar el desempeño de la organización en el futuro.

Identificar las fortalezas dentro de una organización es importante porque estas fortalezas pueden ayudar a resolver los

problemas encontrados.

Por definición, cumplir con un estándar cerrado no es Excelencia. Excelencia significa ir más allá de lo que se espera. A diferencia de auditar frente a un estándar, una evaluación otorga al equipo de dirección un gran número de opciones y oportunidades. Los aspectos que ellos escogen abordar y cómo elijan abordarlos, dependerá de sus prioridades estratégicas.

En la práctica se aplica como una metodología participativa y sistemática que proporciona una herramienta de uso sencillo y práctico: un conjunto de cuestiones para:

- Analizar una organización, en cada uno de los aspectos clave.
- Identificar sus puntos fuertes y sus áreas de posible mejora.
- Establecer un nivel de excelencia (puntuación) en cada uno de los aspectos clave (Fig. 6).
- Establecer las prioridades donde actuar.

EL MODELO EFQM

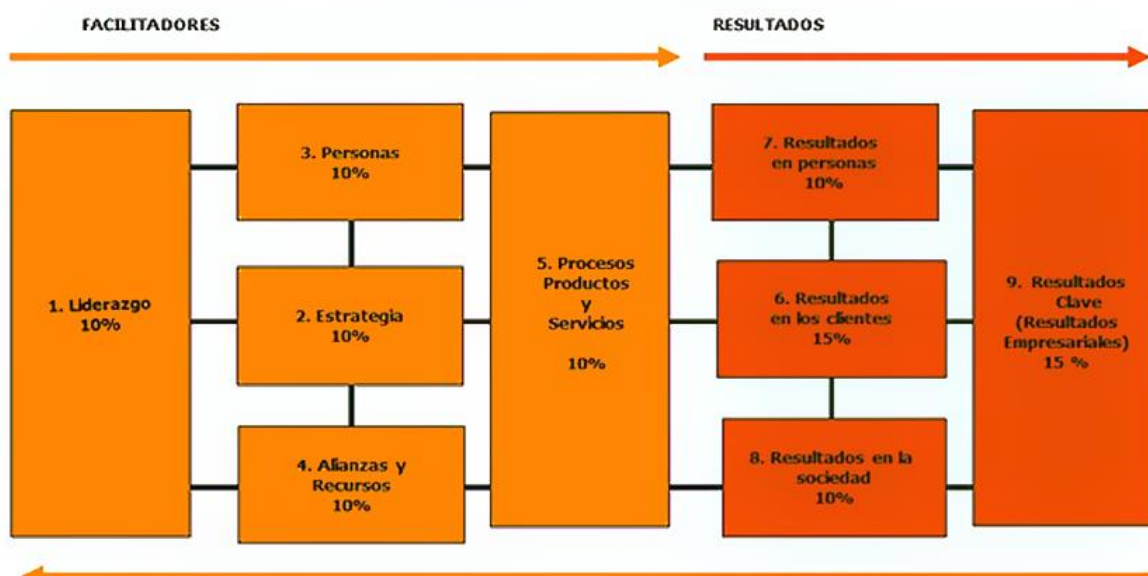


Figura 6. Esquema del Modelo EFQM de Excelencia y la ponderación entre criterios.

Fuente: EFQM. Modelo EFQM de Excelencia, SlideShare

2.2.4. Autoevaluación y mejora del rendimiento⁸

La EFQM recomienda adoptar el proceso de Autoevaluación como estrategia para mejorar el rendimiento de una organización. La EFQM está convencida de que, aplicada rigurosamente, la Autoevaluación ayuda a las organizaciones, grandes y pequeñas, del sector privado o público, a trabajar de un modo más eficaz y eficiente. La Autoevaluación es un examen global, sistemático y periódico de las actividades y resultados de una organización comparados con el Modelo EFQM de Excelencia. El proceso de Autoevaluación permite a la organización diferenciar claramente sus puntos fuertes de las áreas donde pueden introducirse mejoras. Tras este proceso de evaluación se ponen en marcha planes de mejora cuyo progreso es objeto de seguimiento. Las organizaciones llevan a cabo este ciclo de evaluación y elaboración de planes de acción de manera repetida al objeto de alcanzar una mejora verdadera y sostenida.

Las organizaciones que utilizan el Modelo EFQM de Excelencia para la Autoevaluación coinciden en que el ejercicio les reporta una amplia gama de beneficios entre los que destacan los siguientes: Proporciona un planteamiento muy estructurado y basado en datos que permite identificar y evaluar los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización y medir su progreso periódicamente. Educa a las personas de la organización en los Conceptos Fundamentales y en el marco general que permite gestionar y mejorar la organización, relacionando dichos Conceptos y marco general con las responsabilidades de las personas. Integra las distintas iniciativas de mejora en el día a día de la organización. Facilita la comparación con otras organizaciones, de naturaleza similar o distinta, al utilizar un conjunto de criterios ampliamente

⁸ EFQM (2003) EFQM Introducción a la Excelencia. En *Autoevaluación y mejora del rendimiento* (pp. 9). Bruselas, Bélgica.

aceptados en toda Europa y también al identificar y permitir compartir las “buenas prácticas” dentro de la organización.

En consecuencia, el proceso de Autoevaluación ofrece a las organizaciones la oportunidad de aprender sobre sus puntos fuertes y débiles, sobre lo que significa la “excelencia” para ella, sobre la distancia que ha recorrido la organización en el camino hacia la excelencia, cuánto le queda todavía por recorrer y cómo se compara con otras organizaciones.

2.2.5. Mejora del desempeño empresarial

Es el cambio favorable y conveniente que sea notorio o importante, en la medida del desempeño global de una organización, entre dos periodos comparativos. Los Cuatro criterios de resultados del Modelo EFQM considerados para esta medida de mejora son: resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y resultados clave de la actividad.

a. Resultados en los clientes⁹

Definición: Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de sus clientes.

En la práctica, las organizaciones excelentes: Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en los derechos, necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y sus mecanismos de apoyo.

Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con sus clientes basándose en sus derechos, necesidades y expectativas y de acuerdo con la

⁹ Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de Los Servicios (2014). Modelo EFQM de Excelencia 2013. En *Resultados en los clientes* (pp. 28-29). Madrid, España.

estrategia escogida.

Segmentan los resultados para entender e interpretar la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos.

Demuestran resultados positivos o sostenidos en los clientes durante al menos 3 años.

Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento, percepciones y resultados relacionados.

Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que entienden e interpretan las relaciones causa-efecto que existen.

Interpretan la comparación de los resultados clave obtenidos respecto a los clientes con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.

Los resultados en los clientes se componen de dos sub criterios:

6a. Percepciones: Son las percepciones que de la organización tienen los clientes. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, calificaciones de la organización como proveedora de servicios públicos, felicitaciones y quejas.

Estas percepciones deben dejar claro qué opinan los clientes sobre la eficacia del despliegue y ejecución de la estrategia de clientes, sus mecanismos de apoyo y sus procesos.

Las medidas pueden incluir percepciones sobre: reputación e imagen; valor otorgado por los clientes a los productos y servicios;

distribución de productos y servicios; servicio, atención y apoyo al cliente y; fidelidad y compromiso del cliente.

6b. Indicadores de rendimiento: Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, interpretar, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de los clientes. Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de clientes, sus mecanismos de apoyo y sus procesos.

Las medidas pueden incluir indicadores de rendimiento sobre: distribución de productos y servicios, servicio; atención y apoyo al cliente; gestión de quejas; implicación de clientes y aliados en el diseño de productos, servicios, procesos, etc.

b. Resultados en las personas¹⁰

Definición: Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de las personas.

En la práctica las organizaciones excelentes: Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en los derechos, las necesidades y expectativas de las personas, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y sus mecanismos de apoyo.

Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con las personas basándose en sus derechos, necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.

Segmentan los resultados para entender e interpretar la experiencia, necesidades y expectativas de grupos específicos de personas de la organización.

¹⁰ Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de Los Servicios (2014). Modelo EFQM de Excelencia 2013. En *Resultados en las personas* (pp. 30-31). Madrid, España.

Demuestran resultados positivos o sostenidos en las personas durante al menos 3 años.

Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.

Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que entienden e interpretan las relaciones causa-efecto que existen.

Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con las personas con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.

Los resultados en las personas se componen de dos sub criterios:

7a. Percepciones: Son las percepciones que de la organización tienen las personas que la integran. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones del desempeño. Estas percepciones deben dejar claro qué opinan las personas sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia de personas, sus mecanismos de apoyo y sus procesos.

Las medidas pueden incluir percepciones sobre: satisfacción, implicación y compromiso; motivación y delegación y asunción de responsabilidades; liderazgo y gestión; gestión de las competencias y del desempeño; formación, reconocimiento y desarrollo de carreras profesionales; comunicación eficaz y; condiciones de trabajo.

7b. Indicadores de rendimiento: Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, interpretar, predecir y

mejorar el desempeño de las personas y predecir su impacto sobre las percepciones. Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de personas, sus mecanismos de apoyo y sus procesos.

Las medidas pueden incluir indicadores de rendimiento sobre: actividades de implicación y compromiso; actividades de gestión de las competencias y del desempeño; resultados de la gestión del liderazgo; actividades de formación, reconocimiento y desarrollo de carreras profesionales y; comunicación interna.

c. Resultados en la sociedad¹¹

Definición: Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.

En la práctica, las organizaciones excelentes: Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basados en los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y de sus mecanismos de apoyo.

Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con la sociedad, basándose en sus derechos, necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.

Segmentan los resultados para entender e interpretar la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de interés relevantes de la sociedad.

Demuestran resultados en la sociedad positivos o

¹¹ Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de Los Servicios (2014). Modelo EFQM de Excelencia 2013. En *Resultados en la sociedad* (pp. 32-33). Madrid, España.

sostenidos durante al menos 3 años.

Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.

Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que entienden e interpretan las relaciones causa-efecto que existen.

Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con la sociedad con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.

Los resultados en la sociedad se componen de dos sub criterios:

8a. Percepciones: Son las percepciones que de la organización tiene la sociedad. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, informes, referencias en prensa o en otros medios, reuniones públicas, ONGs y agentes sociales y Administraciones Públicas. Estas percepciones deben dejar claro qué opina la sociedad sobre la eficacia del despliegue y resultados de la estrategia social y ambiental, sus mecanismos de apoyo y sus procesos.

Las medidas pueden incluir percepciones sobre: impacto ambiental; imagen y reputación; impacto en la sociedad; impacto del lugar de trabajo y; premios y cobertura en medios de comunicación.

8b. Indicadores de rendimiento: Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, interpretar, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las

percepciones de los grupos de interés relevantes de la sociedad. Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia social y ambiental, sus mecanismos de apoyo y sus procesos.

Las medidas pueden incluir indicadores de rendimiento sobre: actividades ambientales, económicas y sociales; cumplimiento de la legislación y las diferentes normativas oficiales; resultados respecto a salud y seguridad y; gestión de compras y proveedores socialmente responsable.

d. Resultados clave de la actividad¹²

Definición: Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.

En la práctica las organizaciones excelentes: Desarrollan un conjunto de resultados clave económico-financieros y no económicos, basado en los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación, con el fin de determinar el éxito del despliegue de su estrategia.

Establecen objetivos claros para estos resultados clave basándose en las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación y de acuerdo con la estrategia escogida.

Segmentan los resultados para entender e interpretar el rendimiento de áreas específicas de la organización, y la experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.

Demuestran resultados clave positivos o sostenidos

¹² Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de Los Servicios (2014). Modelo EFQM de Excelencia 2013. En *Resultados clave* (pp. 33-35). Madrid, España.

durante al menos 3 años.

Identifican y entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los resultados clave puedan tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.

Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que entienden e interpretan las relaciones causa-efecto que existen.

Interpretan la comparación de los resultados clave con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.

Los resultados en las personas se componen de dos sub criterios:

9a. Resultados Clave de la Actividad: Son los resultados clave económico-financieros y no económicos que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia. El conjunto de medidas y objetivos relevantes serán definidos y acordados con los grupos de interés que aportan la financiación.

Las medidas pueden incluir: resultados económico-financieros; percepciones de los grupos de interés que aportan la financiación; resultados de la gestión y control del presupuesto; volumen de productos o servicios públicos clave y; resultados de los procesos clave.

9b. Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad: Son los indicadores clave económico-financieros y no económicos que utiliza la organización para medir su rendimiento operativo. Ayudan a supervisar, interpretar, anticipar y mejorar los posibles resultados estratégicos clave.

Las medidas pueden incluir indicadores de rendimiento sobre: gestión económico-financiera y presupuestaria; costes de

los planes, programas y proyectos; rendimiento de los procesos clave; rendimiento de los aliados y proveedores y; tecnología, información y conocimiento.

2.3. Definición de términos

Agentes facilitadores: Se denominan así a los cinco primeros criterios del modelo EFQM: liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos, productos y servicios. En concreto, hacen referencia a las actuaciones y actividades desarrolladas por la organización, cuyo enfoque es relevante para conseguir el éxito en los resultados de la misma.

Agentes: Conjunto de criterios englobados en el modelo de la EFQM cuyo enfoque realizado por la organización es relevante para la consecución de la excelencia de los resultados empresariales.

Agilidad de la organización: Capacidad para responder y adaptarse oportunamente a cualquier amenaza u oportunidad que surja.

Aliado (partner): Personas u organizaciones públicas o privadas externas a la organización que ésta escoge para trabajar, alcanzar objetivos comunes y lograr un beneficio mutuo sostenido.

Alianza: Relación de trabajo duradera entre organización y aliados en la que ambas partes crean y comparten valor añadido. Las alianzas pueden establecerse, por ejemplo, con proveedores, distribuidores, entidades educativas o clientes. Las alianzas estratégicas apoyan de modo especial los objetivos estratégicos de la organización.

Aprendizaje: La adquisición y comprensión de información que puede conducir a la mejora o al cambio.

Área de Mejora: Elementos susceptibles de ser mejorados dentro de la organización con respecto a un criterio definido en el Modelo EFQM.

Autoevaluación: Es un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una unidad comparados con el Modelo EFQM de Excelencia.

Benchmarking (comparaciones con organizaciones relevantes):

Comparación sistemática de enfoques con otras organizaciones relevantes, para obtener información valiosa que ayude a la organización a adoptar acciones para mejorar su rendimiento.

Buenas / mejores prácticas: Enfoques, políticas, procesos o métodos que conducen a logros excepcionales. Dado que es difícil definir lo que es “mejor”, la mayoría de las organizaciones prefieren usar la expresión “buenas prácticas”. Entre las maneras de encontrar buenas prácticas fuera de la organización se encuentran el benchmarking y el aprendizaje externo.

Cadena de Valor: Secuencia concatenada de actividades y procesos que van generando mayor valor en el producto o servicio para cualquier grupo de interés.

Calidad: Conjunto de propiedades y características de un servicio, producto o proceso, que satisfacen las necesidades establecidas del cliente.

Capacidad de la organización: Se refiere a la habilidad y capacidad de la organización para alcanzar objetivos específicos. La organización puede incrementar su capacidad, por ejemplo, mediante alianzas externas o aprendizaje y desarrollo, accediendo al conocimiento, competencias, experiencia, recursos y procesos relevantes.

Capital intelectual: Valor de una organización que no está recogido en su contabilidad tradicional. Representa los activos intangibles de una organización y, con frecuencia, es la diferencia entre el valor de mercado y su valor contable.

Ciclo de vida: Secuencia de todas las fases de un producto o servicio desde su concepción, viabilidad, diseño, desarrollo, prestación, distribución y mantenimiento, hasta su retirada.

Clientes: persona que demanda los bienes o servicio que presta una organización.

Colaboradores: Personas o entidades con los que la organización tiene acuerdos, y colaboran con ella para la consecución de sus fines, mediante la aportación de recursos, productos o servicios.

Competencia clave: Capacidad o actividad interna bien llevada a cabo que es crucial para que la organización sea competitiva, rentable o eficiente.

Conceptos fundamentales de la excelencia: Conjunto de principios probados y clave en que se basa el Modelo EFQM de Excelencia.

Creatividad: La generación de ideas que da lugar a prácticas de trabajo y/o productos y servicios nuevos o mejorados.

Delegación y asunción de responsabilidades (empowerment): Proceso por el que individuos o equipos asumen responsabilidades para tomar decisiones y trabajan con cierto grado de autonomía en sus acciones.

Despliegue: Lo que se hace para implantar sistemáticamente el enfoque en las áreas consideradas relevantes para la gestión. Es una de las fases del esquema lógico REDER.

Diversidad: Medida en que las personas de la organización reconocen, aprecian y aprovechan las características que hacen único a cada individuo. La diversidad puede estar relacionada con la edad, raza, grupo étnico, género, creencias, capacidades físicas y orientación sexual.

Enfoque: Forma o manera general de que algo tenga lugar. El enfoque se compone de procesos y acciones estructuradas, integrados en un marco de principios y políticas. Es una de las fases del esquema lógico REDER.

Estrategia: Plan a alto nivel que describe las formas por las cuales una organización intenta lograr su Misión y Visión. Estas tácticas se traducen en objetivos estratégicos y objetivos que, alineados, reflejan lo que la organización tiene que hacer.

Evaluación, revisión y perfeccionamiento: Elemento que trata de lo

que hace una organización para valorar y examinar el enfoque y su despliegue en términos de medición, aprendizaje y mejora. Es una de las fases del esquema lógico REDER.

Excelencia: Prácticas sobresalientes en la gestión de la organización y el logro de los resultados basados en conceptos fundamentales.

Factores críticos de éxito: Número limitado (generalmente entre 3 y 8) de características, condiciones o variables, que inciden directamente sobre la eficacia, eficiencia y viabilidad de una organización, programa o proyecto.

Gestión del cambio: Enfoque para liderar la transición desde la situación o estado actual de personas, equipos y organizaciones a otro definido y deseado. Proceso organizacional que tiene por objeto ayudar a los grupos de interés afectados por el cambio a aceptarlo y hacerlo suyo.

Grupos de Interés (Stakeholders): se refiere a las personas, organizaciones, administraciones u otras unidades de la propia administración que tienen un interés económico o de otro tipo en las actividades y en el rendimiento de la organización.

Indicador: Expresión cuantitativa que permite predecir o evaluar el grado de cumplimiento de requisitos y objetivos.

Innovación: traducción práctica de ideas en nuevos productos, procesos, sistemas e interacciones sociales.

Liderazgo: Implicación y labor de los/as responsables de la organización para desarrollar la misión y visión de la organización, así como los valores y recursos necesarios para garantizar un sistema de gestión de calidad.

Mejora continua: Ciclo de cuatro fases que debería acompañar a toda mejora que afronta la organización.

Misión: Declaración que describe el propósito o razón de ser de una unidad.

Plan de mejora: conjunto de acciones planificadas, priorizadas,

temporalizadas y dirigidas para mejorar la gestión de la organización.

Percepción: Opinión que los grupos de interés tienen de la organización.

Personas: Totalidad de individuos empleados en la organización (a tiempo completo o parcial, incluidos los voluntarios); se incluyen los líderes de cualquier nivel.

Proceso clave: son los procesos que afectan más significativamente a la consecución de la política y estrategia de la organización.

