



**UNIVERSIDAD DON BOSCO
VICERRECTORÍA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN
PROPUESTA DE UN MODELO DE EXCELENCIA APLICADO A LA MICRO Y
PEQUEÑA EMPRESA EN EL SALVADOR**

**PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRO DE GESTIÓN DE CALIDAD**

**ASESOR:
LIGIA SALAZAR BANEGAS**

**PRESENTADO POR:
BRENDA CRISTINA NAVAS CARPIO
YURY YAMILETH ROSA FORTÍN**

Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador, Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de esta ruta de aprendizaje, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y permitirme tener una vida llena de experiencias buenas y malas que me han ayudado en mi crecimiento personal y profesional.

A mi padre, por apoyarme en todo momento, en todos los sentidos y sin limitaciones, por la confianza que ha puesto en mí y por sus invaluable consejos, quien cuyo esfuerzo ha hecho posible este logro, el cual no es mío, sino suyo en realidad.

A mis hermanos, hermanas, y el resto de mi familia, por ser una parte importante en mi vida, por llenar mi vida de alegría y amor.

A mis compañeros y docentes, por compartir sus experiencias, tiempo, dedicación y cariño en estos dos años, y en especial a mi compañera de tesis, por su increíble apoyo, dedicación, comprensión y jovialidad para que juntas pudiéramos concluir esta etapa de nuestras vidas.

Finalmente, dedico este logro a mi querida madre, quien no me acompaña físicamente en este momento, pero su presencia mora en mi corazón. Mamá, eres la fuerza que me inspira todos los días para seguir adelante.

*“A ti que me diste todo
Sin pedir nada
A ti que dejaste todo por mí
A ti que entregaste todo por mí”*

Cristy.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a mi Padre Celestial, porque ya no son más mis sueños, son los sueños de Dios en mí, porque no necesité en abundancia, me dió lo suficiente, porque puse mi confianza en tí y a cambio me llenaste de valentía para emprender un viaje en el que siempre fuiste delante de mí, como mi amigo y apoyo incondicional.

A mis bellos y hermosísimos padres por la lucha constante de hacer de mí una mujer invaluable, con principios y valores sólidos. Por ser mi ejemplo a seguir y enseñarme a poner todo en manos de Dios. Porque cada día no dudaron de mi capacidad y siempre tuvieron un consejo sabio a mis dificultades y miedos. Un logro para ustedes; porque sin ustedes como personajes principales en la carrera de vida, nada hubiese sido posible. Estaré eternamente agradecida por su entrega y amor incomparable, que sólo un verdadero padre y madre dan. Los amo con todo mi corazón.

A mi querido hermano, por apoyarme, enseñarme y mostrarme maneras fáciles de realizar todo lo que para mí era un reto, gracias mi niño lindo. Tú sabes que siempre seguiré aprendiendo de ti. Te amo.

Al pilar más fuerte de mi familia, mi abuelita; porque sus consejos y su ejemplo, me mostraron un amor maravilloso. La amo mami. Sin olvidar a mis tíos y tías, que siempre me consintieron y me dieron ánimos cuando estaba cansada. Los adoro.

Al hombre que ha conquistado mi corazón, gracias por todo lo que ha, hace y seguirá haciendo en mi vida. Dios le bendiga.

A mis catedráticos y asesora de tesis, ya que cada uno de ellos dejó huellas de conocimiento en mi persona, me orientaron y me ayudaron a resaltar mis virtudes. Mi más grande admiración, gracias de todo corazón.

A mis compañeros de la Cohorte 7 y sobre todo a mis compañeros de grupo. Que fueron mis cómplices en esta travesía. Espero siempre seguir robándoles una sonrisa... Ustedes saben...

Cristina que con aciertos y desaciertos vemos culminado una meta más, gracias por compartir conmigo la experiencia de realizar nuestro trabajo de graduación. Te quiero.

Finalmente a mis amigos/as, compañeras de trabajo y personas que sin conocerme me brindaron su cariño y me brindaron su ayuda sin igual. Por sus oraciones y buenos deseos, muchas gracias. Dios les recompense en gran manera.

“Porque muchas veces cerré mis ojos para orar, para soñar y hasta para llorar... Y hasta hoy comprendo que las cosas más bellas de la vida no son vistas; si no sentidas con el corazón”

Yury Rosa (Yurycita)

RESUMEN

Este documento presenta una “*Propuesta de un Modelo de Excelencia aplicado a la micro y pequeña empresa en El Salvador*”, dando a conocer las prácticas que contiene dicho Modelo, y por las cuales las MYPES, puedan tener una Gestión Competitiva en el mercado donde se desenvuelvan, permitiéndoles autoevaluarse.

El Modelo es adaptable y no es prescriptivo, ni pretende especificar el cómo, ni el qué acciones tomar, sino indicar cuáles son las áreas que deberían abarcarse en un proceso de mejora. Por lo cual no se detallan herramientas específicas, técnicas, tecnologías, sistemas, medidas o formas de comienzo; que la empresa deba o no deba tener.