Propietario del proceso: Persona responsable de la totalidad del proceso que está facultada para tomar decisiones, resolver problemas que surjan, incluyendo la asignación de los recursos necesarios dentro del margen existente, y asegurar la mejora continua del mismo.

Proveedores: Quienes suministran bienes y servicios. Pueden ser externos o internos.

Puntos fuertes y débiles: Aspectos detallados que la evaluación ha constatado como fortalezas y debilidades de cada uno de los criterios analizados. Constituyen la base para diseñar los planes de mejora.

REDER: Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión. Es el esquema utilizado para evaluar o autoevaluar una unidad.

Responsabilidad Social: Políticas y prácticas para medir y gestionar el impacto social y medioambiental de la organización, su reputación y la comunicación con la sociedad.

Resultados clave: Logros alcanzados por la organización en relación con sus objetivos y metas.

Resultados en la sociedad: Logros alcanzados por la organización en relación con la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad.

Resultados en las personas: Logros alcanzados por la organización en relación con las necesidades y expectativas del personal.

Resultados en los clientes: Logros alcanzados por la organización en

relación con la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes, que son los/las destinatarios de las actividades que se realizan.

Resultados: Es una de las fases del esquema lógico REDER. Este elemento se ocupa de los logros alcanzados por una unidad.

Satisfacción del cliente: Está relacionado positivamente con la calidad percibida (a mayor calidad percibida, mayor satisfacción), y con la diferencia entre la calidad percibida y las expectativas previas a la recepción del servicio o producto.

Sociedad: Infraestructura social externa a la organización que puede verse afectada por la actividad de ésta.

Valores: Conjunto de conocimientos y expectativas que describen cuál es el comportamiento y cualidades esenciales de las personas de la organización y sobre los que se basan el conjunto de relaciones profesionales.

Visión: Declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro.

2.4. Hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

La implantación adecuada del Modelo de Excelencia EFQM, influye significativamente en la mejora del desempeño de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L de la ciudad de Pucallpa, 2017.

2.4.2. Hipótesis específica

- a. La implantación adecuada del Modelo de Excelencia EFQM, influye significativamente en los resultados en los clientes de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L de la ciudad de Pucallpa, 2017.
- b. La implantación adecuada del Modelo de Excelencia EFQM, influye significativamente en los resultados en las personas de

la empresa Total Distribuidores E.I.R.L de la ciudad de Pucallpa, 2017.

- c. La implantación adecuada del Modelo de Excelencia EFQM, influye significativamente en los resultados en la sociedad de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L de la ciudad de Pucallpa, 2017.
- e. La implantación adecuada del Modelo de Excelencia EFQM, influye significativamente en los resultados clave de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L de la ciudad de Pucallpa, 2017.

2.5. Variables

2.5.1. Definición conceptual de la variable

La presente investigación analiza la problemática desde dos variables.

- a. **Variable Independiente: Implantación del Modelo de Excelencia EFQM en la empresa Total Distribuidores E.I.R.L:** El Modelo se implantó cuando a través del método de la autoevaluación se pudo conocer las capacidades actuales de la organización. El resultado de esta evaluación nos dió el número de fortalezas y oportunidades para mejorar el desempeño de la organización.
- b. **Variable Dependiente: Mejora del Desempeño de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L:** Es el cambio favorable y conveniente que sea notorio o importante, en la medida del desempeño global de una organización, entre dos periodos comparativos. Los Cuatro criterios de resultados del Modelo EFQM considerados para esta medida de mejora fueron: resultados en los clientes, resultado en las personas, resultados en la sociedad y resultados clave de la actividad.

2.5.2. Definición operacional de la variable

Variable Independiente: Implantación del Modelo de Excelencia EFQM en la empresa Total Distribuidores E.I.R.L		
Definición Operativa		Técnica e instrumento
Dimensión	Indicadores	
Liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de misión, visión, valores y principios éticos 2. Definición, supervisión, revisión e impulso de la mejora del sistema de gestión de la organización y su rendimiento. 3. Implicación con los grupos de interés externos 4. Refuerzo de cultura de excelencia entre las personas de la organización 5. Aseguramiento de que la organización sea flexible y gestión del cambio de manera eficaz 	<p>Técnica: Autoevaluación</p> <p>Instrumento: Cuestionario de Autoevaluación</p>
Estrategia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Basado en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo 2. Basado en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades. 3. Desarrollo, revisión y actualización de la estrategia y sus políticas de apoyo 4. Comunicación, implantación y supervisión de la estrategia y sus políticas de apoyo 	
Personas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo de los planes de gestión de las personas a la estrategia de la organización 2. Desarrollo del conocimiento y las capacidades de las personas 3. Alineación de las personas con las necesidades de la organización, Implicación y asunción de responsabilidades 4. Comunicación eficaz de las personas en toda la organización 5. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización 	
Alianzas y Recursos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de aliados y proveedores para obtener un beneficio sostenible 2. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido 3. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales 4. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia 5. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización 	
Procesos, Productos y Servicios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño y gestión de procesos a fin de optimizar el valor para los grupos de interés 2. Desarrollo de productos y servicios para dar un valor óptimo a los clientes 3. Promoción y puesta de los productos y servicios en el mercado eficazmente 4. Producción, distribución y gestión de los productos y servicios 5. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes 	

Variable Dependiente: Mejora del Desempeño de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L		
Definición Operativa		Técnica e instrumento
Dimensión	Indicadores	
Resultados en los clientes	<ol style="list-style-type: none"> Medidas de percepción: basados en estudios de opinión <ul style="list-style-type: none"> Reputación e imagen. Valor otorgado por los clientes a los productos y servicios. Distribución de productos y servicios. Servicio, atención y apoyo al cliente. Fidelidad y compromiso del cliente. Indicadores de rendimiento: para predecir satisfacción <ul style="list-style-type: none"> Distribución de productos y servicios. Servicio, atención y apoyo al cliente. Gestión de quejas. Implicación de clientes y aliados en el diseño de productos, servicios, procesos, etc. 	Técnica: Autoevaluación Instrumento: Cuestionario de Autoevaluación
Resultados en las personas	<ol style="list-style-type: none"> Medidas de percepción sobre: <ul style="list-style-type: none"> Satisfacción, implicación y compromiso. Motivación y delegación y asunción de responsabilidades Liderazgo y gestión. Gestión de las competencias y del desempeño. Formación, reconocimiento y desarrollo de carreras profesionales. Comunicación eficaz. Condiciones de trabajo. Indicadores de rendimiento relacionados con: <ul style="list-style-type: none"> Actividades de implicación y compromiso. Actividades de gestión de las competencias y del desempeño. Resultados de la gestión del liderazgo. Actividades de formación, reconocimiento y desarrollo de carreras profesionales. Comunicación interna. 	
Resultados en la sociedad	<ol style="list-style-type: none"> Medidas de percepción sobre: <ul style="list-style-type: none"> Impacto ambiental Imagen y reputación Impacto en la sociedad. Impacto del lugar de trabajo. Premios y cobertura en medios de comunicación Indicadores de rendimiento relacionados con: <ul style="list-style-type: none"> Actividades ambientales, económicas y sociales. Cumplimiento de la legislación y las diferentes normativas oficiales. Resultados respecto a salud y seguridad. Gestión de compras y proveedores socialmente responsable. 	
Resultados Clave	<ol style="list-style-type: none"> Medidas de resultados clave de la actividad en relación a: <ul style="list-style-type: none"> Resultados económico-financieros. Percepciones de los grupos de interés que aportan la financiación. Resultados de la gestión y control del presupuesto. Volumen de productos o servicios públicos clave. Resultados de los procesos clave. Indicadores clave de rendimiento de Empresa en aspectos: <ul style="list-style-type: none"> Gestión económico-financiera y presupuestaria. Costes de los planes, programas y proyectos. Rendimiento de los procesos clave. Rendimiento de los aliados y proveedores. Tecnología, información y conocimiento. 	

2.5.3. Operacionalización de la variable

a. Variable Independiente: Implantación del Modelo de Excelencia EFQM en la empresa Total Distribuidores EIRL.

Dimensión	Indicadores	Items		Escala Valorativa
		N°	Contenido	
1. Liderazgo	Desarrollo de misión, visión, valores y principios éticos	1	¿Se encuentran definidas por escrito la misión, visión y valores de la organización?	0 = Ningún avance 1 = Avance Insuficiente 2 = Avance aceptable 3 = Avance significativo 4 = Objetivo logrado
		2	¿Revisan y mejoran la dirección / línea de mando la efectividad del liderazgo a partir de los resultados de las encuestas u otras informaciones disponibles?	
		3	¿Existe un mecanismo formal para priorizar las actividades de mejora y su financiación?	
		4	¿Ha participado la dirección en la definición de la misión, visión y los valores de la organización?	
		5	¿Impulsan su desarrollo y actúan como modelo de referencia para el resto de la organización?	
		6	¿Se estimula y anima la asunción de responsabilidades (empowerment) de los empleados?	
		7	¿Estos principios éticos y valores son conocidos por todos los empleados?	
		8	¿Participan y se involucran directamente los mandos en las acciones de formación?	
		9	¿Se producen contactos informales de los mandos con el personal, tales como visitas espontáneas a equipos de mejora, desayunos de trabajo, etc.?	
		10	¿Se dispone de un sistema de encuestas al personal en el que se incluya preguntas sobre la eficacia de su gestión y el compromiso de los mandos con la Gestión de la Calidad Total?	
	Definición, supervisión, revisión e impulso de la mejora de la gestión	11	¿Se ha establecido una estructura organizativa adecuada para apoyar la implantación de la estrategia de la organización?	
		12	¿Se ha implantado un esquema de gestión por procesos?	
		13	¿Los procesos clave definidos, permiten el desarrollo, despliegue y actualización de la política definida?	
		14	¿Se han desarrollado procesos que permitan implantar mejoras, mediante la creatividad, la innovación y las actividades de aprendizaje?	
		15	¿Se desarrolla un proceso mediante el cual se mide la efectividad de la organización, se revisan y mejoran los resultados clave?	
	Implicación con los grupos de interés externos	16	¿Existen contactos directos de los directivos con los clientes, proveedores y partners?	
		17	¿Comprenden y satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes y partners?	
		18	¿Se establecen alianzas con los proveedores y se mide la efectividad de las mismas mediante indicadores? ¿Se llevan a cabo actividades de mejora conjunta?	
		19	¿Existen planes para mejorar la relación y el contacto de los empleados con los clientes?	
		20	¿Se da reconocimiento a los grupos de interés por su contribución a los resultados de la organización?	
		21	¿Existen programas de mejora de la calidad conjuntos con organizaciones externas?	
		22	¿Participan los directivos en actividades externas a la organización tales como conferencias, seminarios, etc.?	
		23	¿Se apoyan aquellas actividades dirigidas a la mejora del medio ambiente y su contribución a la sociedad?	
		24	¿Se mide de algún modo la implicación de los líderes con los clientes, y con la sociedad en general?	
	Refuerzo de cultura de excelencia entre las personas	25	¿Existe un esquema formal de reuniones que alcanza desde la alta dirección a los empleados de base? ¿Son accesibles los directivos?	
		26	¿Comunican los líderes a la organización la misión, visión y valores, la política y estrategia y se asegura su correcto entendimiento?	
		27	¿Están implicados los directivos en el reconocimiento de los logros de los individuos y equipos?	
		28	¿Existen premios impulsados por los directivos a los individuos como reconocimiento de sus esfuerzos y logros? ¿Se conocen de antemano los criterios para la concesión de los reconocimientos?	
		29	¿Se da publicidad a la concesión de los reconocimientos? ¿Participan los directivos en los actos de concesión de los premios?	
		30	¿Los mandos emplean el compromiso con la mejora como uno de los criterios para seleccionar candidatos para la promoción y recompensa?	
		31	¿Se mide la efectividad de los programas de comunicaciones y reconocimiento y así garantizar el efecto de motivación y satisfacción del empleado?	
	Aseguramiento de la flexibilidad y gestión del cambio de manera eficaz	32	¿Se estudian las causas internas y externas a la organización que pueden generar un cambio en la misma?	
		33	¿Existen procedimientos y metodologías para la identificación de los cambios de la organización? Y una vez identificados, ¿existen metodologías para seleccionar los más adecuados?	
		34	¿Se involucran los líderes de la organización en el desarrollo de los proyectos que conllevan un cambio en la organización?	
		35	¿Se responsabilizan los líderes de garantizar la inversión y los recursos necesarios para desarrollar los proyectos de cambio?	
		36	¿Se evalúan los riesgos que ocasionan los cambios planificados?	
		37	¿Garantiza la dirección de la organización la implantación completa de los cambios?	
		38	¿Existen indicadores que midan la eficacia de los cambios?	
		39	¿Se revisa la eficacia de los cambios implantados en la organización?	

Dimensión	Indicadores	Items		Escala Valorativa
		N°	Contenido	
2. Estrategia	Comprensión de necesidades y expectativas de grupos de interés	1	¿la organización está recopilando, analizando y utilizando la siguiente información para la definición de los planes y estrategias: clientes, proveedores, partners, empleados, alianzas externas, benchmarking, etc.?	0 = Ningún avance 1 = Avance Insuficiente 2 = Avance aceptable 3 = Avance significativo 4 = Objetivo logrado
		2	¿Se analizan las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés en la organización?	
		3	¿Están establecidos los flujos de información interna relevantes para la preparación de los planes y la estrategia?	
		4	¿Existe algún mecanismo para revisar la idoneidad y efectividad de esta información?	
		5	¿Hay responsables de la recogida, análisis y evaluación de la información?	
	Comprensión de rendimiento de organización y sus capacidades	6	¿Está la organización recopilando, analizando y utilizando la siguiente información para la definición de los planes y estrategias: materiales sociales, legales y del medio ambiente, indicadores de funcionamiento interno y puntos fuertes y débiles, indicadores económicos y demográficos, resultados de las actividades de aprendizaje, resultados y prácticas de organización externas consideradas como las mejores, resultados de los indicadores internos de rendimiento?	
		7	¿Existen criterios para la recogida de dicha información?	
		8	¿Se revisa esta información y se evalúa su idoneidad para así introducir otras fuentes distintas?	
	Desarrollo, revisión y actualización de estrategia y sus políticas	9	¿Existe una planificación a corto/medio plazo basada en la estrategia?	
		10	¿Está establecido un plan de desarrollo de la estrategia a partir de información relevante?	
		11	¿Es consecuente la estrategia con los valores, misión y visión de la organización?	
		12	¿Se alinea la estrategia de la organización con la de sus partners?	
		13	¿La estrategia definidas, reflejan los principios de la Gestión de Calidad Total?	
		14	¿Existen reuniones periódicas de seguimiento de resultados de las estrategias frente a objetivos planificados?	
		15	¿Se toman planes de acción cuando no se alcanzan los objetivos?	
		16	¿Se modifican los planes cuando cambian las condiciones externas? (legislación, entorno económico, etc.)	
		17	¿Están identificados los factores críticos de éxito?	
		18	¿Se revisa y actualiza periódicamente la estrategia a largo plazo?	
	Comunicación, implantación y supervisión de la estrategia	19	¿La gestión de procesos definida permite desplegar en su totalidad la estrategia definida?	
		20	¿Existe una definición acerca de cuándo se considera a un proceso como clave? ¿Existe una relación de procesos clave?	
		21	Estos procesos clave, ¿soportan la misión de la organización?	
		22	¿Se establecen medidas e indicadores de estos procesos para evaluar y mejorar la efectividad del esquema de procesos clave en relación con la política y estrategia?	
		23	¿Conocen todos los empleados la estrategia de la organización?	
		24	¿Se comunican los planes a través de reuniones en cascada a todos los niveles de la organización?	
		25	¿Se basan los objetivos de departamento y personales, en los planes anuales de la organización?	
		26	¿Prioriza cada mando los planes asignados a su departamento?	
		27	¿Se pregunta a los empleados en qué medida conocen los planes y la estrategia de la organización?	
		28	¿Entienden los empleados como contribuyen a la consecución de los objetivos generales de la organización?	
		29	¿Se modifica el organigrama y los procedimientos internos para adaptarse a las necesidades surgidas de la política y estrategia?	

Dimensión	Indicadores	Items		Escala Valorativa	
		Nº	Contenido		
3. Personas	Apoyo de planes de gestión de personas a estrategia de organización	1	¿Existen planes de recursos humanos dentro de los planes anuales de la organización?	0 = Ningún avance 1 = Avance Insuficiente 2 = Avance aceptable 3 = Avance significativo 4 = Objetivo logrado	
		2	¿Se basan los planes de recursos humanos en la estrategia de la organización?		
		3	¿Existe algún mecanismo objetivo para identificar las necesidades de recursos humanos de la organización?		
		4	¿Se cubren dichas necesidades mediante traslados o reasignaciones siempre que sea posible?		
		5	¿Se implica a las personas de la organización y a sus representantes en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de recursos humanos?		
		Desarrollo del conocimiento y las capacidades de las personas	6		¿Existe un proceso eficiente de selección de personal que garantice la imparcialidad y la igualdad de oportunidades en el empleo?
			7		¿Contemplan los planes de recursos humanos las políticas de remuneración, traslados, promociones, etc.,... asegurando el cumplimiento de todos los requisitos legales en materia de empleo?
			8		¿Existe un responsable de recursos humanos en la organización?
			9		¿Se utilizan técnicas de trabajo en grupo, motivación, implicación, etc.?
			10		¿Se mide la satisfacción de los empleados y se recogen sus opiniones mediante encuestas de opinión y se ponen en marcha planes de mejora?
	11		¿Se identifican y clasifican claramente las necesidades de la organización en cuanto a conocimientos y capacidades del personal?		
	12		¿Se establecen mecanismos para lograr incorporar a los empleados adecuados para cubrir las necesidades existentes?		
	13		¿Existen planes de formación específicos en la organización?		
	14		¿Están adaptados los planes de formación a las necesidades de cada puesto de trabajo, empleado o grupo de empleados?		
	15		¿Existen evaluaciones de la calidad de los cursos de formación?		
	16		¿Existe formación o entrenamiento en el puesto de trabajo?		
	17		¿Se fomenta la formación continuada?		
	18		¿Se comunican claramente y por escrito los objetivos a los empleados?		
	19		¿Se establecen los objetivos por consenso entre las partes?		
	20		¿Están basados los objetivos de cada individuo y departamento en los objetivos generales de la organización?		
	21		¿Entienden los empleados como sus objetivos ayudan al cumplimiento de los objetivos generales de la organización?		
	22		¿Se revisa periódicamente el nivel de cumplimiento de los objetivos?		
	23		¿Se emplean los resultados de las evaluaciones para ayudar a los empleados a mejorar el rendimiento?		
	Alineación de las personas con las necesidades de la organización, Implicación y asunción de responsabilidades		24		¿Están claramente definidas las características del programa de equipos (voluntariedad, horario, facilitador, formación, etc....)?
			25		¿Existe un programa de sugerencias de mejora?
			26		¿Se fomenta la participación individual y de equipos en las actividades de mejora?
			27		¿Se proporciona formación en técnicas de trabajo en equipo para fomentar su implicación en las actividades de mejora?
			28		¿La dirección se preocupa por estimular la creatividad e innovación de los empleados, proporcionándoles el suficiente respaldo y soporte para llevarlas a cabo?
		29	¿Se fomenta la participación mediante conferencias, actos, publicación de folletos, posters, carteles, etc.?		
		30	¿Se practica dentro de la organización la delegación de responsabilidades?		
		31	¿Se fomenta y estimula al personal para que tome iniciativas proporcionando la suficiente autonomía?		
		32	¿Se evalúa de alguna forma el grado de implicación de las personas y se establecen acciones de mejora?		
		33	¿Se anima a las personas para que trabajen en equipo? ¿Se estimula ese trabajo?		
	Comunicación eficaz de las personas en toda la organización	34	¿Se han identificado de forma clara y sistemática las necesidades de comunicación?		
		35	¿Existe un plan de comunicaciones internas basadas en lo anterior? ¿Se utiliza correctamente?		
		36	¿Existen suficientes mecanismos de comunicación descendente? (Reuniones en cascada, revistas y otras publicaciones, comunicaciones internas, comunicación directa mando-empleado, etc.)		
		37	¿Existen suficientes mecanismos de comunicación ascendente? (Sugerencias de mejora, comunicación directa empleado- mando, reuniones informales, etc.)		
		38	¿Existen mecanismos de comunicación horizontal? (Trabajo en equipo, coordinación de grupos, procesos horizontales, etc.)		
		39	¿La organización dispone de algún sistema que permita evaluar y mejorar la eficacia de la comunicación?		
		40	¿La organización tiene planes y programas para compartir las mejores prácticas y el conocimiento?		
	Recompensa, reconocimiento y atención a las personas	41	¿Están los temas de remuneración, traslado, despidos y demás asuntos laborales alineados con la política y estrategia dentro de los límites legales?		
		42	¿Hay algún sistema de remuneración variable?		
		43	¿Existe un programa de reconocimiento para fomentar la participación y la toma de responsabilidades?		
		44	¿Hay premios como una de las formas de reconocimiento?		
		45	¿Las bases para la concesión de premios es conocida por los empleados?		
		46	¿Se encuentra definido un sistema de actividades sociales y culturales que fomente la participación de los empleados?		
		47	¿Existe algún programa definido que involucre al personal en temas relacionados con seguridad y medio ambiente?		
		48	¿Existen en la organización instalaciones y servicios a la disposición de sus empleados (servicio médico, cafetería, medios de transporte, guarderías, etc.)?		
		49	¿Se da información a los empleados en temas de salud o seguridad?		
		50	¿Dispone la organización de algún mecanismo que permita evaluar y mejorar la eficacia de sus programas de reconocimiento y beneficios?		