El Modelo brinda herramienta de autoevaluación de diagnóstico, esencialmente analítica, que no propone soluciones o maneras de cubrir las brechas identificadas. A partir de este análisis de gestión, la empresa puede formular planes de mejora priorizando y abordando las áreas más críticas. El sistema no entrega una solución directa, sino que muestra dónde están las oportunidades de mejora, siendo la empresa y sus equipos, quienes deciden la forma y oportunidad para cubrir estas brechas.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	No. de pág.
i. INTRODUCCIÓN	7
ii. OBJETIVOS	8
I. MARCO TEÓRICO	9
1.1 GENERALIDADES SOBRE LAS MYPES EN EL SALVADOR	10
a) Definición de MYPES	10
b) Historia de MYPES en El Salvador	10
c) Clasificación de las MYPES	11
d) Importancia de la MYPES en El Salvador	12
e) Instituciones que apoyan a la MYPE en El Salvador	13
f) Características de las MYPES	13
g) Sectores de mayor participación de las Micro y Pequeñas Empresas	14
1.2 LOS MODELOS DE EXCELENCIA	14
a) Definición	14
b) Características de los Modelos de Excelencia	15
c) Premio Salvadoreño a la Calidad	15
d) Importancia del Premio Salvadoreño a la Calidad	16
e) Modelo Salvadoreño para una Gestión de Excelencia	16
II. MARCO METODOLÓGICO	17
2.1 Tipo de Investigación	18
2.2 Método de Muestreo	18
2.3 Universo y Muestra	18
2.4 Técnica de Recolección de la información	19
2.5 Instrumentos de Recolección	20
2.6 Desarrollo Metodológico	20
2.7 Fuentes de Datos de Información	21
III. MARCO DE APLICACIÓN	22
3.1 Comparación de Modelos (Benchmarking)	23
3.2 Evaluación previa para elaboración de Herramienta Diagnóstico	24
3.3 Herramienta Diagnóstico	25
3.4 Determinación del Nivel de Madurez	28
3.5 Propuesta Modelo de Excelencia para la micro y pequeña empresa en El Salvador	34
a) Propósito	34
b) Objetivo del Modelo	34
c) Actores del Premio Salvadoreño a la Calidad para las MYPES	35
d) Beneficios para las MYPES que apliquen el Modelo de Excelencia para Micro y Pequeña empresa	35

3.6 Estructura General del Modelo para una Gestión de Excelencia en la Micro y Pequeña Empresa de El Salvador	35
a) Requisitos de Aplicación	35
b) Principios fundamentales del Modelo de Excelencia	36
c) Criterios de Aplicación	37
d) Estructura del Modelo	40
e) Evaluación de los Criterios y sub Criterios del Modelo para la Gestión de Excelencia de las MYPES	41
f) Puntaje de Criterios y Sub Criterios	47
III. CONCLUSIONES	48
IV. RECOMENDACIONES	49
V. LIMITANTES	49
VI. BIBLIOGRAFÍA	50
VII. GLOSARIO DE TÉRMINOS	52
VIII. ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS E IMÁGENES

	No. de Pág.
<u>TABLAS</u>	
TABLA No. 1 “Historia de las MYPES en El Salvador”	10
TABLA No. 2 “Clasificación de las MYPES por su tamaño”	12
TABLA No. 3 “Clasificación de las MYPES por su capital de trabajo”	12
TABLA No. 4 “Clasificación de las MYPES por su número de empleados”	12
TABLA No. 5 “Principales sectores de las MYPES”	14
TABLA No. 6 “MYPES según sector económico	18
TABLA No. 7 “Determinación de la Muestra”	19
TABLA No. 8 “Benchmarking de los criterios de los diferentes Modelos para MYPES contra el Modelo Salvadoreño para una Gestión de Excelencia”	23
TABLA No. 9 “Evaluación para la elaboración de una Herramienta de Diagnóstico para conocer el estado inicial de las MYPES”	24
TABLA No. 10 “Selección de preguntas adecuadas para las MYPES, tomadas del Modelo Salvadoreño”	26
TABLA No. 11 “Determinación del Nivel de Madurez de las MYPES”	29
TABLA No. 12 “Nivel de Madurez por Ámbito”	32
TABLA No. 13 “Hoja de Resultados de la Evaluación Directiva”	33
TABLA No. 14 “Fichas de Criterios y Sub Criterios”	42
TABLA No. 15 “Puntaje de Criterios y Sub Criterios”	47
<u>IMÁGENES</u>	
IMAGEN No. 1 “Evolución del Control a la Excelencia en la Gestión”	15
IMAGEN No. 2 “Marco General del Modelo para una Gestión de Excelencia para la Micro y Pequeña Empresa”	41

i. INTRODUCCIÓN

El Premio Salvadoreño a la Calidad en El Salvador es la máxima distinción que se entrega a empresas e instituciones que son ejemplos de excelencia. Es un programa estratégico impulsado por el Gobierno mediante el Decreto Ejecutivo N° 134 en el 2010, cuya administración fue encomendada a la Oficina Administradora del Premio a la Calidad, responsable de garantizar que el proceso de evaluación y selección de instituciones se realice de forma transparente, objetiva y confidencial.

El Premio Nacional de Calidad es el mejor instrumento de desarrollo empresarial para impulsar la innovación en la administración y el crecimiento competitivo y sustentable de instituciones Salvadoreñas. Además de ser un reconocimiento a la importancia de la calidad y excelencia en la gestión empresarial.

En el Modelo actual pueden participar para ganar el Premio Salvadoreño a la Calidad todas las Empresas e Instituciones que cumplan ciertos lineamientos estipulados por el Premio a la Calidad; lineamientos que generalmente en nuestro país sólo aquellas instituciones que han sido galardonadas. Es por esta razón que ha surgido la necesidad de incluir a un pequeño sector donde sea posible involucrar a las Micro y Pequeñas empresas del país, empresas que hoy en día cuentan con mucho apoyo por parte de Cámaras, Asociaciones, Gremiales, Instituciones sin Fines de Lucro, instituciones de Gobierno, tales como el Ministerio de Economía, Bancos y Fondos de Fomento para incentivar al crecimiento de este sector y que pueda verse relegado su crecimiento y desarrollo en el mercado. Para ello es necesaria la aplicación de Calidad a sus empresas a fin ayudarles a dar el primer paso para crecer en calidad, creando un Modelo enfocado a sus necesidades y adaptarlo a su crecimiento. Siendo esta la oportunidad de presentar una Propuesta de un Modelo de Excelencia aplicado a la Micro y Pequeña empresa en El Salvador.

Tomando de referencia el Modelo para una Gestión de Excelencia en vigencia en el país, el cual basa su estructura en el Modelo Malcolm Baldrige de los Estados Unidos de América y ha incorporado información y experiencias de los Premios Nacionales a la Calidad de Latinoamérica y del Premio Iberoamericano a la Calidad. Así como también Modelos de otros países como México, Chile y Uruguay que tienen un Modelo aplicado a este sector y otros como Colombia que tienen un Modelo de Excelencia que dispone de dos guías diferenciadas: Organizaciones Grandes, Medianas y Públicas; y Organizaciones Pequeñas, Microempresas y Empresas Recientemente Formalizadas. Para finalmente dar a conocer una propuesta que pueda ser implementada a futuro en el Sector MYPE de nuestro país.

ii. OBJETIVOS

- **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una propuesta de un Modelo de Excelencia aplicado a la Micro y Pequeña Empresa de El Salvador.

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Diseñar un Instrumento de recolección de datos, que permita determinar el estado actual de la Micro y Pequeña empresa de El Salvador respecto al tema de calidad, mediante una muestra de dicho sector.
2. Diseñar la Puntuación del Modelo en base a una empresa de 200 puntos.
3. Determinar el contexto que defina cada uno de los criterios y sub criterios aplicables a las MYPES.

I. MARCO TEÓRICO

1.1 GENERALIDADES SOBRE LAS MYPES EN EL SALVADOR

a) Definición de MYPES

Se entiende por Micro empresa a una unidad de negocios (productiva, de servicio o comercio) de escala muy pequeña. En general no cuentan con historial crediticio ni bienes que puedan garantizar una operación financiera y existe una relación muy estrecha entre capital y trabajo.¹

La definición de MYPE parte de dos criterios principales:

1. Número total de trabajadores que emplea, que son entre uno y diez trabajadores para la micro empresa y, entre diez y cincuenta trabajadores para la pequeña empresa.
2. Volumen de ventas.

En El Salvador existen diferentes definiciones sobre el significado de MYPE. Las definiciones y los criterios utilizados varían entre las distintas instituciones públicas o privadas relacionadas con el desarrollo de las MYPES. Así pues, estas definiciones contienen criterios de clasificación de las empresas que más se adecúan a la disponibilidad de información estadística oficial.

b) Historia de MYPES en El Salvador

Para conocer a cerca de la evolución de las MYPES, habría que remontarse al período de la segunda guerra mundial.

TABLA No. 1: “Historia de las MYPES en El Salvador”

PERÍODO	ACONTECIMIENTO
1920	El Salvador dependía de la exportación de un único producto, el cual era “El Café”. Durante muchos años quedó postergado un proyecto de diversificación económica, que tímidamente se había insinuado en esta década desestimulado por la escasísima capacidad adquisitiva de la inmensa población. Unas cuantas industrias lograron mantenerse y desarrollarse en campos como el textil, la fabricación de muebles, jabón, velas, embutidos y bebidas gaseosas, pero en general todo se quedó en la actividad artesanal.
1940	En este período se impulsaron importantes cambios para el estímulo de la micro y pequeña empresa. Esto fue gracias a la creación de un sistema de cajas de crédito privadas y una central cooperativa semipública.
1945	Al finalizar la segunda guerra mundial, se produjo un crecimiento y una diversificación de la economía, lo que abrió nuevas fuentes de trabajo, como resultado, aumentó el número de obreros y profesionales, y las mujeres empezaron a incorporarse a la actividad industrial.

¹ Cámara de Comercio e Industria de El Salvador

1970	Se dio un deterioro del mercado común centroamericano era evidente y en El Salvador existía una crisis económica, política y social, desembocando en un golpe de estado, lo que creó desestabilización en la economía del país y por ende, en las grandes empresas.
1990	Se presenta un nuevo clima para las pequeñas empresas en donde se muestran estrategias para el desarrollo de las exportaciones, se crean empleos productivos y generadores netos de divisas, se estimula la inversión local y extranjera para aprovechar la incorporación y adaptación de nuevas tecnologías.
2001	La economía salvadoreña se vio afectada debido a que la mayor parte de los recursos se destinaron para reconstrucción de viviendas, alimentación y salud de muchos damnificados por los terremotos que ocurridos en esas fechas. Es aquí, donde sobresale la pequeña empresa ya que una de sus principales características <i>es su flexibilidad de adaptación a los cambios en épocas recesivas o de estancamiento económico, en donde su liviana estructura empresarial y sus costos fijos de poca magnitud relativa, se vuelven ventajas competitivas que les permite mantenerse en situaciones difíciles</i> hasta llegar a ser las únicas fuentes generadoras de empleo, mientras que la gran empresa se ve obligada a costosas reestructuraciones.
2013	Ampliación del sector, incremento del empleo y de la oferta de servicios para las MYPE, a través de los centros de desarrollo de la micro y pequeña empresa. ²

Fuente: Elaboración propia.

Las MYPES han ido ganando espacio, hasta llegar a ejercer una alta influencia sobre las tasas de generación de fuentes de empleo. Se calcula que las Micro, Pequeñas y Medianas empresas contribuyen entre el 25% y el 40% del Producto Interno Bruto (PIB), se considera que más de tres millones de salvadoreños pertenecen a las familias que dependen de empresas Micro, Pequeñas y Medianas. La tendencia se dirige entonces hacia el desarrollo de nuevas Pequeñas y Medianas empresas y el fortalecimiento de las actuales para generar así un mayor porcentaje de empleo.

c) Clasificación de las MYPES

Las instituciones participantes en la clasificación de la Micro y Pequeña empresa en El Salvador son: La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), El Banco Central de Reserva (BCR), El Banco Multisectorial de Inversiones (BMI), El Ministerio de Economía (MINEC) y El Ministerio de Hacienda; quienes utilizan criterios como: su tamaño, capital de trabajo, número de empleados, volumen de ventas, total de activo y por el pago de impuestos. La clasificación se presenta a continuación.