Dimensión	Indicadores	Ítems		Escala Valorativa
		Nº	Contenido	
4. Alianzas y Recursos	Gestión de aliados y proveedores para obtener beneficio sostenible	1	¿Se identifica a los partners clave y se establecen alianzas estratégicas, en línea con la estrategia de la propia organización, sobre la base de una confianza recíproca?	0 = Ningún avance 1 = Avance Insuficiente 2 = Avance aceptable 3 = Avance significativo 4 = Objetivo logrado
		2	¿La política de las alianzas se basa en la definición de una misión conjunta, aprovechamiento de recursos, de conocimiento, etc.?	
		3	¿Existen reuniones periódicas al más alto nivel entre la organización y los partners?	
		4	¿Se realizan estudios para identificar nuevas posibilidades de colaboración?	
		5	¿Se analiza que la misión, visión, valores y la de los partners es compatible con la de la propia organización?	
		6	¿Qué mecanismos tiene la organización para apoyar el desarrollo mutuo con sus partners?	
		7	¿Hay actividades / planes en marcha para generar una filosofía innovadora a través de las alianzas?	
		8	¿Qué sinergias se han suscitado con los partners? ¿Han mejorado los procesos? ¿Han añadido valor a la cadena cliente/proveedor?	
		9	¿Se evalúa, revisa y mejora la gestión de la relación con los partners?	
	Gestión de recursos econ-financieros para asegurar un éxito sostenido	10	¿Existe una planificación de la gestión de recursos económicos y financieros propia para la organización?	
		11	¿Se asignan recursos financieros en apoyo de la estrategia y planes fijados por la organización, estableciendo prioridades?	
		12	¿Se evalúan las inversiones en activos tangibles e intangibles de acuerdo a los planes de la organización?	
		13	¿Existe una clara distribución de responsabilidades para la aprobación y ejecución del gasto?	
		14	¿Existen una serie de indicadores que midan la eficiencia de la gestión económica y financiera?	
		15	¿Utiliza la organización procedimientos internos de control y seguimiento de la ejecución del gasto?	
		16	¿Se revisa y mejora la gestión de los recursos económicos y financieros?	
		17	¿Existe una gestión de riesgos financieros?	
	Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales	18	¿Existe un programa de gestión de activos?	
		19	¿Hay una estrategia definida para hacer mejor uso de los edificios, equipos y otros recursos (alquiler, contratación, etc.)?	
		20	¿Se dispone de un plan de mantenimiento preventivo y de utilización adecuada de los recursos tales como edificios, materiales y equipos?	
		21	¿Existen planes de contingencia para los recursos críticos?	
		22	¿Están los activos de la organización convenientemente asegurados contra robo, incendio, etc.?	
		23	¿Se protegen los activos mediante vigilancia, sistemas antirrobo, protección contra incendios, etc.?	
		24	¿Se tiene en cuenta el impacto negativo de los activos de la organización en la sociedad?	
		25	¿Se optimizan los inventarios y rotación del material?	
		26	¿Se revisan los edificios o instalaciones asegurando que cumplen las leyes y normas aplicables en cuanto a seguridad e higiene?	
		27	¿Existen planes concretos para reducir los consumos de materias primas, energía, etc.?	
		28	¿Se tiene en cuenta el impacto ambiental al seleccionar las materias primas?	
		29	¿Se conservan y reciclan los recursos no renovables y se minimizan los desperdicios?	
		30	¿Se revisan los edificios e instalaciones asegurando que cumplen las normativas medioambientales?	
		31	¿Se utilizan mecanismos para medir, revisar y mejorar la gestión de los activos?	
		Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia	32	
	33		¿Se han establecido cauces para estar al día en cuanto a tecnologías relevantes, nuevas y emergentes?	
	34		¿Asisten los empleados de la organización a seminarios, congresos, etc. relativos a nuevas tecnologías?	
	35		¿Se participa en programas nacionales o internacionales para el desarrollo tecnológico?	
	36		¿Se implantan tecnologías para apoyar la mejora de procesos, los sistemas de información y otros?	
	37		¿Se evalúa el resultado de la aplicación de las nuevas tecnologías y se proponen mejoras fruto de la misma?	
	38		¿Hay algún programa/proceso para identificar y sustituir las viejas tecnologías?	
	Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización	39	¿Se ha establecido un Plan de Sistemas de Información en apoyo de la estrategia de la organización?	
		40	¿Hay mecanismo para recoger, estructurar y gestionar el conocimiento en apoyo de la estrategia?	
		41	¿Existe un sistema para organizar los flujos de información, tanto internos como externos, de forma que se asegure que todos los empleados disponen de acceso a la información y al conocimiento adecuado para realizar su trabajo?	
		42	¿La información relevante sobre servicios y procesos (funcionamiento de procesos, empleados, proveedores, clientes, etc.) está accesible a los empleados que la necesiten?	
		43	¿Existen sistemas para garantizar la seguridad de la información?	
		44	¿Se emplean mecanismos para garantizar la validez e integridad de los datos contenidos en los sistemas?	
		45	¿Se aplican los avances en tecnologías de la información?	
		46	¿Se han adoptado medidas para la protección y explotación de la propiedad intelectual, el conocimiento y las innovaciones (patentes y marcas)?	
		47	¿La información disponible se utiliza para mejorar y optimizar los sistemas de gestión, de forma creativa e innovadora?	
		48	¿Se evalúa y mejora de alguna manera la efectividad de la de gestión de la información y del conocimiento?	

Dimensión	Indicadores	Items		Escala Valorativa
		Nº	Contenido	
5. Procesos Productos y Servicios	Diseño y gestión de procesos a fin de optimizar el valor	1	¿Se han diseñado los procesos de la organización, y en especial los claves que contribuyen a la consecución de estrategia y planificación?	0 = Ningún avance 1 = Avance Insuficiente 2 = Avance aceptable 3 = Avance significativo 4 = Objetivo logrado
		2	¿Se emplean los mapas de procesos o técnicas similares para analizar y representar el esquema de procesos de la organización?	
		3	¿Se establecen propietarios y equipos de mejora para cada proceso?	
		4	¿Hay alguna persona o grupo responsable de identificar los procesos clave?	
		5	¿Se han identificado los grupos de interés que se ven afectados por los procesos clave?	
		6	¿Existen objetivos claros para cada una de las mediciones de rendimiento de los procesos?	
		7	¿Se aplican sistemas normalizados de gestión de la calidad tales como sistemas de calidad (ISO 9000), sistemas de gestión medioambiental o sistemas de gestión de riesgos laborales?	
		8	¿Se mide, revisa y mejora la efectividad del sistema de gestión de procesos?	
	Desarrollo de productos y servicios para dar valor óptimo a clientes	9	¿Se identifican y establecen prioridades para las oportunidades de mejora de procesos tanto continua como drástica?	
		10	¿Se establecen objetivos de mejora para las mediciones de los procesos?	
		11	¿Se consideran los resultados pasados a la hora de establecer los objetivos de futuro?	
		12	¿Se recoge información procedente de empleados, proveedores y otras organizaciones externas y se emplea para establecer dichos objetivos?	
		13	¿Los resultados de las mediciones de los procesos, son revisados por la dirección de la organización?	
		14	¿Se toman medidas cuando los resultados están por debajo de los objetivos previstos?	
		15	¿Se concede autonomía a los empleados para que mejoren los procesos?	
		16	¿Se emplean técnicas tales como la reingeniería de procesos o la mejora continua de procesos?	
		17	¿Se imparte formación en herramientas estadísticas, diseño de experimentos, técnicas de trabajo en equipo, creatividad, resolución de problemas, etc., dirigida a estimular el talento creativo e innovador?	
		18	¿Se emplea información y comparaciones con organizaciones externas para estimular los cambios?	
		19	¿Existe un procedimiento definido para implantar cambios en los procesos?	
		20	¿Se emplean las experiencias piloto?	
		21	¿Se cuenta con los empleados afectados al diseñar los cambios?	
		22	¿Se imparte formación a los empleados afectados antes de la implantación de cambios en la organización?	
		23	¿Se realiza un seguimiento de los resultados del proceso modificado para asegurar el logro de los objetivos previstos?	
	Promoción y puesta de productos y servicios en mercado eficazmente	24	¿Se utilizan estudios de mercado, encuestas a clientes y otros tipos de información para identificar las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes?	
		25	¿Se emplea el benchmarking con organizaciones similares?	
		26	¿La definición y diseño de los servicios que ofrece la organización se basa en la creatividad y la innovación?	
		27	¿Se documentan debidamente las características de los nuevos servicios?	
		28	¿Se da formación al personal acerca de las características de los nuevos servicios antes de su puesta en funcionamiento?	
		29	¿Se realizan encuestas a los clientes para evaluar su satisfacción con los nuevos servicios?	
		30	¿Se revisa y se mejora la efectividad del proceso de desarrollo de nuevos servicios?	
	Producción, distribución y gestión de los productos y servicios	31	¿Existen procedimientos que describen como debe llevarse a cabo la prestación de todos los servicios que proporciona la organización?	
		32	¿Se comunica formalmente a los clientes los cambios o la implantación de nuevos servicios o productos?	
		33	¿Recibe el personal de la organización la formación necesaria para prestar los servicios de acuerdo a los procedimientos establecidos?	
		34	¿Reciben los usuarios/clientes una información suficiente y correcta durante la prestación de los servicios?	
		35	¿Se toman mediciones de defectos, errores o de ciclo durante la prestación de los servicios?	
	Gestión y mejora de las relaciones con los clientes	36	¿Existe un programa formal de gestión de relaciones con los clientes?	
		37	¿Existe un responsable definido para la mejora de la satisfacción de los clientes?	
		38	¿Mantiene la organización contactos frecuentes con los clientes para debatir sus necesidades, expectativas y preocupaciones?	
		39	¿Se realizan encuestas de satisfacción a los clientes?	
		40	¿Se preocupa la organización por llevar a cabo el seguimiento de la prestación de servicios, así como el servicio de atención al cliente, para determinar los niveles de satisfacción? ¿Se realiza de forma innovadora y creativa?	
		41	¿Se implica la organización activamente con los clientes para atender sus quejas y reclamaciones?	
		42	¿Existen mecanismos para medir la efectividad de la atención y servicio al cliente?	
		43	¿Se realizan actividades para aumentar los niveles de satisfacción de clientes?	

b. Variable Dependiente: Mejora del Desempeño de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L

Dimensión	Indicadores	Ítems		Escala Valorativa
		N°	Contenido	
6. Resultados en los clientes	Medidas de percepción: basados en estudios de opinión	1	¿Identifica y revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por sus clientes y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?	0 = Ningún avance 1 = Avance Insuficiente 2 = Avance aceptable 3 = Avance significativo 4 = Objetivo logrado
		2	¿Obtiene información directa y periódica relativa a la percepción que tienen los clientes respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción?	
		3	Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?	
		4	La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?	
		5	¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de percepción de la satisfacción de los clientes de su competencia/sector?	
		6	La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes, ¿muestra una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?	
		7	Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?	
	Indicadores de rendimiento: para predecir satisfacción	8	¿Se han identificado los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes?	
		9	Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes, ¿cumplen los objetivos de calidad marcados para cada período y frecuentemente los superan?	
		10	La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes, ¿muestra una evolución positiva?	
		11	¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes de su competencia/sector?	
		12	La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?	
		13	Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?	
7. Resultados en las personas	Medidas de percepción	1	¿Identifica y revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por su personal y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?	
		2	¿Obtiene información directa y periódica relativa a la percepción que tiene su personal respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción?	
		3	Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene su personal respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?	
		4	La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene su personal respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?	
		5	¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de percepción de la satisfacción de su personal con los de su competencia/sector?	
		6	La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de su personal, ¿muestra una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?	
		7	Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de su personal, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?	
	Indicadores de rendimiento	8	¿Se han identificado los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal?	
		9	Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal, ¿cumplen los objetivos de calidad marcados para cada período y frecuentemente los superan?	
		10	La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal, ¿muestra una evolución positiva?	
		11	¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal y el personal de su competencia/sector?	
		12	La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal, ¿muestra una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?	
		13	Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?	

Dimensión	Indicadores	Items		Escala Valorativa
		N°	Contenido	
8. Resultados en la sociedad	Medidas de percepción	1	¿Identifica y revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por la sociedad en general y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?	0 = Ningún avance 1 = Avance Insuficiente 2 = Avance aceptable 3 = Avance significativo 4 = Objetivo logrado
		2	¿Obtiene información directa y periódica relativa a la percepción que tiene la sociedad en general respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción?	
		3	Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad en general respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?	
		4	La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad en general respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?	
		5	¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de percepción de la satisfacción de la sociedad en general con los resultados de su competencia/sector?	
		6	La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de la sociedad en general, ¿muestra una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?	
		7	Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de la sociedad en general, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?	
	Indicadores de rendimiento	8	¿Se han identificado los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general?	
		9	Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general, ¿cumplen los objetivos de calidad marcados para cada período y frecuentemente los superan?	
		10	La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general, ¿muestra una evolución positiva?	
		11	¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general y los resultados de su competencia/sector?	
		12	La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general, ¿muestra una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?	
		13	Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?	
9. Resultados Clave	Medidas de resultados clave de la actividad	1	¿Mide la Organización de forma periódica y sistemática sus resultados económico-financieros y no económicos?	
		2	Los resultados relativos a los indicadores clave (económicos y no económicos), ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?	
		3	La tendencia de los resultados clave (económicos y no económicos) de la organización, ¿muestra una evolución positiva?	
		4	Los resultados de los indicadores clave (económicos y no económicos) de la organización, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?	
		5	¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos correspondientes a los resultados de los indicadores económicos y no económicos de su competencia/sector?	
		6	Los resultados clave de la organización, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?	
	Indicadores clave de rendimiento de Empresa	7	¿Mide la Organización de forma periódica y sistemática sus indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos)?	
		8	Los resultados relativos a los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos), ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?	
		9	La tendencia de los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos) de la organización, ¿muestra una evolución positiva?	
		10	Los resultados de los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos) de la organización, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?	
		11	¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos correspondientes a los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos) de su competencia/sector?	
		12	Los resultados indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos), ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?	

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Tipo y nivel de investigación

3.1.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación que le correspondió fue el aplicado, porque se aplicó los conocimientos ya existentes.

La Investigación Aplicada persigue fines de aplicación directos e inmediatos. Busca la aplicación sobre una realidad circunstancial antes que el desarrollo de teorías. Esta investigación busca conocer para hacer y para actuar¹³.

3.1.2. Nivel de investigación

El nivel de la investigación fue el explicativo que se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación postfacto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos¹⁴.

¹³ Gonzales, A., Oseda, D., Ramírez, F. G., y Gave J. L. (2011). *¿Cómo aprender y enseñar Investigación Científica?* (p. 141). Huancavelica, Perú. Universidad Nacional de Huancavelica

¹⁴ *Ibíd.*, p. 142.

3.2. Descripción del ámbito de la investigación

El diseño a emplear fue el cuasi experimental, por proporcionar los argumentos más sólidos y convincentes para establecer efectos causales de la variable independiente, por el hecho de que se controlaron bien las fuentes de validez interna o rigurosidad del diseño. La razón que no permitió usar un diseño experimental, es que se trabajó con una empresa solamente y el hecho de no haber dispuesto de un grupo o empresa de control por no ser conveniente¹⁵.

El diseño cuasi experimental que se empleó fue el de pre test-post test sin grupo de control. En la investigación, participó en forma voluntariamente la empresa Total Distribuidores E.I.R.L. Se realizó el diagnóstico empresarial inicial y final, mediante la autoevaluación efectuada por parte del personal de la empresa, para lograr identificar sus puntos fuertes, y sus áreas de mejora, y así se pudo sugerir planes de mejora para el desempeño empresarial, y se estableció algunos indicadores que nos permitieron seguir la evolución de esos objetivos y de la gestión empresarial.

Se representa de la siguiente manera:

Sujeto	Asignación	Pre-test	Tratamiento	Post-test
empresa Total Distribuidores E.I.R.L.	Voluntaria	Autoevaluación Inicial	Implementación Agentes Facilitadores	Autoevaluación Final

La empresa Total Distribuidores E.I.R.L, sujeto de la investigación, se encuentra ubicada en el Jr. José del Carmen Cabrejos N°158, de la ciudad de Pucallpa, distrito de Calleria, provincia de Coronel Portillo, departamento de Ucayali, Perú.

La organización se dedica a la distribución de diferentes productos

¹⁵ BISQUERRA, R. y DORIO, I. (2004) *Metodología de la Investigación Educativa* (p. 188). Madrid España Editorial La Muralla S.A.

en mercados minoristas y mayoristas, brindando artículos como, licores, tabaco, medicina, productos de limpieza e higiene personal, agrupado dentro del sector de distribución comercial.

Las personas que trabajan en la empresa, realizaron el procedimiento de autoevaluación a la organización y estuvieron constituidas según la tabla 1.

Tabla 1
Personal de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L.

Áreas	Sub-áreas	Sub total	Total
Administrativos	Administración	4	7
	Contabilidad	3	
Almacén			7
Reparto			13
Ventas	General	12	21
	Colgate	9	
Cobranzas y créditos			2
Total personas			50

Fuente: elaboración del autor

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

Estuvo constituida por un sujeto único, la empresa de distribución comercial: Total Distribuidores E.I.R.L, que se encuentra ubicada en el Jr. José del Carmen Cabrejos N°158, de la ciudad de Pucallpa, distrito de Calleria, provincia de Coronel Portillo, departamento de Ucayali, Perú.

3.3.2. Muestra

Debido a la decisión voluntaria para participar en el estudio, se tomó como muestra a la empresa de distribución comercial:

Total Distribuidores E.I.R.L, que se encuentra ubicada en el Jr. José del Carmen Cabrejos N°158, de la ciudad de Pucallpa.

Las 50 personas que trabajan en la empresa, realizaron el procedimiento de autoevaluación a la organización.

3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

3.4.1. Técnicas

Para la recolección de los datos se utilizó la Técnica de la Autoevaluación Modelo EFQM, de Excelencia. Esta técnica se aplicó a los directivos y trabajadores de la empresa objeto de la investigación en el pre-test y en el post-test, con la finalidad de recoger datos relacionados sobre el desarrollo de la gestión empresarial.

El diseño de este diagnóstico, constituyó la herramienta fundamental para el éxito en la obtención de datos y la verificación de la hipótesis, se elaboró en función a las variables, dimensiones e indicadores de la matriz de consistencia, con la finalidad de recoger datos para la evaluación del nivel de excelencia, de las diferentes áreas de gestión de la empresa, constituyendo un apoyo para su mejora continua; el mismo que sirvió para interrelacionar las variables de estudio, establecer los puntos fuertes, las áreas de mejora, y obtener la puntuación global como medida del grado de excelencia de la empresa. Se elaboró cuestionarios escritos, combinados con aseveraciones abiertas y cerradas, para las dos autoevaluaciones especificadas en el diseño de investigación, que se aplicó tanto a los directivos, como a los empleados de la empresa, es decir:

Primera Autoevaluación (Pre Test)

Segunda Autoevaluación (Post Test)

3.4.2. Instrumentos

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el siguiente

instrumento, validado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad: **Cuestionario de autoevaluación.**

El cuestionario de Autoevaluación que se aplicó a la empresa, consta de 9 dimensiones y 260 preguntas, distribuidas en nueve páginas, con dos grupos de criterios o dimensiones:

- a. **Los Agentes Facilitadores** (Criterios 1 al 5) son aspectos del sistema de gestión de la organización. Son las causas de los resultados.
- b. **Los Resultados** (Criterios 6 al 9) representan lo que la organización consigue para cada uno de sus actores (Clientes, Empleados, Sociedad e Inversores).

Para cada grupo de criterios hay un conjunto de reglas de evaluación basadas en la llamada "lógica Reder":

En los agentes facilitadores se obtuvo datos del enfoque en su fundamentación e integración con otros aspectos del sistema de gestión, y si están sistemáticamente desplegados e implantados en las operaciones de la organización, y si su efectividad se evalúa y revisa periódicamente con objeto de aprender y mejorar.

En los resultados se recolectó información referente a las tendencias positivas del desempeño empresarial, a la comparación con los objetivos propios, y si están causados por los enfoques de los agentes y si abarcan todas las áreas relevantes.

3.5. Validez y confiabilidad del instrumento

Para el desarrollo de la investigación se utilizó como instrumento, el cuestionario de autoevaluación EFQM, que se encuentra validado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (en inglés, European Foundation for Quality Management, EFQM).

3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos

3.6.1. Recolección de datos

La recolección de datos, se efectuó con el cuestionario de autoevaluación EFQM, que fue contestado por los directivos y trabajadores de la empresa objeto de la investigación en el pre-test y en el post-test, con la finalidad de recoger datos relacionados sobre el desarrollo de la gestión empresarial.

La primera autoevaluación (pre test), se efectuó con la finalidad de recoger datos, para la evaluación inicial del nivel de excelencia y obtener la puntuación global como medida del grado de excelencia de la empresa, de las diferentes áreas de gestión de la empresa, el mismo que sirvió para interrelacionar las variables de estudio, estableciendo los puntos fuertes y las áreas de mejora, para efectos de plantear planes de mejora, objetivos e indicadores de rendimiento, que se aplicó en la empresa tratando de mejorar el desempeño de la organización.

Después de que la empresa realizó los planes de mejora, se procedió a la segunda autoevaluación (Post Test) con la finalidad de recoger datos, para la evaluación final del nivel de excelencia y obtener la puntuación global final, como medida del grado de excelencia alcanzado por la empresa, de las diferentes áreas de gestión de la empresa, el mismo que sirvió para comparar las puntuaciones iniciales y finales, y establecer la influencia de la implantación del modelo EFQM en la empresa.

3.6.2. Técnicas para el procesamiento de datos

a. **La revisión y consistencia de la información:** este paso consistió básicamente en depurar la información revisando los datos contenidos en los instrumentos de trabajo de campo, con el propósito de ajustar los llamados datos primarios.

- b. **Clasificación de la Información:** Se llevó a cabo con la finalidad de agrupar datos mediante la distribución de frecuencias de las variables independiente y dependiente.
- c. **La codificación y tabulación:** La codificación fue la etapa en la que se forma un grupo de valores, de tal manera que los datos son tabulados. La tabulación manual se realizó ubicando cada una de las variables en los grupos establecidos en la clasificación de datos, o sea en la distribución de frecuencias. También se utilizó la tabulación mecánica, aplicando programas o paquetes estadísticos como el SPSS y hoja de cálculo Excel.

3.6.3. Técnicas para el análisis e interpretación de datos

a. **Estadística Descriptiva para Cada Variable**

- Medidas de Tendencia central. Se calculó la media, mediana y moda de los datos agrupados.
- Medidas de Dispersión. Se estimó la desviación típica o estándar, coeficiente de variación de los datos agrupados.

- b. **Estadística Inferencial para cada Variable.** Se utilizó el procedimiento para analizar la diferencia entre las medias de dos poblaciones relacionadas, la prueba t apareada como prueba de hipótesis.

3.6.4. Técnicas para la presentación de datos

- a. **Tablas Estadísticas,** con la finalidad de presentar datos ordenados y así facilitar su lectura y análisis, se construyó Tablas estadísticas de tipo bidimensional, es decir, de doble entrada porque en dichas tablas se distingue dos variables de investigación.

- b. **Gráficos de Columnas,** sirvieron para relacionar los promedios de las puntuaciones del equipo directivo con los del personal, en

sus respectivas dimensiones, y los promedios de las dimensiones en ambas autoevaluaciones.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

A continuación se presenta los resultados sistematizados, en tablas de distribución de frecuencias, gráficos estadísticos, y medidas de tendencia central, los mismos que facilitarán el análisis y la interpretación correspondiente.

4.1 Resultados del pre test

4.1.1 implantación del modelo de excelencia EFQM para la mejora del desempeño de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L., Pucallpa, 2017.

El 01 de Abril 2017, se inició la implementación del Modelo EFQM de Excelencia, con la realización de la Autoevaluación Inicial, ejecutado por el Equipo Directivo y los Trabajadores de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L., como trabajo de investigación científica.

La culminación de la Autoevaluación Inicial, se realizó el 29 de Abril del 2017, recogándose dichos documentos.

4.1.2 Análisis del pre test

Del 29 de Abril al 11 de Mayo del 2017, se realizó el análisis de las Autoevaluaciones individuales, procediéndose a obtener un promedio de la puntuación del Equipo Directivo y de los Trabajadores, por cada afirmación de las nueve dimensiones incluidas en dicho documento. Los promedios referidos, se muestran en el Gráfico 1.

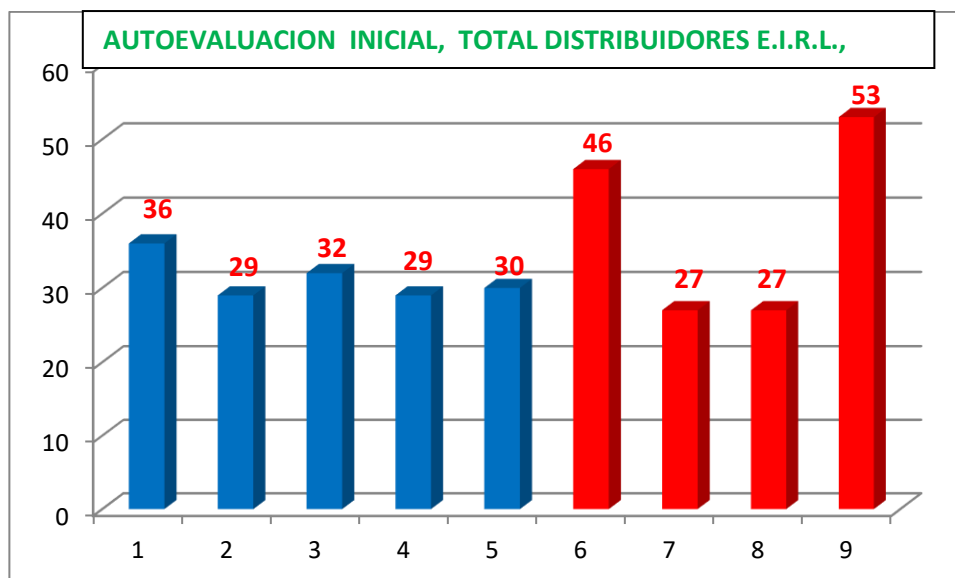


Gráfico 1. Puntuación de las nueve dimensiones en la Autoevaluación inicial de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L., 2017.

Fuente: Tabla 2. Puntuación Global Inicial, del Grado de Excelencia de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L., 2017.

Dimensiones: 1. Liderazgo 2. Estrategia 3. Personas 4. Alianzas y recursos 5. Procesos productos y servicios 6. Resultados en los clientes 7. Resultados en las personas 8. Resultados en la sociedad 9. Resultados Clave.

Se observó que en las cinco dimensiones de los Agentes Facilitadores, de los 100 puntos que puede alcanzar cada dimensión, el rango de puntuación fue de 29 a 36 puntos, con cuatro de los promedios que se encontraron entre los 29 y 32 puntos.

Las cuatro dimensiones de los resultados tuvieron como puntaje, de los 100 puntos que pueden alcanzar dos de ellas, resultados en las personas y resultados en la sociedad, ambas obtuvieron 27 puntos; y de los 150 puntos que pueden alcanzar las otras dos, resultados en los clientes tuvo 46 puntos y resultados clave obtuvo 53 puntos.

El resultado del análisis de las autoevaluaciones, fue la **Puntuación Global Inicial, de 309 puntos (30.9%)**, como medida del **Grado de Excelencia** de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L., 2017, (Medido en una escala de 0 a 1000), distribuidas de la siguiente manera:

- i.** En la dimensión Liderazgo, se tuvo como promedio 56 puntos, de los 156 que se puede alcanzar como Puntaje máximo en el cuestionario, obteniéndose 36 (36%) de los 100 puntos de la dimensión.
- ii.** En la dimensión Estrategia, se tuvo como promedio 34 puntos, de los 116 que se puede alcanzar como Puntaje máximo en el cuestionario, obteniéndose 29 (29%) de los 100 puntos de la dimensión.
- iii.** En la dimensión Personas, se tuvo como promedio 64 puntos, de los 200 que se puede alcanzar como Puntaje máximo en el cuestionario, obteniéndose 32 (32%) de los 100 puntos de la dimensión.
- iv.** En la dimensión Alianzas y Recursos, se tuvo como promedio 55 puntos, de los 192 que se puede alcanzar como Puntaje máximo en el cuestionario, obteniéndose 29 (29%) de los 100 puntos de la dimensión.
- v.** En la dimensión Procesos productos y servicios, se tuvo como promedio 52 puntos, de los 172 que se puede alcanzar como Puntaje máximo en el cuestionario, obteniéndose 30 (30%) de los 100 puntos de la dimensión.
- vi.** En la dimensión de los Resultados en los clientes, se tuvo como promedio 16 puntos, de los 52 que se puede alcanzar como Puntaje máximo en el cuestionario, obteniéndose 46 (46%) de los 150 puntos de la dimensión.
- vii.** En la dimensión de los Resultados en las personas, se tuvo como promedio 14 puntos, de los 52 que se puede alcanzar como Puntaje máximo en el cuestionario, obteniéndose 27 (27%) de los 100 puntos de la dimensión.
- viii.** En la dimensión de los Resultados en la sociedad, se tuvo como promedio 14 puntos, de los 52 que se puede alcanzar como Puntaje máximo en el cuestionario, obteniéndose 27 (27%) de los 100 puntos de la dimensión.

ix. En la dimensión de los Resultados clave, se tuvo como promedio 17 puntos, de los 48 que se puede alcanzar como Puntaje máximo en el cuestionario, obteniéndose 53 (53%) de los 150 puntos de la dimensión.

En las dimensiones de los Agentes Facilitadores, se obtuvo una puntuación promedio de 31.2 puntos (31.2%), sobre 100 puntos de cada dimensión, con un rango entre 29 y 36 puntos, correspondiendo la menor puntuación a las dimensiones de Estrategia y de Alianzas y Recursos con (29%) y la mayor, a la de Liderazgo con (36%); en las dimensiones de Resultados, la puntuación promedio fue de 38.25, sumando el total: **309 puntos (30.9%)**, como puntaje global y medida del Grado de Excelencia inicial de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L., 2017.

Tabla 2.

Puntuación Global Inicial, del Grado de Excelencia de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L., 2017.

AUTOEVALUACION EFQM, INICIAL EMPRESA TOTAL DISTRIBUIDORES E.I.R.L. 2017					
N°	Dimensión	Puntaje máximo cuestionario	Puntaje obtenido cuestionario	Puntos máximo de dimensión	Puntos obtenidos en dimensión
01	Liderazgo	156	56	100	36
02	Estrategia	116	34	100	29
03	Personas	200	64	100	32
04	Alianzas y recursos	192	55	100	29
05	Procesos productos y servicios	172	52	100	30
06	Resultados en los clientes	52	16	150	46
07	Resultados en las personas	52	14	100	27
08	Resultados en la sociedad	52	14	100	27
09	Resultados clave	48	17	150	53
Puntuación global inicial del grado de excelencia empresarial de Total Distribuidores E.I.R.L., 2017.					309

Fuente: autoevaluación EFQM inicial de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L., 2017.

4.1.3 interpretación de los resultados del pre test

Del análisis se infiere que en las cinco dimensiones de los Agentes Facilitadores, se obtuvieron puntajes entre 29 y 36 puntos, lo que hace suponer que la empresa tenía un nivel previo de desenvolvimiento, en lo referente a esas dimensiones; también en los resultados el puntaje en sus cuatro dimensiones fue entre 27 y 53 puntos, lo que implicó la existencia de algunas medidas de percepción, medidas e indicadores de rendimiento en los resultados de gestión de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L., 2017.

El promedio de puntuación de las nueve dimensiones de la autoevaluación EFQM inicial, fue de 34.33 puntos. La suma del total de puntos de las dimensiones dio como resultado: **309 puntos (30.9%)**, como puntaje global y medida del Grado de Excelencia inicial de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L., 2017. (Medido en una escala de 0 a 1000).

También la Autoevaluación inicial permitió establecer los puntos fuertes, las áreas u oportunidades de mejora en la empresa objeto de estudio.

4.1.4 Determinación de los puntos fuertes de la empresa

Así mismo se estableció los Puntos Fuertes de la Empresa, en las nueve dimensiones de la Autoevaluación, según el siguiente detalle:

- i) Puntos Fuertes en la dimensión Liderazgo:
 - Se estimula y anima la asunción de responsabilidades (empowerment) de los empleados.
 - Se apoyan aquellas actividades dirigidas a la mejora del medio ambiente y su contribución a la sociedad.
 - Se evalúan los riesgos que ocasionan los cambios planificados.

ii) Puntos Fuertes en la dimensión Estrategia

- Existen criterios para la recogida de información para la definición de los planes Las políticas y estrategias se realizan de acuerdo a las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- Existen reuniones periódicas de seguimiento de resultados de las estrategias frente a objetivos planificados.

iii) Puntos Fuertes en la dimensión Personas:

- Existe mecanismo objetivo para identificar las necesidades de recursos humanos de la organización.
- Contemplan los planes de recursos humanos las políticas de remuneración, traslados, promociones, etc.,... asegurando el cumplimiento de todos los requisitos legales en materia de empleo.
- Los empleados entienden como sus objetivos ayudan al cumplimiento de los objetivos generales de la organización.

iv) Puntos Fuertes en la dimensión Alianzas y Recursos:

- Los activos de la organización están convenientemente asegurados contra robo, incendio.
- Se protegen los activos mediante vigilancia, y sistemas antirrobo.

v) Puntos Fuertes en la dimensión Procesos, Productos y Servicios:

- Se emplean los mapas de procesos o técnicas similares para analizar y representar el esquema de procesos de la organización.
- Se cuenta con los empleados afectados al diseñar los cambios.

vi) Puntos Fuertes en la dimensión de Resultados en los Clientes:

- Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de percepción de la satisfacción de los clientes de su competencia/sector.
- La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes, muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas.

vii) Puntos Fuertes en la dimensión de Resultados en las Personas:

- La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene su personal respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, muestra una evolución positiva.
- Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de su personal, abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados.

viii) Puntos Fuertes en la dimensión de Resultados en la Sociedad: se carece.

ix) Punto Fuerte en la dimensión de Resultados Claves:

- La Organización mide de forma periódica y sistemática sus indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos)

4.1.5 Establecimiento de áreas u oportunidades de mejora:

Con estas áreas de mejora, el Líder de la empresa diseñó e implantó un Plan de Mejora, como un proceso continuo.

i) Áreas de Mejora en la dimensión Liderazgo:

- Implicación del Líder en la implementación de la mejora, como un proceso continuo en la empresa.

- Formular y hacer conocer la misión, visión y los valores de la empresa.

ii) Áreas de Mejora en la dimensión Estrategia:

- Las políticas y estrategias son revisadas, analizadas y ejecutadas en pocas ocasiones.
- Las políticas y estrategias no están establecidos en un documento formal.
- No tiene un Plan de marketing

iii) Áreas de Mejora en la dimensión Personas:

- Aumentar la motivación del personal, para lograr una mayor implicación con la empresa (p.e. otorgar diplomas de reconocimiento)
- Desarrollar programas de capacitación a todo el personal, relacionados con el trato al cliente e implementar capacitaciones en cuanto a seguridad Industrial.
- Implementar un manual de organización y funciones MOF.

iv) Áreas de Mejora en la dimensión Alianzas y Recursos:

- Adquisición de grupo electrógeno para emergencias
- Adquisición de un software para la optimización de los servicios.
- Crear una página web para mostrar información para los grupos de interés.

v) Áreas de Mejora en la dimensión Procesos, Productos y Servicios:

- Implementar un sistema de gestión normalizado para los procesos.
- Implementación del manual de organización y funciones MOF.