² Informe Rendición de Cuentas , CONAMYPE, Junio 2012 – Mayo 2013

TABLA No. 2: “Clasificación de las MYPES por su tamaño”

TIPO DE EMPRESA	CARACTERÍSTICAS
Micro empresa	Iniciativa modesta en magnitud y capacidad, principalmente de tipo familiar y escasos recursos económicos.
Pequeña empresa	Al igual que la anterior, pero con participación de personal que no pertenece al núcleo familiar

Fuente: Fundación salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES)

TABLA No. 3: “Clasificación de las MYPES por su capital de trabajo”

TIPO DE EMPRESA MONTO DE ACTIVO	MONTO DE ACTIVO
Micro empresa	Hasta \$11,428.57
Pequeña empresa	De \$11,429.00 a \$85,714.29

Fuente: Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES).

TABLA No. 4: “Clasificación de las MYPES por su número de empleados”

TIPO DE EMPRESA	NÚMERO DE EMPLEADOS
Micro empresa	1 – 10
Pequeña empresa	11 – 19

Fuente: Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES)

d) Importancia de la MYPES en El Salvador

La micro y pequeña empresa es de trascendental importancia en el desarrollo económico del país, ya que debido a la capacidad técnica con la que cuenta, se le hace necesario absorber un gran volumen de mano de obra, así mismo por estar distribuida en todo el país, contribuye a disminuir la migración de trabajadores a la ciudad, ayudando de esta manera a la formación de ingresos regionales, al consumo de materias primas locales y al abastecimiento del mercado interno de sus productos.

La Micro y Pequeña empresa genera una gran cantidad de empleos, ya que absorbe la mano de obra no calificada y semi calificada, que conforman la mayoría de la población en los países pobres, como El Salvador. Esta población se caracteriza por su escasa o nula preparación para desempeñar empleos calificados, esta condición hace más difícil encontrar

empleo en la grande y mediana empresa, ya que los procesos productivos de estas, demandan experiencia técnica y conceptual. En ese sentido, tienden a convertirse en unidades económicas fundamentales que contribuyen a mejorar las condiciones de vida de la población.

e) Instituciones que apoyan a la MYPE en El Salvador

Las MYPE, precisan financiamiento y asistencia técnica para sobrellevar el cambio, recuperarse de los desaciertos políticos y amortiguar alguno de los impactos socioeconómicos de mayor contundencia, siendo estos el principal problema para que este sector crezca económicamente.

Existe actualmente, tanto en los sectores privados como públicos, el decidido propósito de ayudar a la pequeña y mediana empresa para que se desarrolle y desempeñe activa y exitosamente las funciones que le correspondan.

Numerosas instituciones y organismos de promoción industrial (especialmente), instituciones gubernamentales, organismos, bancos y fondos de fomento nacional e internacional, dedican especial atención a tan importante sector productivo.³

Tomando en cuenta la importancia que las MYPES representan para el país en el crecimiento económico y en oportunidades de empleos son muchos los organismos Gubernamentales y privados que apoyan a que las pequeñas y medianas empresas crezcan y puedan desarrollar su giro creando un mejor estilo de vida.

f) Características de las MYPES⁴

- Tienen una oferta exportable poco desarrollada.
- Tienen poca dependencia de sus principales proveedores.
- La mayoría de empresarios son del género masculino. Solo el 26.7% de los empresarios de la MYPE son mujeres.
- Tienen un contacto íntimo y estrecho con los riesgos, mercados, trabajadores, proveedores y clientes, sin embargo, le resulta difícil acceder a los recursos financieros disponibles.
- La mayoría de las empresas pertenecientes a este sector son empresas que tienen más de diez años de existir.
- La Micro y Pequeñas empresa se adaptan fácilmente y hacen uso intensivo de la mano de obra. Los gastos generales en los que incurren suelen estar por debajo de los que registran las compañías grandes por no tener una gerencia jerarquizada.

³ Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, Carta informativa, Mayo 2014

⁴ Documento "El Salvador, generando riqueza desde la base: Políticas y Estrategias para la competitividad sostenible de las MIPYMES" de Ministerio de Economía

- Las MYPES hacen buen uso de los factores de producción locales, dependen en menor medida de las importaciones y fomentan el espíritu empresarial a nivel local, son fuentes generadoras de empleo y crecimiento.
- La distribución geográfica de las Micro y Pequeñas empresas es muy amplia. Por consiguiente, los puestos de trabajo que crean son de naturaleza local.
- La función que desempeñan la Micro y Pequeña empresa, en tanto que son generadoras de empleo no se limitan únicamente a ofrecer oportunidades de empleo, sino que supone la creación de un entorno más flexible que permita cambiar de una actividad a otra, dado que el equipo utilizado representa una menor inversión, su organización es sencilla y ocupa menos personal poco especializado.

g) Sectores de mayor participación de las Micro y Pequeñas Empresas

En el país pueden definirse tres sectores de mayor importancia económica:

TABLA No. 5: “Principales sectores de las MYPES”

SECTOR AL QUE PERTENECE	% DE ESTABLECIMIENTOS
Sector comercio	66.14
Sector servicios	18.36
Sector industria	12.9
Otros	2.6