- Implementación de un organigrama.
- vi) Áreas de Mejora en las dimensiones de Resultados de Gestión: debe continuarse con la implementación de las medidas de percepción y de los indicadores de rendimiento, relacionados con los clientes, el personal, la sociedad y los resultados clave.

4.1.6. Implementación de mejoras por la empresa Total Distribuidores E.I.R.L., Pucallpa, 2017.

El 19 de Mayo 2017, se inició la implementación de las mejoras sugeridas en el informe de la primera Autoevaluación Modelo EFQM de Excelencia, priorizándose las siguientes áreas:

- i) En la dimensión Liderazgo:
- El líder se implicó en la implementación de la mejora, como un proceso continuo en la empresa.
 - Se formuló y se hizo conocer la misión, visión y los valores de la empresa, a todo el personal. (Anexo 3)
- ii) En la dimensión Estrategia:
- Las políticas y estrategias se revisaron, analizaron y ejecutaron de forma continua.
 - Se estableció un plan de marketing por medio de internet y medios de comunicación.
- iii) En la dimensión Personas:
- Se aumentó la motivación del personal, para lograr una mayor implicación con la empresa, otorgando diploma de reconocimiento a los dos trabajadores que destacaron en el mejor trato a los clientes y en la colaboración con la empresa.
 - Se desarrolló programas de capacitación al personal, en materias relacionadas con el trato al cliente y seguridad industrial.

- Se implementó el manual de organización y funciones MOF.

iv) . En la dimensión Alianzas y Recursos:

- Se cotizó la adquisición de un software para la optimización de los servicios.

v). En la dimensión Procesos, Productos y Servicios:

- Se implementó el manual de organización y funciones.
- Se creó un organigrama.

vi) En la dimensión de resultados en clientes:

- Se implementó las medidas de la percepción de los clientes, referentes al servicio prestado por la empresa Total Distribuidores E.I.R.L., Pucallpa, 2017, mediante encuestas realizadas a los perceptores del servicio.
- Se diseñó 17 indicadores de rendimiento en relación a los clientes.

vii) En la dimensión de resultados en el personal:

- Se implementó las medidas de percepción del personal, referentes a la motivación y satisfacción de los trabajadores en la empresa, mediante entrevistas al personal.

viii) En las dimensiones de resultados en la sociedad y los resultados clave

- Se implementaron las medidas de percepción, y los indicadores de rendimiento de la empresa.

4.2. Resultados del post test

4.2.1 Realización del post test

El 22 de Junio del 2017 se inició la realización de la Autoevaluación final, ejecutado por el Equipo Directivo y los Trabajadores de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L.

La culminación de la Autoevaluación Final, se realizó el 01 de Julio del 2017, recogándose los documentos respectivos. Cuyos resultados se muestran en el Gráfico 2 y la Tabla 3.

4.2.2 Análisis del post test

Del 01 de Julio al 07 de Julio del 2017, se realizó el análisis de las Autoevaluaciones individuales, procediéndose a obtener un promedio de la puntuación del Equipo Directivo y de los Trabajadores, por cada afirmación de las nueve dimensiones incluidas en dicho documento. Los promedios referidos, se muestran en el Gráfico 2.

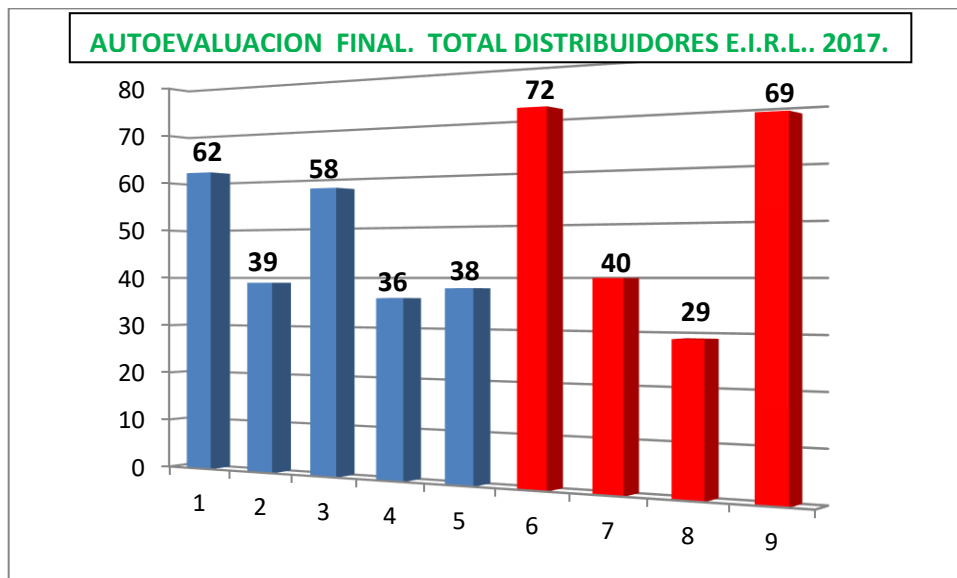


Gráfico 2. Puntuación de las dimensiones en la Autoevaluación Final de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L., 2017.

Fuente: Tabla 3. Puntuación Global Final, del Grado de Excelencia de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L., 2017.

Dimensiones: 1. Liderazgo 2. Estrategia 3. Personas 4. Alianzas y recursos
5. Procesos productos y servicios 6. Resultados en los clientes
7. Resultados en las personas 8. Resultados en la sociedad
9. Resultados Clave.

Se observó que en las cinco dimensiones de los Agentes Facilitadores, de los 100 puntos que puede alcanzar cada dimensión, el rango de puntuación fue de 36 a 62 puntos, con tres de los promedios que se encontraron entre los 36 y 39 puntos.

Las cuatro dimensiones de los resultados tuvieron como puntaje, de los 100 puntos que pueden alcanzar dos de ellas, resultados en las personas y resultados en la sociedad, obtuvieron 40 y 29 puntos respectivamente; y de los 150 puntos que pueden alcanzar las otras dos, resultados en los clientes tuvo 72 puntos y resultados clave obtuvo 69 puntos.

El resultado del análisis de las autoevaluaciones, fue la **Puntuación Global Final, de 443 puntos (44.3%)**, como medida del **Grado de Excelencia** de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L., 2017, (Medido en una escala de 0 a 1000), distribuidas de la siguiente manera:

- i. En la dimensión Liderazgo, se tuvo como promedio 87 puntos, de los 156 que se puede alcanzar como Puntaje máximo en el cuestionario, obteniéndose 62 (62%) de los 100 puntos de la dimensión.
- ii. En la dimensión Estrategia, se tuvo como promedio 45 puntos, de los 116 que se puede alcanzar como Puntaje máximo en el cuestionario, obteniéndose 39.00 (39%) de los 100 puntos de la dimensión.
- iii. En la dimensión Personas, se tuvo como promedio 96 puntos, de los 200 que se puede alcanzar como Puntaje máximo en el cuestionario, obteniéndose 58 (58%) de los 100 puntos de la dimensión.
- iv. En la dimensión Alianzas y Recursos, se tuvo como promedio 69 puntos, de los 192 que se puede alcanzar como Puntaje máximo

en el cuestionario, obteniéndose 36 (36%) de los 100 puntos de la dimensión.

- v. En la dimensión Procesos productos y servicios, se tuvo como promedio 65 puntos, de los 172 que se puede alcanzar como Puntaje máximo en el cuestionario, obteniéndose 38 (38%) de los 100 puntos de la dimensión.
- vi. En la dimensión de los Resultados en los clientes, se tuvo como promedio 29 puntos, de los 52 que se puede alcanzar como Puntaje máximo en el cuestionario, obteniéndose 72 (72%) de los 150 puntos de la dimensión.
- vii. En la dimensión de los Resultados en las personas, se tuvo como promedio 21 puntos, de los 52 que se puede alcanzar como Puntaje máximo en el cuestionario, obteniéndose 40 (40%) de los 100 puntos de la dimensión.
- viii. En la dimensión de los Resultados en la sociedad, se tuvo como promedio 19 puntos, de los 52 que se puede alcanzar como Puntaje máximo en el cuestionario, obteniéndose 29 (29%) de los 100 puntos de la dimensión.
- ix. En la dimensión de los Resultados clave, se tuvo como promedio 21 puntos, de los 48 que se puede alcanzar como Puntaje máximo en el cuestionario, obteniéndose 69 (69%) de los 150 puntos de la dimensión.

En las dimensiones de los Agentes Facilitadores, se obtuvo una puntuación promedio de 46.6 puntos (46.6%), sobre 100 puntos de cada dimensión, con un rango entre 36 y 62 puntos, correspondiendo la menor puntuación a la dimensión de Alianzas y Recursos con (36%) y la mayor, a la de Liderazgo con (62%); en las dimensiones de Resultados, la puntuación promedio fue de 52.5 puntos (52.5%),, sumando el total: **443 puntos (44.3%)**, como

puntaje global y medida del Grado de Excelencia final de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L., 2017.

Tabla 3.
Puntuación Global Final, del Grado de Excelencia de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L., 2017.

AUTOEVALUACION EFQM, FINAL EMPRESA TOTAL DISTRIBUIDORES E.I.R.L. 2017					
N°	Dimensión	Puntaje máximo cuestionario	Puntaje obtenido cuestionario	Puntos máximo de dimensión	Puntos obtenidos en dimensión
01	Liderazgo	156	96	100	62
02	Estrategia	116	45	100	39
03	Personas	200	115	100	58
04	Alianzas y recursos	192	69	100	36
05	Procesos productos y servicios	172	65	100	38
06	Resultados en los clientes	52	25	150	72
07	Resultados en las personas	52	21	100	40
08	Resultados en la sociedad	52	15	100	29
09	Resultados clave	48	22	150	69
Puntuación global final del grado de excelencia empresarial de Total Distribuidores E.I.R.L., 2017.					443

Fuente: Autoevaluación EFQM final de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L., 2017.

4.2.3 Interpretación de los resultados del post test.

Del análisis se infiere que cinco de las nueve dimensiones obtuvieron una puntuación entre 29 y 40 puntos, y las otras cuatro dimensiones tuvieron una puntuación entre 58 y 72 puntos; lo que indica un incremento en la medida de todas las dimensiones en las variables de la investigación, como consecuencia de la aplicación del Modelo EFQM, en la empresa Total Distribuidores E.I.R.L.

El promedio de puntuación de las nueve dimensiones de ambas variables, fue de 49.22 puntos, lo que significa un incremento de 14.89 puntos, en relación al promedio del pre test (34.33)

La suma del total de puntos de las dimensiones en el post test, dio como resultado: **443** puntos (44.3%), como puntaje global

y medida del Grado de Excelencia final de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L. (Medido en una escala de 0 a 1000), significando un incremento del **13.4%**, en relación al pre test (**309** puntos), reflejo de la ejecución del plan de mejora y el cambio de actitudes del equipo directivo y personal de la empresa.

4.2.4 Comparación entre los resultados del pre test con los del post test

Se presenta la Tabla 4 y el Gráfico 3, con los valores de las puntuaciones de las nueve dimensiones, obtenidas en ambas autoevaluaciones, observándose un incremento notorio en los puntos de las nueve dimensiones en el post test, siendo el promedio de puntuación de las nueve dimensiones de ambas variables, de 49.22 puntos, lo que significa un incremento de 14.89 puntos, en relación al pre test que fue de 34.33 puntos.

La suma del total de puntos de las dimensiones en el post test, dio como resultado: 443 puntos (44.3%), como puntaje global y medida del Grado de Excelencia final de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L., significando un incremento del **13.4%**, en relación al puntaje global del pre test, que fue de 309 puntos (30.9%), reflejo de la implementación del modelo EFQM, y la consiguiente ejecución del plan de mejora y el cambio de actitudes del equipo directivo y personal de la empresa.

Se nota en la Tabla 4 y el Gráfico 3, un incremento significativo de los valores de las dimensiones del post test comparado al pre test.

Tabla 4.

Comparación entre los valores de las puntuaciones de las dimensiones del pre y post test, de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L.

VALOR DE LAS DIMENSIONES (EN PUNTOS)			
DIMENSIONES	Pre Test	Post Test	Incremento
1. Liderazgo	36	62	26
2. Estrategia	29	39	10
3. Personas	32	58	26
4. Alianzas y Recursos	29	36	7
5. Procesos productos y servicios	30	38	8
6. Resultados en Clientes	46	72	26
7. Resultado en Personal	27	40	13
8. Resultado en sociedad	27	29	2
9. Resultados Clave	53	69	16
TOTAL	309	443	134

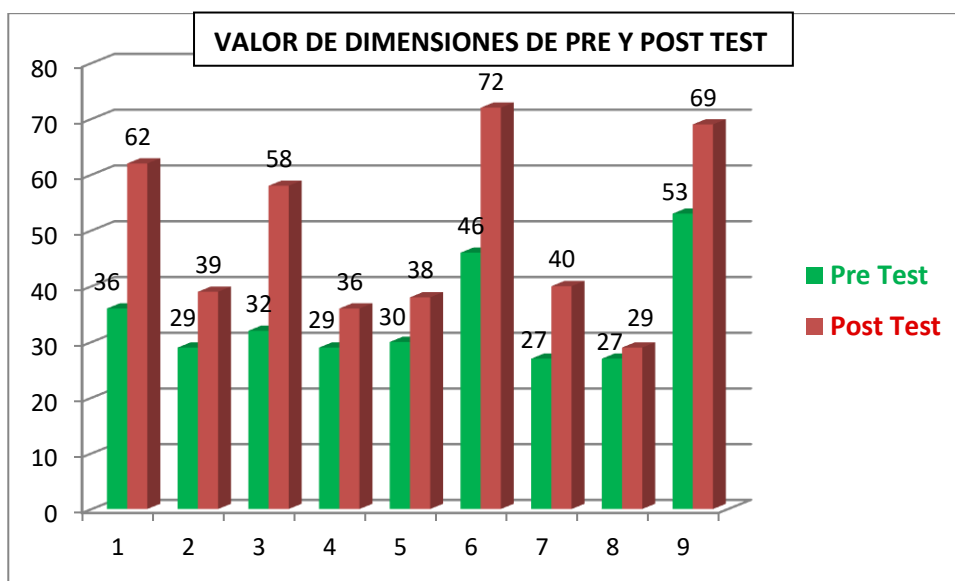


Gráfico 3. Comparación entre los valores de las puntuaciones de las dimensiones del pre y post test

Fuente: Tabla 4. Comparación entre los valores de las puntuaciones de las dimensiones del pre y post test

4.3. Análisis comparativo de los estadígrafos

A continuación se presenta la Tabla 5, con los valores de los estadígrafos de las dimensiones del pre y post test.

Tabla 5.

Valores comparativos de estadígrafos, según puntuaciones de las dimensiones, en el pre test y post test, de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L. Pucallpa-2017.

Autoevaluación Total Distribuidores E.I.R.L. Pucallpa-2017.		
Estadígrafos	Pre test	Post test
Media	34,33	49,22
Mediana	30	40
Moda	29	--
Desviación estándar	9,19	16,00
Varianza de la muestra	84,5	256,19
Curtosis	0,97	-1,76
Coefficiente de asimetría	1,42	0,33
Rango	26	43
Mínimo	27	29
Máximo	53	72
Cuenta	9	9

Fuente: Tabla 4. Comparación entre los valores de las puntuaciones de las dimensiones del pre y post test, de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L.

Se observó que en los valores de los estadígrafos de tendencia central, de dispersión y de simetría, hay diferencias entre los del pre test y post test, lo que evidenció que las puntuaciones de las dimensiones en el post test aumentaron progresivamente.

Análisis de los estadígrafos del pre test y post test

- La **media** aritmética o promedio de las dimensiones en el pre test fue de **34,33**, mientras que el promedio de las dimensiones en el post test fue de **49,22**, con un incremento de **14.89** puntos.
- En el pre test, **la mediana** indicó que cuatro de las nueve dimensiones, obtuvieron unas puntuaciones inferiores a **30** y las

otras cuatro alcanzaron puntuaciones superiores. En el post test cuatro de las nueve dimensiones, lograron unas puntuaciones inferiores a **40**, y las otras cuatro tuvieron puntuaciones superiores.

- En el pre test **la moda** o la puntuación que ocurrió con mayor frecuencia en las dimensiones fue de **29**, y en el post test no existió ningún valor repetido.
- Se obtuvo como **desviación estándar** en el pre test **9.19** y en el post test **16**.
- En el pre test la **curtosis** fue de **0.97** y de **-1,76** en el post test.

Interpretación de los estadígrafos del pre test y post test.

- Se observó que el promedio de las puntuaciones de las dimensiones en el post test, superó en **14.89** puntos al del pre test, lo que evidenció que la aplicación del Modelo EFQM influyó positivamente en los resultados de gestión empresarial.
- Los valores de las medianas dividieron en este caso a las dimensiones del pre test y post test en partes iguales. Consecuentemente nos indicaron que las dimensiones en el post test obtuvieron puntuaciones superiores en **10** puntos, a las del pre test.
- La desviación estándar que correspondió a las dimensiones del post test, fue mayor que la desviación estándar del pre test, lo que demostró que las puntuaciones de las dimensiones del post test, tuvieron una dispersión mayor en relación al promedio aritmético, mientras que las puntuaciones del pre test estuvieron en un mayor acercamiento al promedio aritmético.

4.4. Prueba de hipótesis

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010, p. 107-108), manifestaron que las hipótesis del proceso cuantitativo se someten a prueba o escrutinio empírico para determinar si son apoyadas o refutadas, de acuerdo con lo que el investigador observa, y demostrarse como

probablemente correctas o incorrectas, sin que interfieran los valores y las creencias del individuo. Para tal efecto se ha considerado los siguientes pasos:

4.4.1. Formulación de la hipótesis

Hernández, R., et al. (2010, p. 96-104), manifestaron que las hipótesis de investigación se definen como proposiciones tentativas acerca de la o las posibles relaciones entre dos o más variables. Se les suele simbolizar como H_i o H_1, H_2, H_3 , etc. (cuando son varias), y también se les denomina hipótesis de trabajo.

Las hipótesis nulas son, en cierto modo, el reverso de las hipótesis de investigación. También constituyen proposiciones acerca de la relación entre variables, sólo que sirven para refutar o negar lo que afirma la hipótesis de investigación. Se les suele simbolizar como H_0

$H_0: \mu_D \leq 0$ → (donde $\mu_D = \mu_1 - \mu_2$)

μ_1 = Media pre test, y μ_2 = Media post test

Hipótesis nula: “la media de los valores de la puntuación de las dimensiones del post test es menor o igual que la del pre test, lo que significa que la implantación adecuada del Modelo de Excelencia EFQM, no influye significativamente en la mejora del desempeño de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L.”

$H_i: \mu_D > 0$

Hipótesis de investigación: “la media de los valores de la puntuación de las dimensiones del post test es mayor que la del pre test, lo que significa que implantación adecuada del Modelo de Excelencia EFQM, influye significativamente en la mejora del desempeño de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L.”.

4.4.2. Determinación si la prueba es unilateral o bilateral

La hipótesis de investigación indica que la prueba es unilateral de cola derecha, porque se trata de verificar solo una probabilidad.

4.4.3. Determinación del nivel de significatividad de la prueba

Asumimos el nivel de significación de **5%** ($\alpha=0.05$), en consecuencia el nivel de confiabilidad es de **95%**.

4.4.4. Determinación de la prueba de hipótesis a usar, en dos muestras de poblaciones relacionadas.

Se utilizó el procedimiento para analizar la diferencia entre las medias de dos poblaciones que estuvieron relacionadas; en esta investigación se tomaron mediciones repetidas para el mismo conjunto de elementos (la autoevaluación inicial y final en la empresa Total Distribuidores E.I.R.L.). La variable numérica, se convirtió en la diferencia entre los valores de las dimensiones, en lugar de los valores en sí mismos. Bajo la teoría de que los mismos elementos o individuos se comportaron de la misma forma si fueron tratados de igual manera, nuestro objetivo fue mostrar que cualquier diferencia entre dos mediciones de los mismos elementos o individuos, obedece a diferentes condiciones de tratamiento, reduciendo el efecto de la variabilidad que se debió a los propios elementos o individuos (Berenson, M., Krehbiel, T., Levine, D. (2007, p. 322-324)). Por lo que se empleó la prueba **t** apareada.

4.4.5. Determinación del valor de los coeficientes críticos

El valor crítico de la **t**, en el área de la cola superior específica ($\alpha= 0.05$), para una muestra de $n=9$ dimensiones, con $n-1$ grados de libertad (8), en la tabla fue de **1.8595**, usando el valor de la tabla, la regla de decisión fue: Rechace **H₀** si **t > t₈ = 1.8595**, de otra manera no rechace **H₀**.

4.4.6. Cálculo de la prueba t apareada para la diferencia de la media

Calculamos el estadístico de la prueba con los datos que se tuvo mediante las siguientes fórmulas:

$$t = \frac{\bar{D} - \mu_D}{\frac{S_D}{\sqrt{n}}}$$

Donde:

$$\bar{D} = \frac{\sum_{i=1}^n D_i}{n}$$

$$S_D = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (D_i - \bar{D})^2}{n - 1}}$$

Los resultados que presenta la Tabla 6, fue para la muestra de n=9 dimensiones de las autoevaluaciones de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L en Pucallpa, el año 2017.

Tabla 6.

Mediciones repetidas de los valores de las dimensiones de Autoevaluación EFQM, de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L.

VALOR DE LAS DIMENSIONES (EN PUNTOS)			
Dimensiones	Pre test	Post test	Diferencia (D _i)
1. Liderazgo	36	62	26
2. Estrategia	29	39	10
3. Personas	32	58	26
4. Alianzas y Recursos	29	36	7
5. Procesos productos y servicios	30	38	8
6. Resultados en Clientes	46	72	26
7. Resultados en Personas	27	40	13
8. Resultados en Sociedad	27	29	2
9. Resultados Clave	53	69	16
TOTAL	309	443	134

Fuente: Tabla 4. Comparación entre los valores de las puntuaciones de las dimensiones del pre y post test, de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L.

Para las diferencias n=9, la diferencia de la media muestral fue:

$$\bar{D} = \frac{134}{9} \quad \bar{D} = 14.89$$

Y la desviación estándar de la diferencia entre los valores de las dimensiones del post y pre test fue:

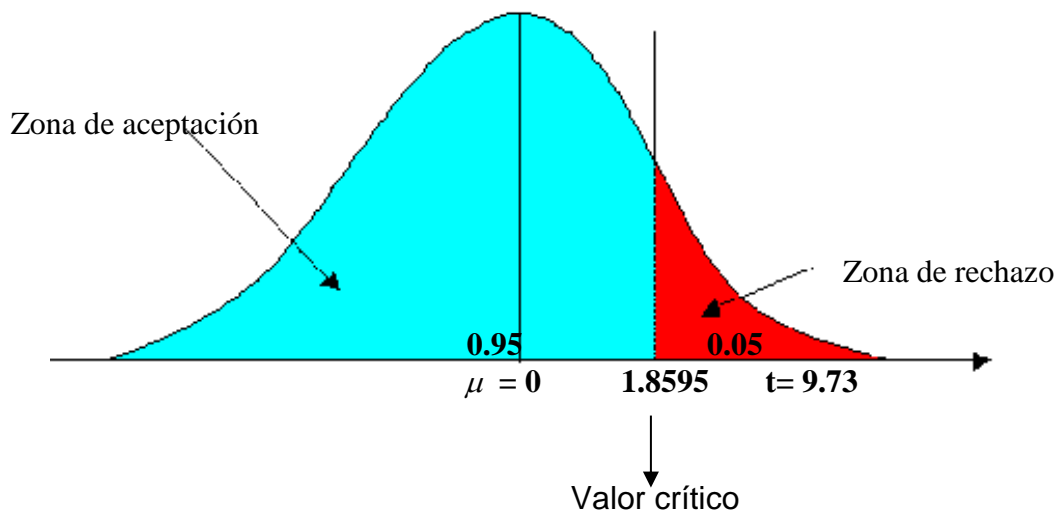
$$S_D = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (D_i - \bar{D})^2}{n - 1}} = 18.90$$

Con lo que se obtuvo los siguientes datos:

DATOS	
PRE TEST	POST TEST
$\mu_1 = 34,33$	$\mu_2 = 49,22$
$n_1 = 9$	$n_2 = 9$
$\mu_D = -14.89$	
$\bar{D} = 14.89$	
$S_D = 9.18$	

Entonces: $t = \frac{14.89+14.89}{9.18 \div \sqrt{9}}$ luego: $t = 9.73$

4.4.7. Gráfico y toma de decisiones, en una prueba t apareada, de una cola, con un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$, con 8 grados de libertad



El valor de $t = 9.73$ se ubicó a la derecha del valor crítico, $t_\alpha = 1.8595$, que fue la zona de rechazo, por lo tanto se descartó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis de investigación; es decir se tuvo indicios suficientes que probaron que:

“la media de los valores de la puntuación de las dimensiones del post test es mayor que la del pre test, lo que significa que implantación adecuada del Modelo de Excelencia EFQM, influye significativamente en la mejora del desempeño de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L. 2017”.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo presentamos la confrontación de la situación problemática formulada, con los referentes bibliográficos de las bases teóricas, en base a la prueba de hipótesis y el aporte científico de la investigación.

5.1. Contratación con los referentes bibliográficos

Frente a la interrogante, ¿Cómo influyó la implantación del Modelo de Excelencia EFQM, en la mejora del desempeño de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L de la ciudad de Pucallpa, 2017?, luego de haber concluido con la investigación y a la luz de los resultados obtenidos, se pudo determinar que la aplicación del modelo EFQM de excelencia, influye positivamente en la mejora del desempeño de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L de la ciudad de Pucallpa, 2017, tal como se evidencian en la Tabla 4 y Gráfico 3, en la que se muestra la mayor puntuación de los valores de las nueve dimensiones del post test, en relación a los valores del pre test.

Según la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, en el Modelo EFQM de Excelencia los elementos Enfoque, Despliegue, y Evaluación y Revisión evalúan el desempeño de la variable Agentes Facilitadores, mientras que el elemento Resultados evalúa los criterios que componen las dimensiones de la variable Resultados de Gestión. El Modelo EFQM de Excelencia tiene como objetivo ayudar a las organizaciones (empresariales o de otros tipos) a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento.

Los resultados de las dos Autoevaluaciones se muestran en la Tabla 4 y Gráfico 3, notándose que la empresa al conocerse mejor, mediante la primera Autoevaluación realizada por el equipo directivo y los trabajadores, pudo establecer sus fortalezas y debilidades, priorizar sus áreas de mejora y realizar un cambio de actitud hacia la mejora continua, por lo que en la segunda Autoevaluación, después de aplicar los planes de mejora en las distintas áreas, hubo un incremento del 13.4%, en relación al puntaje global del pre test, reflejo de la implantación del modelo EFQM, y del autoconocimiento generado.

5.2. Contrastación de la hipótesis general en base a la prueba de hipótesis

Frente a la hipótesis propuesta, “La implantación adecuada del Modelo de Excelencia EFQM, influye significativamente en la mejora del desempeño de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L de la ciudad de Pucallpa, 2,017”, luego de haber aplicado la prueba de hipótesis se tiene indicios suficientes que prueban que los resultados de gestión se incrementaron en un 13.4%, con la implantación adecuada del modelo EFQM de excelencia, en el post test, ya que el valor de $t = 9.73$ se ubica a la derecha de $t_8 = 1.8595$ que es la zona de rechazo, por lo tanto se descartó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis de la investigación.

Al finalizar el presente trabajo de investigación, se observó que existe un resultado ascendente en el post test, tal como se muestra en la prueba de hipótesis. Demostrando que los agentes facilitadores del modelo EFQM mejora el desempeño de la empresa de distribución comercial en Pucallpa, desarrollando la cultura de calidad entre su personal y la aplicación del plan de mejora en las referidas organizaciones.

5.3. Aporte científico de la investigación

A los miembros del equipo directivo de las empresas de distribución comercial, les sirve esta metodología de gestión de calidad total, como factor clave para el rendimiento y competitividad de las

empresas indicadas. También tiene una aplicación práctica en las demás empresas del sector comercial en Pucallpa, promoviendo de esta forma el mejoramiento de la calidad de gestión de las organizaciones y de los servicios de distribución comercial.

CONCLUSIONES

1. Mediante el resultado de la prueba de hipótesis, se determina que la implantación adecuada del modelo EFQM de excelencia, influye significativamente en la mejora del desempeño de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L de Pucallpa – 2017, ya que luego de haber aplicado la prueba de hipótesis, se tiene indicios suficientes que prueban que los resultados de gestión se incrementaron en un 13.4%, en el post test.
2. Se establece que la implantación adecuada del modelo EFQM de excelencia, influye positivamente en los resultados en los clientes de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L, pues en la Tabla 4 se nota un incremento de 26 puntos (26%) en los valores de los resultados en los clientes, en el post test.
3. Se verifica que la implantación adecuada del modelo EFQM de excelencia, influye significativamente en las personas de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L, pues en la Tabla 4 se nota un incremento de 13 puntos (13%) en los valores de los resultados en las personal, en el post test.
4. Se determina que implantación adecuada del modelo EFQM de excelencia, influye positivamente en resultados en la sociedad de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L, pues en la Tabla 4 se nota un incremento de 2 puntos (2%) en los valores de los resultados en la sociedad, en el post test.
5. Se establece que implantación adecuada del modelo EFQM de excelencia, influye significativamente en los resultados clave de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L, pues en la Tabla 4 se nota un incremento de 16 puntos (16%) en los valores de los resultados clave, en el post test.
6. Que las organizaciones de cualquier clase, pueden utilizar la Autoevaluación del modelo EFQM de excelencia, como una forma de estructurar la planificación de la mejora continua y un input del proceso de planificación estratégica; siendo los beneficios generados, el identificar puntos fuertes, áreas y acciones de mejora, establecer planes de acción e involucrar a las personas en la mejora de calidad.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los miembros del equipo directivo de empresas de distribución comercial o de cualquier otra organización en general para que implementen un modelo de calidad total, que integre los otros enfoque administrativos, en un esquema más amplio y completo de gestión.
2. Que los gerentes de las empresas se preocupen en obtener medidas de percepción de los clientes, basados en estudios de opinión, así como indicadores para medir resultados alcanzados, referentes a: la Imagen general de empresa, en productos y servicios prestados, apoyo y atención en servicios prestados, y fidelidad de clientes a empresas.
3. Que los administradores de las empresas traten de poseer medidas de percepción de los empleados, basados en encuestas, grupos focales y entrevistas, sobre motivación y satisfacción del personal; así como de indicadores para medir resultados alcanzados en: logros alcanzados en temas relacionados con las personas, motivación e implicación del personal, satisfacción del personal: absentismo, quejas y rotación, y servicios que empresas proporciona al personal.
4. Que los gerentes de las empresas se preocupen en poseer medidas de percepción de las autoridades locales y ciudadanos, basados en encuestas, informes, artículos de prensa, reuniones públicas, representantes sociales, y de indicadores para medir los resultados alcanzados, referidos a: imagen general, actividades como miembro responsable de la sociedad, actividades para reducir molestias y daños provocados, relaciones con autoridades y felicitaciones y premios recibidos.
5. Que los gerentes de las empresas se preocupen en efectuar la medición de los resultados claves de rendimiento para conocer el éxito a corto, medio y largo plazo, en relación a: resultados económicos y financieros, y resultados en cuota de mercado, nuevos servicios. Así como poseer los indicadores clave de rendimiento de empresas en aspectos: económico y financieros, y

procesos: rendimiento, tiempo de ciclo y productividad, para poder establecer acciones de mejora en dichas áreas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de Los Servicios (2014). Modelo EFQM de Excelencia 2013. En Resultados en los clientes. Madrid, España.
- Álvarez, L. I. y Santos, M. L. (2007) Gestión de la calidad total de acuerdo con el modelo EFQM: Evidencias *sobre sus efectivos en el rendimiento empresarial*, *Universia Business Review*. www.monografías.com
- Berenson, M., Krehbiel, T., Levine, D. (2007) Estadística para Administración, 4ª. edición. Editorial Pearson Educación. México
- Bisquerra, R. y Dorio, I. (2004) Metodología de la Investigación Educativa. Madrid España Editorial La Muralla S.A.
- Bollet, F. (2011). Modelo EFQM de excelencia en la gestión de los establecimientos de hospedajes categorizados de Pucallpa 2010. Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Gestión Empresarial, Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco - Perú.
- Castañeda, L.A. (2013). Implementación del Modelo EFQM de Excelencia, para la mejora de la Gestión del hotel Antonio's de Pucallpa 2012. Tesis para obtener el grado académico de Doctor en Gestión Empresarial, Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco - Perú.
- EFQM (2003) EFQM Introducción a la Excelencia. En Autoevaluación y mejora del rendimiento. Bruselas, Bélgica.
- EFQM Publications. (2010). EFQM Guía para la Transición, España.
- Gonzales, A., Oseda, D., Ramírez, F. G., y Gave J. L. (2011). ¿Cómo aprender y enseñar Investigación Científica? Huancavelica, Perú. Universidad Nacional de Huancavelica.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hills.

La Fundación Navarra para la Excelencia (2014). Implantación del modelo EFQM en Navarra. Incidencia en la competitividad empresarial y generación de empleo. Confederación de Empresarios de Navarra, España.

López, J. V. (2014). Implementación del modelo EFQM de Excelencia para la mejora de gestión del restaurante turístico La Rueda en la ciudad de Pucallpa 2014. Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Turismo, Hotelería y Gastronomía, Universidad Alas Peruanas, filial Pucallpa - Perú.

Tafur, R. La Tesis Universitaria. Lima Perú. 1ra. Edición, 1994.

ANEXOS

1. Matriz de consistencia
2. Cuestionario de autoevaluación
3. Misión, visión y los valores de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L.

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Implantación del Modelo de Excelencia EFQM, para la Mejora del desempeño de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L., Pucallpa, 2017

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
<p>PROBLEMA GENERAL ¿Cómo influyó la implantación del Modelo de Excelencia EFQM, en la mejora del desempeño de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L. de la ciudad de Pucallpa, 2017?</p> <p>PROBLEMAS ESPECIFICOS a. ¿Cuál fue la medida de influencia de la inclusión del Modelo de Excelencia EFQM, en los resultados de los clientes de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L. de la ciudad de Pucallpa, 2017? b. ¿Cuál fue el nivel de influencia de la implementación del Modelo de Excelencia EFQM, en los resultados del personal de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L. de la ciudad de Pucallpa, 2017? c. ¿Cuál fue la capacidad de influencia de la implantación del Modelo de Excelencia EFQM, en los resultados de la sociedad de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L. de la ciudad de Pucallpa, 2017? d. ¿Cuál fue el nivel de influencia de la inclusión del Modelo de Excelencia EFQM, en los resultados clave de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L. de la ciudad de Pucallpa, 2017?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Se determinó la influencia de la implantación del Modelo de Excelencia EFQM, realizando un diagnóstico empresarial inicial y final mediante el método de la autoevaluación, para la mejora del desempeño de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L. de la ciudad de Pucallpa, 2017.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS a. Se estableció la medida de influencia de la inclusión del Modelo de Excelencia EFQM, en los resultados de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L. de la ciudad de Pucallpa, 2017. b. Se verificó el nivel de influencia de la implantación del Modelo de Excelencia EFQM, en los resultados en las personas de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L. de la ciudad de Pucallpa, 2017. c. Se determinó la capacidad de influencia de la implementación del Modelo de Excelencia EFQM, en los resultados en la sociedad de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L. de la ciudad de Pucallpa, 2017. d. Se estableció el nivel de influencia de la implantación del Modelo de Excelencia EFQM, en los resultados clave de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L. de la ciudad de Pucallpa, 2017.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL La implantación adecuada del Modelo de Excelencia EFQM, influyó significativamente en la mejora del desempeño de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L. de la ciudad de Pucallpa, 2017.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS a. La implantación adecuada del Modelo de Excelencia EFQM, influyó significativamente en los resultados en los clientes de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L. de la ciudad de Pucallpa, 2017. b. La implantación adecuada del Modelo de Excelencia EFQM, influyó significativamente en los resultados en las personas de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L. de la ciudad de Pucallpa, 2017. c. La implantación adecuada del Modelo de Excelencia EFQM, influyó significativamente en los resultados en la sociedad de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L. de la ciudad de Pucallpa, 2017. d. La implantación adecuada del Modelo de Excelencia EFQM, influyó significativamente en los resultados clave de la empresa Total Distribuidores E.I.R.L. de la ciudad de Pucallpa, 2017.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE EXCELENCIA EFQM EN LA EMPRESA TOTAL DISTRIBUIDORES E.I.R.L.</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA TOTAL DISTRIBUIDORES E.I.R.L.</p>	<p>Liderazgo</p> <p>Estrategia</p> <p>Personas</p> <p>Alianzas y Recursos</p> <p>Procesos, Productos y Servicios</p> <p>Resultados en los clientes</p> <p>Resultados en las personas</p> <p>Resultados en la sociedad</p> <p>Resultados Clave</p>	<p>Desarrollo de misión, visión, valores y principios éticos Definición, supervisión, revisión e impulso de la mejora de la gestión Implicación con los grupos de interés externos Refuerzo de cultura de excelencia entre las personas Aseguramiento de la flexibilidad y gestión del cambio de manera eficaz</p> <p>Comprensión de necesidades y expectativas de grupos de interés Comprensión de rendimiento de organización y sus capacidades. Desarrollo, revisión y actualización de estrategia y sus políticas Comunicación, implantación y supervisión de la estrategia</p> <p>Apoyo de planes de gestión de personas a estrategia de organización Desarrollo del conocimiento y las capacidades de las personas Alineación de las personas con las necesidades de la organización, implicación y asunción de responsabilidades Comunicación eficaz de las personas en toda la organización Recompensa, reconocimiento y atención a las personas</p> <p>Gestión de aliados y proveedores para obtener beneficio sostenible Gestión de recursos eco-financieros para asegurar un éxito sostenido Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización</p> <p>Diseño y gestión de procesos a fin de optimizar el valor Desarrollo de productos y servicios para dar valor óptimo a clientes Promoción y puesta de productos y servicios en mercado eficazmente Producción, distribución y gestión de los productos y servicios Gestión y mejora de las relaciones con los clientes</p> <p>Medidas de percepción: basados en estudios de opinión Reputación e imagen. Valor otorgado por los clientes a los productos y servicios. Distribución de productos y servicios. Servicio, atención y apoyo al cliente. Fidelidad y compromiso del cliente. Indicadores de rendimiento: para predecir satisfacción Distribución de productos y servicios públicos. Servicio, atención y apoyo al cliente. Gestión de quejas. Implicación de clientes y aliados en el diseño de productos, servicios, procesos, etc.</p> <p>Medidas de percepción sobre: Satisfacción, implicación y compromiso. Motivación y delegación y asunción de responsabilidades. Liderazgo y gestión. Gestión de las competencias y del desempeño. Formación, reconocimiento y desarrollo de carreras profesionales. Comunicación eficaz. Condiciones de trabajo. Indicadores de rendimiento relacionados con: Actividades de implicación y compromiso. Actividades de gestión de las competencias y del desempeño. Resultados de la gestión del liderazgo. Actividades de formación, reconocimiento y desarrollo de carreras profesionales. Comunicación interna.</p> <p>Medidas de percepción sobre: Impacto ambiental. Imagen y reputación. Impacto en la sociedad, impacto del lugar de trabajo. Premios y cobertura en medios de comunicación. Indicadores de rendimiento relacionados con: Actividades ambientales, económicas y sociales. Cumplimiento de la legislación y las diferentes normativas oficiales. Resultados respecto a salud y seguridad. Gestión de compras y proveedores socialmente responsable.</p> <p>Medidas de resultados clave de la actividad en relación a: Resultados económico-financieros. Percepciones de los grupos de interés que aportan la financiación. Resultados de la gestión y control del presupuesto. Volumen de productos o servicios públicos clave. Resultados de los procesos clave. Indicadores clave de rendimiento de Empresa en aspectos: Gestión económico-financiera y presupuestaria. Costes de los planes, programas y proyectos. Rendimiento de los procesos clave. Rendimiento de los aliados y proveedores. Tecnología, información y conocimiento.</p>	<p>Tipo de Investigación. Aplicado</p> <p>Nivel de Investigación. Explicativo</p> <p>Diseño Cuasi experimental: El de pretest-postest con sujeto único, sin grupo de control.</p> <p>Esquema E₁...X...O₂</p> <p>Población Sujeto único: empresa total Distribuidores E.I.R.L.</p> <p>Muestra Empresa total Distribuidores E.I.R.L. Pucallpa.</p> <p>Técnica Auto evaluación, Instrumento Cuestionario de Autoevaluación</p>