Fuente: sitio web Ministerio de Economía de El Salvador

1.2 LOS MODELOS DE EXCELENCIA

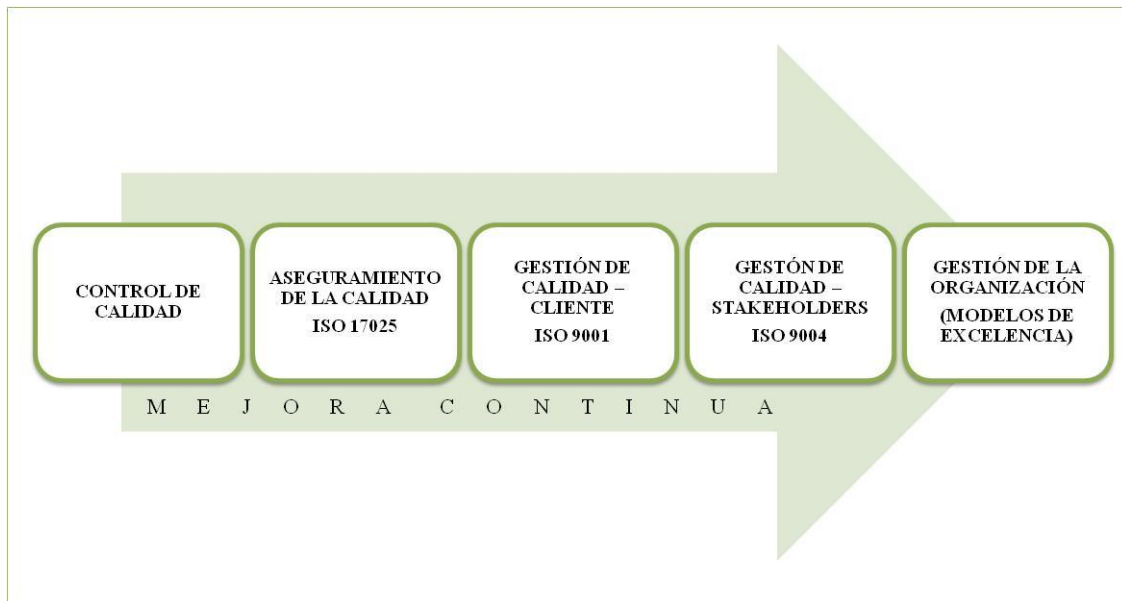
a) Definición

Son referencias que las organizaciones usan para mejorar su gestión.⁵

Su utilidad radica en que gracias a ellos es posible estructurar un sistema de gestión al interior de una empresa, siguiendo las pautas del modelo de excelencia. Así mismo, sirven como autoevaluación de forma periódica para la empresa, ya es posible obtener una radiografía de la organización. A continuación se presenta la evolución de los sistemas de calidad hasta los modelos de excelencia:

⁵ Página web del Premio de Calidad (www.premiocalidad.presidencia.gob.sv)

IMAGEN No. 1: “Evolución del Control a la Excelencia en la Gestión”



Fuente: Cátedra Modelos de Excelencia en la Gestión, Maestría en Gestión de Calidad, UDB presentado por Licda. Ligia Salazar

b) Características de los Modelos de Excelencia

- Conllevan a la autoevaluación y procesos de mejora continua.
- No incluyen auditorias, aunque pueden haber evaluaciones o verificaciones externas.
- Orientados a otorgar premios (reconocimiento a la excelencia empresarial) y a la mejora.
- No tiene como meta la certificación o acreditación implícita en normas de requisitos.
- Tienen como resultado una puntuación que conlleva a rankings y reconocimientos a nivel nacional e internacional.

c) Premio Salvadoreño a la Calidad

El premio salvadoreño a la calidad es una distinción creada para reconocer el nivel de excelencia alcanzado en la gestión de las organizaciones públicas y privadas del país.⁶

El propósito del premio es estimular las empresas públicas y privadas a adoptar modelos de excelencia en su gestión para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.

La Oficina Administradora del Premio tiene a su cargo el planeamiento, organización, ejecución y control del proceso del Premio Salvadoreño a la Calidad y del Reconocimiento a las Mejores Prácticas. Se encarga de preparar toda la documentación técnica y de soporte y conforma los equipos de evaluación. Durante el proceso de evaluación, la Oficina Administradora del Premio realiza el seguimiento de las diversas fases de la evaluación y actúa como enlace entre los equipos evaluadores, el Jurado y la organización postulante.

⁶ Página web del Premio de Calidad (<http://premiocalidad.presidencia.gob.sv/que-es-el-premio/>)

d) Importancia del Premio Salvadoreño a la Calidad

Los premios de calidad son los máximos reconocimientos a nivel regional o internacional que se entregan a las organizaciones que se distinguen por contar con las mejores prácticas de dirección y por ello representan un modelo a seguir.

Aplicar a un premio de calidad es una oportunidad que tiene la organización para examinar e identificar sus fortalezas y oportunidades de mejora ya que le permite:

- Acelerar sus esfuerzos de mejora.
- Energizar al personal, pues todos enfocan sus esfuerzos en perseguir una meta común.
- Obtener una perspectiva externa por un equipo de expertos en materia de gestión de calidad.
- Aprender de la retroalimentación.
- Facilidad de conocer y compartir ideas con otras organizaciones ganadoras.
- Ser referencia para otras organizaciones.
- Reconocer que la administración de la calidad total es una forma de administrar actividades para ganar eficiencia, efectividad y ventaja competitiva.

Reconocer y premiar a los mejores, como también a aquellos que inician y mantienen una búsqueda constante de la excelencia en la gestión, constituye una práctica deseable que incentiva a un conjunto de empresas a hacer las cosas cada día un poco mejor hasta alcanzar las metas de la excelencia.

El desarrollo de un modelo de excelencia al interior de una empresa presenta un impacto directo en los resultados y niveles de competitividad de la misma, impacta en todas sus áreas pues es un modelo de gestión integrada. La gestión de excelencia es un camino no una meta.

e) Modelo Salvadoreño para una Gestión de Excelencia

El Modelo Salvadoreño para una Gestión de Excelencia ha sido diseñado con base en principios internacionalmente aceptados, validados con experiencias de éxito a nivel mundial y útiles para ayudar a quienes buscan una guía para el perfeccionamiento de sus organizaciones. El Modelo, aun cuando no es prescriptivo, define y valora aspectos clave que necesariamente deben ser abordados, con el fin de estimular a los actores privados y públicos a adoptar modelos de excelencia en su gestión, que contribuyan a satisfacer las necesidades y expectativas de las y los salvadoreños, y a mejorar su calidad de vida.