ANEXO 2: CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

A continuación, te presentamos la **Autoevaluación**, del Modelo EFQM de Excelencia, que responde al nivel de 09 criterios específicos sobre: liderazgo, política y estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos productos y servicios y los resultados en clientes, personas, sociedad y resultados clave. Conteste cada una de las preguntas reflexionando y marcando con una X la categoría de la escala Valorativa que mejor refleje su opinión, después efectúe un resumen de los principales puntos fuertes y áreas de mejora, para efectos de plantear planes de mejora, objetivos e indicadores de rendimiento para optimizar la gestión de la organización y obtener la puntuación global como medida del grado de excelencia de la Empresa (escala de 0 a 1000).

CRITERIO O DIMENSIÓN 1. LIDERAZGO							
Instrucciones para el diligenciamiento							
Autoevalúe la conformidad del Criterio 1. Liderazgo, asegurándose de leer cada una de las preguntas y señalando con una (X) el cuadro que corresponda a la descripción que más se ajuste a la evidencia objetiva que pueda demostrar para esa categoría.							
CRITERIO O DIMENSIÓN 1. LIDERAZGO							
Indicador	Nº	Pregunta	Ningún avance	Avance Insuficiente	Avance Aceptable	Avance significativo	Objetivo Logrado
			0	1	2	3	4
Desarrollo de misión, visión, valores y principios éticos	1	¿Se encuentran definidas por escrito la misión, visión y valores de la organización?					
	2	¿Revisan y mejoran la dirección / línea de mando la efectividad del liderazgo a partir de los resultados de las encuestas u otras informaciones disponibles?					
	3	¿Existe un mecanismo formal para priorizar las actividades de mejora y su financiación?					
	4	¿Ha participado la dirección en la definición de la misión, visión y los valores de la organización?					
	5	¿Impulsan su desarrollo y actúan como modelo de referencia para el resto de la organización?					
	6	¿Se estimula y anima la asunción de responsabilidades (empowerment) de los empleados?					
	7	¿Estos principios éticos y valores son conocidos por todos los empleados?					
	8	¿Participan y se involucran directamente los mandos en las acciones de formación?					
	9	¿Se producen contactos informales de los mandos con el personal, tales como visitas espontáneas a equipos de mejora, desayunos de trabajo, etc.?					
	10	¿Se dispone de un sistema de encuestas al personal en el que se incluya preguntas sobre la eficacia de su gestión y el compromiso de los mandos con la Gestión de la Calidad Total?					
Definición, supervisión, revisión e impulso de la mejora de la gestión	11	¿Se ha establecido una estructura organizativa adecuada para apoyar la implantación de la estrategia de la organización?					
	12	¿Se ha implantado un esquema de gestión por procesos?					
	13	¿Los procesos clave definidos, permiten el desarrollo, despliegue y actualización de la política definida?					
	14	¿Se han desarrollado procesos que permitan implantar mejoras, mediante la creatividad, la innovación y las actividades de aprendizaje?					
Implicación con los grupos de interés externos	15	¿Se desarrolla un proceso mediante el cual se mide la efectividad de la organización, se revisan y mejoran los resultados clave?					
	16	¿Existen contactos directos de los directivos con los clientes, proveedores y partners?					
	17	¿Comprenden y satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes y partners?					
	18	¿Se establecen alianzas con los proveedores y se mide la efectividad de las mismas mediante indicadores? ¿Se llevan a cabo actividades de mejora conjunta?					
	19	¿Existen planes para mejorar la relación y el contacto de los empleados con los clientes?					
	20	¿Se da reconocimiento a los grupos de interés por su contribución a los resultados de la organización?					
	21	¿Existen programas de mejora de la calidad conjuntos con organizaciones externas?					
	22	¿Participan los directivos en actividades externas a la organización tales como conferencias, seminarios, etc.?					
	23	¿Se apoyan aquellas actividades dirigidas a la mejora del medio ambiente y su contribución a la sociedad?					
	24	¿Se mide de algún modo la implicación de los líderes con los clientes, y con la sociedad en general?					
Refuerzo de cultura de excelencia	25	¿Existe un esquema formal de reuniones que alcanza desde la alta dirección a los empleados de base? ¿Son accesibles los directivos?					
	26	¿Comunican los líderes a la organización la misión, visión y valores, la política y estrategia y se asegura su correcto entendimiento?					
	27	¿Están implicados los directivos en el reconocimiento de los logros de los individuos y equipos?					
	28	¿Existen premios impulsados por los directivos a los individuos como reconocimiento de sus esfuerzos y logros? ¿Se conocen de antemano los criterios para la concesión de los reconocimientos?					

entre las personas	29	¿Se da publicidad a la concesión de los reconocimientos? ¿Participan los directivos en los actos de concesión de los premios?					
	30	¿Los mandos emplean el compromiso con la mejora como uno de los criterios para seleccionar candidatos para la promoción y recompensa?					
	31	¿Se mide la efectividad de los programas de comunicaciones y reconocimientos y así garantizar el efecto de motivación y satisfacción del empleado?					
Aseguramiento de la flexibilidad y gestión del cambio de manera eficaz	32	¿Se estudian las causas internas y externas a la organización que pueden generar un cambio en la misma?					
	33	¿Existen procedimientos y metodologías para la identificación de los cambios que la organización? Y una vez identificados, ¿Existen metodologías para seleccionar los más adecuados?					
	34	¿Se involucran los líderes de la organización en el desarrollo de los proyectos que conllevan un cambio en la organización?					
	35	¿Se responsabilizan los líderes de garantizar la inversión y los recursos necesarios para desarrollar los proyectos de cambio?					
	36	¿Se evalúan los riesgos que ocasionan los cambios planificados?					
	37	¿Garantiza la dirección de la organización la implantación completa de los cambios?					
	38	¿Existen indicadores que midan la eficacia de los cambios?					
	39	¿Se revisa la eficacia de los cambios implantados en la organización?					

CRITERIO O DIMENSIÓN 2. ESTRATEGIA

Instrucciones para el diligenciamiento

Autoevalúe la conformidad del Criterio 2. Estrategia, asegurándose de leer cada una de las preguntas y señalando con una (X) el cuadro que corresponda a la descripción que más se ajuste a la evidencia objetiva que pueda demostrar para esa categoría.

CRITERIO O DIMENSIÓN 2. ESTRATEGIA		Ningún avance	Avance Insuficiente	Avance Aceptable	Avance significativo	Objetivo Logrado
Indicador	Nº	0	1	2	3	4
Comprensión de necesidades y expectativas de grupos de interés	1	¿La organización está recopilando, analizando y utilizando la siguiente información para la definición de los planes y estrategias: clientes, proveedores, partners, empleados, alianzas externas, benchmarking, etc.?				
	2	¿Se analizan las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés en la organización?				
	3	¿Están establecidos los flujos de información interna relevantes para la preparación de los planes y la estrategia?				
	4	¿Existe algún mecanismo para revisar la idoneidad y efectividad de esta información?				
	5	¿Hay responsables de la recogida, análisis y evaluación de la información?				
Comprensión de rendimiento de organización y sus capacidades	6	¿Está la organización recopilando, analizando y utilizando la siguiente información para la definición de los planes y estrategias: materiales sociales, legales y del medio ambiente, indicadores de funcionamiento interno y puntos fuertes y débiles, indicadores económicos y demográficos, resultados de las actividades de aprendizaje, resultados y prácticas de organización externas consideradas como las mejores, resultados de los indicadores internos de rendimiento?				
	7	¿Existen criterios para la recogida de dicha información?				
	8	¿Se revisa esta información y se evalúa su idoneidad para así introducir otras fuentes distintas?				
Desarrollo, revisión y actualización de estrategia y sus políticas	9	¿Existe una planificación a corto/medio plazo basada en la estrategia?				
	10	¿Está establecido un plan de desarrollo de la estrategia a partir de información relevante?				
	11	¿Es consecuente la estrategia con los valores, misión y visión de la organización?				
	12	¿Se alinea la estrategia de la organización con la de sus partners?				
	13	¿La estrategia definidas, reflejan los principios de la Gestión de Calidad Total?				
	14	¿Existen reuniones periódicas de seguimiento de resultados de las estrategias frente a objetivos planificados?				
	15	¿Se toman planes de acción cuando no se alcanzan los objetivos?				
	16	¿Se modifican los planes cuando cambian las condiciones externas? (legislación, entorno económico, etc.)				
	17	¿Están identificados los factores críticos de éxito?				
	18	¿Se revisa y actualiza periódicamente la estrategia a largo plazo?				
	19	¿La gestión de procesos definida permite desplegar en su totalidad la estrategia definida?				

Comunicación, implantación y supervisión de la estrategia	20	¿Existe una definición acerca de cuándo se considera a un proceso como clave? ¿Existe una relación de procesos clave?					
	21	Estos procesos clave, ¿soportan la misión de la organización?					
	22	¿Se establecen medidas e indicadores de estos procesos para evaluar y mejorar la efectividad del esquema de procesos clave en relación con la política y estrategia?					
	23	¿Conocen todos los empleados la estrategia de la organización?					
	24	¿Se comunican los planes a través de reuniones en cascada a todos los niveles de la organización?					
	25	¿Se basan los objetivos de departamento y personales, en los planes anuales de la organización?					
	26	¿Prioriza cada mando los planes asignados a su departamento?					
	27	¿Se pregunta a los empleados en qué medida conocen los planes y la estrategia de la organización?					
	28	¿Entienden los empleados como contribuyen a la consecución de los objetivos generales de la organización?					
29	¿Se modifica el organigrama y los procedimientos internos para adaptarse a las necesidades surgidas de la política y estrategia?						

CRITERIO O DIMENSIÓN 3. PERSONAS

Instrucciones para el diligenciamiento

Autoevalúe la conformidad del Criterio 3. Personas, asegurándose de leer cada una de las preguntas y señalando con una (X) el cuadro que corresponda a la descripción que más se ajuste a la evidencia objetiva que pueda demostrar para esa categoría.

CRITERIO O DIMENSIÓN 3. PERSONAS		Ningún avance	Avance Insuficiente	Avance Aceptable	Avance significativo	Objetivo Logrado
Indicador	Nº	0	1	2	3	4
Apoyo de planes de gestión de personas a estrategia de organización	1	¿Existen planes de recursos humanos dentro de los planes anuales de la organización?				
	2	¿Se basan los planes de recursos humanos en la estrategia de la organización?				
	3	¿Existe algún mecanismo objetivo para identificar las necesidades de recursos humanos de la organización?				
	4	¿Se cubren dichas necesidades mediante traslados o reasignaciones siempre que sea posible?				
	5	¿Se implica a las personas de la organización y a sus representantes en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de recursos humanos?				
	6	¿Existe un proceso eficiente de selección de personal que garantice la imparcialidad y la igualdad de oportunidades en el empleo?				
	7	¿Contemplan los planes de recursos humanos las políticas de remuneración, traslados, promociones, etc.... asegurando el cumplimiento de todos los requisitos legales en materia de empleo?				
	8	¿Existe un responsable de recursos humanos en la organización?				
	9	¿Se utilizan técnicas de trabajo en grupo, motivación, implicación, etc.?				
	10	¿Se mide la satisfacción de los empleados y se recogen sus opiniones mediante encuestas de opinión y se ponen en marcha planes de mejora?				
Desarrollo del conocimiento y las capacidades de las personas	11	¿Se identifican y clasifican claramente las necesidades de la organización en cuanto a conocimientos y capacidades del personal?				
	12	¿Se establecen mecanismos para lograr incorporar a los empleados adecuados para cubrir las necesidades existentes?				
	13	¿Existen planes de formación específicos en la organización?				
	14	¿Están adaptados los planes de formación a las necesidades de cada puesto de trabajo, empleado o grupo de empleados?				
	15	¿Existen evaluaciones de la calidad de los cursos de formación?				
	16	¿Existe formación o entrenamiento en el puesto de trabajo?				
	17	¿Se fomenta la formación continuada?				
	18	¿Se comunican claramente y por escrito los objetivos a los empleados?				
	19	¿Se establecen los objetivos por consenso entre las partes?				
	20	¿Están basados los objetivos de cada individuo y departamento en los objetivos generales de la organización?				
	21	¿Entienden los empleados como sus objetivos ayudan al cumplimiento de los objetivos generales de la organización?				
	22	¿Se revisa periódicamente el nivel de cumplimiento de los objetivos?				
	23	¿Se emplean los resultados de las evaluaciones para ayudar a los empleados a mejorar el rendimiento?				
Alineación de las personas	24	¿Están claramente definidas las características del programa de equipos (voluntariedad, horario, facilitador, formación, etc....)?				
	25	¿Existe un programa de sugerencias de mejora?				
	26	¿Se fomenta la participación individual y de equipos en las actividades de mejora?				

con las necesidades de la organización, implicación y asunción de responsabilidades	27	¿Se proporciona formación en técnicas de trabajo en equipo para fomentar su implicación en las actividades de mejora?					
	28	¿La dirección se preocupa por estimular la creatividad e innovación de los empleados, proporcionándoles el suficiente respaldo y soporte para llevarlas a cabo?					
	29	¿Se fomenta la participación mediante conferencias, actos, publicación de folletos, posters, carteles, etc.?					
	30	¿Se practica dentro de la organización la delegación de responsabilidades?					
	31	¿Se fomenta y estimula al personal para que tome iniciativas proporcionando la suficiente autonomía?					
	32	¿Se evalúa de alguna forma el grado de implicación de las personas y se establecen acciones de mejora?					
	33	¿Se anima a las personas para que trabajen en equipo? ¿Se estimula ese trabajo?					
Comunicación eficaz de las personas en toda la organización	34	¿Se han identificado de forma clara y sistemática las necesidades de comunicación?					
	35	¿Existe un plan de comunicaciones internas basadas en lo anterior? ¿Se utiliza correctamente?					
	36	¿Existen suficientes mecanismos de comunicación descendente? (Reuniones en cascada, revistas y otras publicaciones, comunicaciones internas, comunicación directa mando-empleado, etc.)					
	37	¿Existen suficientes mecanismos de comunicación ascendente? (Sugerencias de mejora, comunicación directa empleado- mando, reuniones informales, etc.)					
	38	¿Existen mecanismos de comunicación horizontal? (Trabajo en equipo, coordinación de grupos, procesos horizontales, etc.)					
	39	¿La organización dispone de algún sistema que permita evaluar y mejorar la eficacia de la comunicación?					
	40	¿La organización tiene planes y programas para compartir las mejores prácticas y el conocimiento?					
Recompensa, reconocimiento y atención a las personas	41	¿Están los temas de remuneración, traslado, despidos y demás asuntos laborales alineados con la política y estrategia dentro de los límites legales?					
	42	¿Hay algún sistema de remuneración variable?					
	43	¿Existe un programa de reconocimiento para fomentar la participación y la toma de responsabilidades?					
	44	¿Hay premios como una de las formas de reconocimiento?					
	45	¿Las bases para la concesión de premios es conocida por los empleados?					
	46	¿Se encuentra definido un sistema de actividades sociales y culturales que fomente la participación de los empleados?					
	47	¿Existe algún programa definido que involucre al personal en temas relacionados con seguridad y medio ambiente?					
	48	¿Existen en la organización instalaciones y servicios a la disposición de sus empleados (servicio médico, cafetería, medios de transporte, guarderías, etc.)?					
	49	¿Se da información a los empleados en temas de salud o seguridad?					
	50	¿Dispone la organización de algún mecanismo que permita evaluar y mejorar la eficacia de sus programas de reconocimiento y beneficios?					