II. MARCO METODOLÓGICO

2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La metodología empleada es analítica, propositiva, bibliográfica y de campo; con el objetivo de obtener información que permita poder conocer la situación actual de las MYPES en el tema de calidad y así poder estructurar la Propuesta de un Modelo de Excelencia para la Micro y Pequeña Empresa en El Salvador, el cual pueda ser consensuado por las partes interesadas y pueda ser aplicado posteriormente.

2.2 MÉTODO DE MUESTREO

El método de muestreo empleado fue el No Probabilístico, debido a este método no es un tipo de muestreo riguroso, ni científico, dado que no todos los elementos de la población pueden formar parte de la muestra, sino más bien, se trata de seleccionar a los sujetos siguiendo determinados criterios, para el caso de esta propuesta: aquellas micro y pequeñas empresas con personería jurídica.

La selección fue realizada según el sector económico de las empresas (Ver tabla 6), como se puede ver a continuación: se tomaron 2 empresas por cada sector, haciendo un total de 6 empresas, escogiendo al azar su giro (Ver tabla 7).

TABLA No. 6: “MYPES según sector económico”

EMPRESAS SEGÚN SU SECTOR ECONÓMICO	TOTAL MYPES
Servicio	113,617
Comercio	31,539
Industria	22,160
TOTAL	171,782

Fuente: MINEC. El Salvador., Generando Riqueza desde la Base: Políticas y Estrategias para la Competitividad sostenible de las MIPYMES 2013

2.3 UNIVERSO Y MUESTRA

Universo: Es el conjunto de personas, cosas o fenómenos sujetos a investigación, que tienen algunas características definitivas. Ante la posibilidad de investigar el conjunto en su totalidad. Para efectos de esta investigación el universo está compuesto por micros y pequeñas empresas legalmente registradas (Ver tabla 6).

La muestra es dirigida, por lo cual estará formada por: Micro y Pequeñas empresas del país. Un total de 6 empresas, dos de cada sector económico.

TABLA No. 7: “Determinación de la Muestra”

EMPRESAS Y GIRO ECONÓMICO		
SECTOR		GIRO
Comercio		
1	Droguería	Venta de productos farmacéuticos y medicinales
2	Tienda de Ropa	Venta de ropa femenina
Industria		
3	Laboratorio de Productos Naturales	Fabricación de Fitofármacos
4	Laboratorio de Productos Higiénicos	Fabricación de productos higiénicos
Servicios		
5	Clínica de Medicina Biológica y Neuropatía	Servicios profesionales
6	Sala de Belleza	Servicios de belleza

Fuente: Elaboración propia.

2.4 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para conocer el nivel de las Micro y Pequeñas empresas, en cuanto al tema de calidad se hará uso de los siguientes métodos de investigación:

2.4.1 **Entrevista:** Es la comunicación establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

2.4.2 **Encuesta:** Este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitud eso sugerencias.

Se utilizaron éstos métodos debido a que son los más conocidos, son de fácil aplicación y permiten obtener información concreta y directa de las personas involucradas.

2.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

Cuestionario diagnóstico⁷: El cual se estructuró con preguntas cerradas, dirigidas a los sujetos de estudio, que también contenía una columna para que los entrevistados pudieran poner sus observaciones.

2.6 DESARROLLO METODOLÓGICO

El esquema metodológico empleado en esta investigación se describe a continuación:

- a. Realización de investigación bibliográfica y de campo en bibliotecas, sitios web, CONAMYPE, la Oficina Administradora del Premio (ES Calidad), evaluadores del Premio Salvadoreño a la Calidad y asesor de tesis.
- b. Realización de un Benchmarking de Modelos de Gestión de la Excelencia de otros países con el Modelo de El Salvador.
- c. Identificación del requerimiento de cada criterio del Modelo Salvadoreño para una Gestión de Excelencia y seleccionar las preguntas más objetivas al cumplimiento de dicho criterio.
- d. Depuración de preguntas que tengan un contexto parecido y enlazar dichas preguntas para identificarlas por ámbitos y que la herramienta o instrumento de investigación sea fácil de entender por los encuestados.
- e. Realización de perfil de la persona a encuestar con las principales características que debe cumplir para que proporcione información verídica.
- f. Consenso de la herramienta de investigación con las partes interesadas que son: la Oficina Administradora del Premio Salvadoreño a la Calidad y asesora; para poder hacerla efectiva.
- g. Realización de encuesta a micro y pequeñas empresas seleccionadas que colaboren a proporcionarnos dicha información.
- h. Tabulación de los resultados por cada ámbito y obtención del nivel de madurez por cada uno. Dicho nivel se obtuvo por una escala de valor; donde se toma el porcentaje de las respuestas afirmativas por cada ámbito.
- i. Con los resultados recabados por medio de la herramienta diagnóstico y la herramienta de evaluación directiva, se seleccionan los criterios y sub criterios a aplicar en el Modelo para una Gestión de Excelencia para MYPES, y utilizando así mismo la técnica de semáforo (Ver Tabla No. 13), sugiriendo así los criterios obligatorios para la Propuesta del Modelo.
- j. Obtención de un equivalente en porcentaje del número de preguntas que contiene cada criterio y Sub criterios del Modelo Salvadoreño ya existente contra el número de preguntas seleccionadas para el Modelo que será desarrollado para las MYPES.