CRITERIO O DIMENSIÓN 4. ALIANZAS Y RECURSOS							
Instrucciones para el diligenciamiento							
Autoevalúe la conformidad del Criterio 4. Alianzas y Recursos, asegurándose de leer cada una de las preguntas y señalando con una (X) el cuadro que corresponda a la descripción que más se ajuste a la evidencia objetiva que pueda demostrar para esa categoría.							
CRITERIO O DIMENSIÓN 4. ALIANZAS Y RECURSOS			Ningún avance	Avance Insuficiente	Avance Aceptable	Avance significativo	Objetivo Logrado
Indicador	Nº	Pregunta	0	1	2	3	4
Gestión de aliados y proveedores para obtener beneficio sostenible	1	¿Se identifica a los partners clave y se establecen alianzas estratégicas, en línea con la estrategia de la propia organización, sobre la base de una confianza recíproca?					
	2	¿La política de las alianzas se basa en la definición de una misión conjunta, aprovechamiento de recursos, de conocimiento, etc.?					
	3	¿Existen reuniones periódicas al más alto nivel entre la organización y los partners?					
	4	¿Se realizan estudios para identificar nuevas posibilidades de colaboración?					
	5	¿Se analiza que la misión, visión, valores y la de los partners es compatible con la de la propia organización?					
	6	¿Qué mecanismos tiene la organización para apoyar el desarrollo mutuo con sus partners?					
	7	¿Hay actividades / planes en marcha para generar una filosofía innovadora a través de las alianzas?					
	8	¿Qué sinergias se han suscitado con los partners? ¿Han mejorado los procesos? ¿Han añadido valor a la cadena cliente/proveedor?					
	9	¿Se evalúa, revisa y mejora la gestión de la relación con los partners?					
Gestión de recursos	10	¿Existe una planificación de la gestión de recursos económicos y financieros propia para la organización?					
	11	¿Se asignan recursos financieros en apoyo de la estrategia y planes fijados por la organización, estableciendo prioridades?					
	12	¿Se evalúan las inversiones en activos tangibles e intangibles de acuerdo a los					

econ-financieros para asegurar un éxito sostenido	13	planes de la organización? ¿Existe una clara distribución de responsabilidades para la aprobación y ejecución del gasto?					
	14	¿Existen una serie de indicadores que midan la eficiencia de la gestión económica y financiera?					
	15	¿Utiliza la organización procedimientos internos de control y seguimiento de la ejecución del gasto?					
	16	¿Se revisa y mejora la gestión de los recursos económicos y financieros?					
	17	¿Existe una gestión de riesgos financieros?					
Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales	18	¿Existe un programa de gestión de activos?					
	19	¿Hay una estrategia definida para hacer mejor uso de los edificios, equipos y otros recursos (alquiler, contratación, etc.)?					
	20	¿Se dispone de un plan de mantenimiento preventivo y de utilización adecuada de los recursos tales como edificios, materiales y equipos?					
	21	¿Existen planes de contingencia para los recursos críticos?					
	22	¿Están los activos de la organización convenientemente asegurados contra robo, incendio, etc.?					
	23	¿Se protegen los activos mediante vigilancia, sistemas antirrobo, protección contra incendios, etc.?					
	24	¿Se tiene en cuenta el impacto negativo de los activos de la organización en la sociedad?					
	25	¿Se optimizan los inventarios y rotación del material?					
	26	¿Se revisan los edificios o instalaciones asegurando que cumplen las leyes y normas aplicables en cuanto a seguridad e higiene?					
	27	¿Existen planes concretos para reducir los consumos de materias primas, energía, etc.?					
	28	¿Se tiene en cuenta el impacto ambiental al seleccionar las materias primas?					
Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia	29	¿Se conservan y reciclan los recursos no renovables y se minimizan los desperdicios?					
	30	¿Se revisan los edificios e instalaciones asegurando que cumplen las normativas medioambientales?					
	31	¿Se utilizan mecanismos para medir, revisar y mejorar la gestión de los activos?					
	32	¿Se identifican las necesidades tecnológicas en función de la estrategia de la organización?					
	33	¿Se han establecido cauces para estar al día en cuanto a tecnologías relevantes, nuevas y emergentes?					
	34	¿Asisten los empleados de la organización a seminarios, congresos, etc. relativos a nuevas tecnologías?					
Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización	35	¿Se participa en programas nacionales o internacionales para el desarrollo tecnológico?					
	36	¿Se implantan tecnologías para apoyar la mejora de procesos, los sistemas de información y otros?					
	37	¿Se evalúa el resultado de la aplicación de las nuevas tecnologías y se proponen mejoras fruto de la misma?					
	38	¿Hay algún programa/proceso para identificar y sustituir las viejas tecnologías?					
	39	¿Se ha establecido un Plan de Sistemas de Información en apoyo de la estrategia de la organización?					
	40	¿Hay mecanismo para recoger, estructurar y gestionar el conocimiento en apoyo de la estrategia?					
	41	¿Existe un sistema para organizar los flujos de información, tanto internos como externos, de forma que se asegure que todos los empleados disponen de acceso a la información y al conocimiento adecuado para realizar su trabajo?					
	42	¿La información relevante sobre servicios y procesos (funcionamiento de procesos, empleados, proveedores, clientes, etc.) está accesible a los empleados que la necesitan?					
	43	¿Existen sistemas para garantizar la seguridad de la información?					
	44	¿Se emplean mecanismos para garantizar la validez e integridad de los datos contenidos en los sistemas?					
	45	¿Se aplican los avances en tecnologías de la información?					
46	¿Se han adoptado medidas para la protección y explotación de la propiedad intelectual, el conocimiento y las innovaciones (patentes y marcas)?						
47	¿La información disponible se utiliza para mejorar y optimizar los sistemas de gestión, de forma creativa e innovadora?						
48	¿Se evalúa y mejora de alguna manera la efectividad de la de gestión de la información y del conocimiento?						

CRITERIO O DIMENSIÓN 5. PROCESOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

Instrucciones para el diligenciamiento

Autoevalúe la conformidad del Criterio 5. Procesos Productos y Servicios, asegurándose de leer cada una de las preguntas y señalando con una (X) el cuadro que corresponda a la descripción que más se ajuste a la evidencia objetiva que pueda demostrar para esa categoría.

CRITERIO O DIMENSIÓN 5. PROCESOS PRODUCTOS Y SERVICIOS		Ningún avance	Avance Insuficiente	Avance Aceptable	Avance significativo	Objetivo Logrado
Indicador	Nº	0	1	2	3	4
	1					

¿Se han diseñado los procesos de la organización, y en especial los claves

		que contribuyen a la consecución de estrategia y planificación?					
Diseño y gestión de procesos a fin de optimizar el valor	2	¿Se emplean los mapas de procesos o técnicas similares para analizar y representar el esquema de procesos de la organización?					
	3	¿Se establecen propietarios y equipos de mejora para cada proceso?					
	4	¿Hay alguna persona o grupo responsable de identificar los procesos clave?					
	5	¿Se han identificado los grupos de interés que se ven afectados por los procesos clave?					
	6	¿Existen objetivos claros para cada una de las mediciones de rendimiento de los procesos?					
	7	¿Se aplican sistemas normalizados de gestión de la calidad tales como sistemas de calidad (ISO 9000), sistemas de gestión medioambiental o sistemas de gestión de riesgos laborales?					
	8	¿Se mide, revisa y mejora la efectividad del sistema de gestión de procesos?					
	Desarrollo de productos y servicios para dar valor óptimo a clientes	9	¿Se identifican y establecen prioridades para las oportunidades de mejora de procesos tanto continua como drástica?				
10		¿Se establecen objetivos de mejora para las mediciones de los procesos?					
11		¿Se consideran los resultados pasados a la hora de establecer los objetivos de futuro?					
12		¿Se recoge información procedente de empleados, proveedores y otras organizaciones externas y se emplea para establecer dichos objetivos?					
13		¿Los resultados de las mediciones de los procesos, son revisados por la dirección de la organización?					
14		¿Se toman medidas cuando los resultados están por debajo de los objetivos previstos?					
15		¿Se concede autonomía a los empleados para que mejoren los procesos?					
16		¿Se emplean técnicas tales como la reingeniería de procesos o la mejora continua de procesos?					
17		¿Se imparte formación en herramientas estadísticas, diseño de experimentos, técnicas de trabajo en equipo, creatividad, resolución de problemas, etc., dirigida a estimular el talento creativo e innovador?					
18		¿Se emplea información y comparaciones con organizaciones externas para estimular los cambios?					
19		¿Existe un procedimiento definido para implantar cambios en los procesos?					
Promoción y puesta de productos y servicios en mercado eficazmente	20	¿Se emplean las experiencias piloto?					
	21	¿Se cuenta con los empleados afectados al diseñar los cambios?					
	22	¿Se imparte formación a los empleados afectados antes de la implantación de cambios en la organización?					
	23	¿Se realiza un seguimiento de los resultados del proceso modificado para asegurar el logro de los objetivos previstos?					
	24	¿Se utilizan estudios de mercado, encuestas a clientes y otros tipos de información para identificar las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes?					
	25	¿Se emplea el benchmarking con organizaciones similares?					
	26	¿La definición y diseño de los servicios que ofrece la organización se basa en la creatividad y la innovación?					
	27	¿Se documentan debidamente las características de los nuevos servicios?					
	28	¿Se da formación al personal acerca de las características de los nuevos servicios antes de su puesta en funcionamiento?					
	29	¿Se realizan encuestas a los clientes para evaluar su satisfacción con los nuevos servicios?					
	30	¿Se revisa y se mejora la efectividad del proceso de desarrollo de nuevos servicios?					
Producción, distribución y gestión de los productos y servicios	31	¿Existen procedimientos que describen como debe llevarse a cabo la prestación de todos los servicios que proporciona la organización?					
	32	¿Se comunica formalmente a los clientes los cambios o la implantación de nuevos servicios o productos?					
	33	¿Recibe el personal de la organización la formación necesaria para prestar los servicios de acuerdo a los procedimientos establecidos?					
	34	¿Reciben los usuarios/clientes una información suficiente y correcta durante la prestación de los servicios?					
	35	¿Se toman mediciones de defectos, errores o de ciclo durante la prestación de los servicios?					
Gestión y mejora de las relaciones con los clientes	36	¿Existe un programa formal de gestión de relaciones con los clientes?					
	37	¿Existe un responsable definido para la mejora de la satisfacción de los clientes?					
	38	¿Mantiene la organización contactos frecuentes con los clientes para debatir sus necesidades, expectativas y preocupaciones?					
	39	¿Se realizan encuestas de satisfacción a los clientes?					
	40	¿Se preocupa la organización por llevar a cabo el seguimiento de la prestación de servicios, así como el servicio de atención al cliente, para determinar los niveles de satisfacción? ¿Se realiza de forma innovadora y creativa?					
	41	¿Se implica la organización activamente con los clientes para atender sus quejas y reclamaciones?					
	42	¿Existen mecanismos para medir la efectividad de la atención y servicio al cliente?					
	43	¿Se realizan actividades para aumentar los niveles de satisfacción de clientes?					

CRITERIO O DIMENSIÓN 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Instrucciones para el diligenciamiento

Autoevalúe la conformidad del Criterio 6. Resultados en los clientes, asegurándose de leer cada una de las preguntas y señalando con una (X) el cuadro que corresponda a la descripción que más se ajuste a la evidencia objetiva que pueda demostrar para esa categoría.

CRITERIO O DIMENSIÓN 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES		Ningún avance	Avance Insuficiente	Avance Aceptable	Avance significativo	Objetivo Logrado	
Indicador	Nº	Pregunta	0	1	2	3	4
Medidas de percepción basadas en estudios de opinión	1	¿Identifica y revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por sus clientes y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?					
	2	¿Obtiene información directa y periódica relativa a la percepción que tienen los clientes respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción?					
	3	Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?					
	4	La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?					
	5	¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de percepción de la satisfacción de los clientes de su competencia/sector?					
	6	La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes, ¿muestra una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?					
	7	Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los clientes, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?					
Indicadores de rendimiento para predecir satisfacción	8	¿Se han identificado los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes?					
	9	Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes, ¿cumplen los objetivos de calidad marcados para cada período y frecuentemente los superan?					
	10	La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes, ¿muestra una evolución positiva?					
	11	¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes de su competencia/sector?					
	12	La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?					
	13	Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de sus clientes, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?					

CRITERIO O DIMENSIÓN 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Instrucciones para el diligenciamiento

Autoevalúe la conformidad del Criterio 7. Resultados en las personas, asegurándose de leer cada una de las preguntas y señalando con una (X) el cuadro que corresponda a la descripción que más se ajuste a la evidencia objetiva que pueda demostrar para esa categoría.

CRITERIO O DIMENSIÓN 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS		Ningún avance	Avance Insuficiente	Avance Aceptable	Avance significativo	Objetivo Logrado	
Indicador	Nº	Pregunta	0	1	2	3	4
Medidas de percepción	1	¿Identifica y revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por su personal y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?					
	2	¿Obtiene información directa y periódica relativa a la percepción que tiene su personal respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción?					
	3	Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene su personal respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?					
	4	La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene su personal respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?					
	5	¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de percepción de la satisfacción de su personal con los de su competencia/sector?					
	6	La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de su personal, ¿muestra una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?					

	7	Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de su personal, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?					
Indicadores de rendimiento	8	¿Se han identificado los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal?					
	9	Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal, ¿cumplen los objetivos de calidad marcados para cada período y frecuentemente los superan?					
	10	La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal, ¿muestra una evolución positiva?					
	11	¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal y el personal de su competencia/sector?					
	12	La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal, ¿muestra una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?					
	13	Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de su personal, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?					

CRITERIO O DIMENSIÓN 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Instrucciones para el diligenciamiento

Autoevalúe la conformidad del Criterio 8. Resultados en la sociedad, asegurándose de leer cada una de las preguntas y señalando con una (X) el cuadro que corresponda a la descripción que más se ajuste a la evidencia objetiva que pueda demostrar para esa categoría.

CRITERIO O DIMENSIÓN 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD		Ningún avance	Avance Insuficiente	Avance Aceptable	Avance significativo	Objetivo Logrado
Indicador	Nº	0	1	2	3	4
Medidas de percepción	1	¿Identifica y revisa de forma sistemática cuáles son aquellos aspectos más valorados por la sociedad en general y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?				
	2	¿Obtiene información directa y periódica relativa a la percepción que tiene la sociedad en general respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción?				
	3	Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad en general respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?				
	4	La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad en general respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?				
	5	¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los niveles de percepción de la satisfacción de la sociedad en general con los resultados de su competencia/sector?				
	6	La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de la sociedad en general, ¿muestra una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?				
	7	Los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de la sociedad en general, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?				
Indicadores de rendimiento	8	¿Se han identificado los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general?				
	9	Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general, ¿cumplen los objetivos de calidad marcados para cada período y frecuentemente los superan?				
	10	La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general, ¿muestra una evolución positiva?				
	11	¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos más relevantes correspondientes a los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general y los resultados de su competencia/sector?				
	12	La tendencia de los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general, ¿muestra una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?				
	13	Los resultados de los indicadores internos de rendimiento que inciden en el nivel de satisfacción de la sociedad en general, ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?				

CRITERIO O DIMENSIÓN 9. RESULTADOS CLAVE

Instrucciones para el diligenciamiento

Autoevalúe la conformidad del Criterio 9. Resultados clave, asegurándose de leer cada una de las preguntas y señalando con una (X) el cuadro que corresponda a la descripción que más se ajuste a la evidencia objetiva que pueda demostrar para esa categoría.

CRITERIO O DIMENSIÓN 9. RESULTADOS CLAVE		Ningún avance	Avance Insuficiente	Avance Aceptable	Avance significativo	Objetivo Logrado
Indicador	Nº	0	1	2	3	4
Medidas de resultados clave de la actividad	1	¿Mide la Organización de forma periódica y sistemática sus resultados económico-financieros y no económicos?				
	2	Los resultados relativos a los indicadores clave (económicos y no económicos), ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?				
	3	La tendencia de los resultados clave (económicos y no económicos) de la organización, ¿muestra una evolución positiva?				
	4	Los resultados de los indicadores clave (económicos y no económicos) de la organización, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?				
	5	¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos correspondientes a los resultados de los indicadores económicos y no económicos de su competencia/sector?				
	6	Los resultados clave de la organización, ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?				
Indicadores clave de rendimiento de Empresa	7	¿Mide la Organización de forma periódica y sistemática sus indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos)?				
	8	Los resultados relativos a los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos), ¿abarcan los aspectos y áreas relevantes y están adecuadamente segmentados?				
	9	La tendencia de los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos) de la organización, ¿muestra una evolución positiva?				
	10	Los resultados de los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos) de la organización, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?				
	11	¿Se recogen y comparan, de forma periódica y sistemática, los datos correspondientes a los indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos) de su competencia/sector?				
	12	Los resultados indicadores de los resultados clave (económico-financieros y no económicos), ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?				

ANEXO 3: MISIÓN, VISIÓN Y LOS VALORES DE LA EMPRESA TOTAL DISTRIBUIDORES E.I.R.L.

Empresa Total Distribuidores E.I.R.L., Pucallpa, 2017.

VISIÓN

Seremos una organización líder a nivel nacional e internacional en distribución, con un portafolio diversificado de productos y marcas de excelente calidad, optimizando e innovando procesos con tecnología de punta, capaz de adaptarse a los cambios para satisfacer de manera oportuna las necesidades de nuestros clientes.

"Que el cliente nos elija por ser su mejor opción".

MISIÓN

Formamos una empresa líder en la distribución de productos de consumo masivo, caracterizada por la excelencia en el servicio. Somos competitivos, exitosos, innovadores y con calidad humana, trabajamos unidos como un equipo comprometido para mantener y reforzar este liderazgo, generando crecimientos constantes y rentables en los proveedores que confían en nosotros.

VALORES

Somos una empresa con sólidos valores corporativos que ponemos de manifiesto en todas y cada una de nuestras actividades. Los cinco valores que forman los cimientos de nuestra organización y que defendemos y promovemos activamente son:

Respeto

Es la consideración de que alguien o incluso algo tienen un valor por sí mismo en cualquier campo y cualquier época. Es una de las bases sobre la que se sustenta la ética y la moral, se manifiesta con una actitud de diálogo y cortesía hacia los demás; frente a las cosas ajenas, valorando la propiedad de otros y cumplimiento con las normas pactadas.

Integridad

Es obrar con rectitud, honradez y transparencia frente a uno mismo y los demás, sin importar las circunstancias; evitando situaciones que puedan poner en riesgo el bienestar y la reputación de la empresa y de todos los que la conformamos.

Compromiso

Es cumplir con nuestras obligaciones y responsabilidades, convencidos de que nuestra vida y la de la empresa será mejor si cada uno cumple con su deber. La persona comprometida va más allá de cumplir con una obligación, poniendo

en práctica todas sus capacidades para sacar adelante todo aquello que se le ha confiado. Damos lo mejor de nosotros.

Servicio

El servicio implica una acción espontánea, sin obligación de hacerlo. Es una actitud de colaboración permanente hacia los demás. Las personas que son serviciales siempre están atentas buscando el momento, la oportunidad de ayudar a alguien.

Alta orientación al cliente.

El pilar fundamental de la empresa son sus colaboradores internos y externos que permiten alcanzar de manera efectiva los objetivos establecidos. Toda la actividad de la empresa, empieza y termina con el cliente.

“El cliente es el Jefe”