⁷ ANEXO I. Cuestionario – Herramienta para realizar el diagnóstico

- k. Realización de tabla de puntajes en base a una empresa de 200 puntos, determinado así por la cantidad de puntos necesarios para participar en el Premio Nacional a la Calidad.
- l. Realización de ficha de aplicación del Modelo Salvadoreño para una Gestión de Excelencia aplicado a las MYPES.
- m. Determinar los requisitos para realizar el informe de postulación para participar en el Modelo Salvadoreño para una Gestión de Excelencia aplicado a las MYPES.
- n. Obtención de consenso de las partes interesadas para la aprobación del planteamiento de la propuesta del Modelo para una Gestión de Excelencia para Micro y Pequeña empresa, mediante la divulgación y búsqueda de empresas para la aplicación a largo plazo por la Oficina Administradora del Premio a la Calidad.

2.7 FUENTES DE DATOS DE INFORMACIÓN

- 1. Sitios web
- 2. Modelo Salvadoreño para una Gestión de Excelencia
- 3. Modelo Gestión Competitiva-Chile
- 4. Modelo de Calidad Uruguay-Enfoque en las PYMES
- 5. Modelo Nacional para la Competitividad PYMES-México
- 6. Modelo de excelencia con guías diferenciadas-Colombia
- 7. Experiencia personales de Evaluadores y Oficina del Premio Salvadoreño a la Calidad

III. MARCO DE APLICACIÓN

3.1 COMPARACIÓN DE MODELOS (BENCHMARKING)

La experiencia de algunos países de la región, indica resultados exitosos del Modelo de Excelencia ya que nos permite visualizar los elementos clave en la estructura del modelo para el buen funcionamiento del mismo

Nuestro objetivo radica en establecer una comparación de los modelos para evidenciar aquellos puntos más importantes y que los modelos en cuestión tienen en común, para poder de esta manera obtener una referencia para el diseño de nuestra propuesta:

TABLA No. 8: “Benchmarking de los criterios de los diferentes Modelos para MYPES contra el Modelo Salvadoreño para una Gestión de Excelencia”

No. De Criterio	Modelo Gestión Competitiva-Chile	Modelo de Calidad Uruguay-Enfoque en las PYMES	Modelo Nacional para la Competitividad PYMES-México	Modelo Salvadoreño para una Gestión de Excelencia
1	Gestión de gerencia	Liderazgo	Conocimiento del entorno y desarrollo de la estrategia	Liderazgo
2	Gestión de mercado	Desarrollo de las personas	Propuesta de valor	Planeamiento estratégico
3	Gestión de Personas	Interés por el cliente externo	Diseño de productos/servicios y relación con los clientes	Orientación hacia el ciudadano/cliente
4	Gestión de Procesos	Administración y mejora de procesos	Fuentes de ingreso	Medición, análisis y gestión del conocimiento
5	Resultados	Resultados	Recursos y capacidades	Orientación hacia el personal
6	--	--	Alianzas	Gestión de procesos
7	--	--	Estructura de costos	Resultados
8	--	--	Resultados	

Fuente: Modelo Salvadoreño para una Gestión de Excelencia/Modelos Internacionales (Chile, México)

3.2 EVALUACIÓN PREVIA PARA ELABORACIÓN DE HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO

En la tabla siguiente se observa la identificación del contexto de cada criterio del Modelo Salvadoreño para una Gestión de Excelencia, adecuando lo requerido en cada criterio a un lenguaje común, para poder clasificarlos por ámbitos y nombrarlos de manera precisa según el propósito de cada criterio del Modelo Salvadoreño en vigencia.

TABLA No. 9: “Evaluación para la elaboración de una Herramienta de Diagnóstico para conocer el estado inicial de las MYPES”

CONTEXTO	CRITERIOS DEL MODELO SALVADOREÑO	DATOS RELEVANTES EN LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO
Da una visión de la organización. El perfil aborda el ambiente operativo, las relaciones clave de la organización, su ámbito competitivo, sus desafíos estratégicos y su orientación hacia la mejora del desempeño. Su perfil organizacional provee un contexto para entender a la organización y para guiar y priorizar la información.	PERFIL ORGANIZACIONAL	Ámbito
	Descripción Organizacional	Contexto de la empresa
	Desafíos Organizacionales	Desafíos estratégicos y ventajas clave
El liderazgo aborda la manera en que los directivos de las MYPES guían y sostienen a la organización estableciendo la misión, la visión, los valores y las expectativas de desempeño. La atención se dirige a cómo los mandos superiores se comunican con su personal, mejora su liderazgo personal, participa en el aprendizaje organizacional y desarrolla futuros líderes, mide el desempeño de la organización y crea un ambiente que propicia un comportamiento ético y un alto desempeño.	1. LIDERAZGO	Ámbito
	1.1 Liderazgo Organizacional	Leyes/Reglamentos
	1.2 Liderazgo para el alto desempeño	Comunicación
	1.3 Responsabilidad Social	Comunidad
Los planes de acción, su despliegue, cómo se aseguran los recursos necesarios para cumplir los planes y la forma cómo se modifican los planes frente a circunstancias que lo ameriten y la forma en que los logros se miden y sostienen. El criterio hace notar, que la sustentabilidad a largo plazo de una organización y su ambiente competitivo son aspectos estratégicos estratégico total. Las decisiones acerca de sus competencias esenciales son parte integral de la sustentabilidad de la organización.	2. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	Ámbito
	2.1 Desarrollo de estrategias	Gestión de los recursos
	2.2 Despliegue de estrategias	
Cómo la organización busca comprometer a sus clientes/ciudadanos, enfocándose a satisfacer las necesidades de los mismos, establecer relaciones y demostrar lealtad a través de un interés en la oferta de productos y servicios. El criterio enfatiza este compromiso como un	3. ORIENTACIÓN HACIA EL CIUDADANO/CLIENTE	Ámbito
	3.1 Compromiso con el cliente	Satisfacción de necesidades

<p>resultado importante de una estrategia de excelencia en el desempeño, un aprendizaje, una escucha y una cultura totalmente orientada al ciudadano/cliente. Los resultados de satisfacción e insatisfacción proveen información vital para entender a los ciudadanos/clientes.</p>	3.2 Conocimientos de Clientes	Cliente interno y externo
	3.3 Gestión de la relación con los clientes	Comunicación efectiva
<p>Es el punto principal del Modelo para una Gestión de Excelencia, para la información clave acerca de la efectividad de las mediciones, el análisis y la revisión del desempeño además de la gestión del conocimiento orientado a impulsar una mejora del desempeño y la competitividad. En términos más simples, este criterio es el “cerebro” para el alineamiento de las operaciones de la organización con sus objetivos estratégicos.</p>	4. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	Ámbito
	4.1 Conocimiento Organizacional	Gestión de la información
	4.2 Datos, información y tecnología de la información	Exactitud Integridad y confiabilidad Oportunidad Seguridad
<p>Prácticas clave, dirigidas a la creación y el mantenimiento de un lugar de trabajo de alto desempeño y hacia el compromiso de su personal para habilitarlo a él como a la organización a adaptarse para cambiar y ser exitoso. El Criterio incluye el compromiso del personal, el desarrollo y la gestión en una manera integrada (por ejemplo a través de los planes de acción y los objetivos estratégicos de la organización). La Orientación hacia el Capital Humano tiene en cuenta las necesidades de competencia y habilidad del personal para apoyar un buen clima interno.</p>	5. ORIENTACIÓN HACIA EL PERSONAL	Ámbito
	5.1 Compromiso del Personal	Personal
	5.2 Gestión y participación del personal	Incentivos
	5.3 Capacitación y desarrollo	Programas
<p>La gestión de procesos es el punto central dentro del Modelo para una Gestión de Excelencia respecto a los sistemas de trabajo y procesos de trabajo clave. Este Criterio aborda cómo se realiza el trabajo en la organización. Enfatiza la importancia de las competencias esenciales y cómo las protege y las capitaliza para tener éxito y apoyar a la sustentabilidad.</p>	6. GESTIÓN DE PROCESOS	Ámbito
	6.1 Diseño y gestión de Procesos de trabajo	Procesos
	6.2 Proveedores y asociados	Alianzas
<p>Proporciona información en “tiempo real” (mediciones de avance) para la evaluación y mejora de los procesos, productos y servicios, alineada con la estrategia integral de la organización.</p>	7. RESULTADOS	Ámbito
	7.1 Resultados de productos y servicios	Resultados
	7.2 Resultados de Liderazgo	
	7.3 Resultados de la orientación hacia el cliente	
	7.4 Resultados financieros y de mercado	
	7.5 Resultados de la efectividad de los procesos	
7.6 Resultados del Personal		

Fuente: Elaboración propia.

3.3 HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO

Se seleccionaron las preguntas más objetivas por criterio del Modelo, posteriormente, se depuraron las preguntas que tenían un contenido repetitivo, y se contextualizaron las preguntas para que tuviesen una redacción de fácil análisis y que la herramienta o instrumento de investigación fuese de rápido entendimiento por los encuestados.

Tabla No. 10: “Selección de preguntas adecuadas para las MYPES, tomadas del Modelo Salvadoreño para Herramienta Diagnóstico”

PERFIL ORGANIZACIONAL	CONTEXTO DE LA EMPRESA
Descripción Organizacional	La empresa posee una Misión
Desafíos Organizacionales	La empresa posee una Visión
	La empresa comunica la misión, visión y valores
	La empresa tiene definidos los valores organizacionales
	COMUNICACIÓN
	Se promueve la comunicación a lo largo de la empresa
	La cultura organizacional se beneficia de las diversas ideas, culturas y pensamientos de su personal
	La dirección comunica a la empresa tanto la importancia de satisfacer los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios
1. LIDERAZGO	LEYES - REGLAMENTOS
1.1 Liderazgo Organizacional	Existe un ambiente regulatorio bajo el cual opera la empresa
1.2 Liderazgo para el alto desempeño 1.3 Responsabilidad Social	Cuenta con un Código de Ética / Código de Conducta formalmente establecido y difundido en todos los niveles de la empresa
	La empresa promueve y asegura conductas éticas en todas las operaciones que realiza
	Se crea un ámbito que promueva una conducta ética y asegura el cumplimiento de las normas legales y regulatorias aplicables a su empresa
	COMUNIDAD
	Se tienen actividades de Responsabilidad social
	La empresa participa en el Desarrollo comunitario
	La empresa considera el bienestar en los sistemas medio ambientales, sociales y económicos, con los cuales contribuye o puede contribuir
2. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	GESTIÓN DE RECURSOS
2.1 Desarrollo de estrategias	La empresa asegura los recursos financieros adecuados y otros recursos estén disponibles para apoyar el cumplimiento de los planes de acción
2.2 Despliegue de estrategias	
PARTES INTERESADAS	
3. ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE	PROVEEDORES
3.1 Compromiso con el ciudadano/cliente	Se tienen criterios para evaluar los proveedores
	Se tienen establecidos los mecanismos de comunicación y de relación clave con los proveedores y clientes
3.2 Conocimiento de	CLIENTES

Cientes	Se mide la satisfacción del cliente
	¿Se han establecido los principales factores que determinan el éxito de la empresa en la satisfacción de las necesidades del cliente?
	La empresa posee mecanismos para que el cliente pueda expresar sus sugerencias para el mejoramiento de los servicios y productos
	La empresa tiene mecanismos para atraer nuevos clientes para servir sus necesidades y construir relaciones
	La empresa identifica e innova la oferta de productos y servicios para satisfacer los requisitos y exceder las expectativas de sus grupos de clientes
	Mantiene actualizado su enfoque para crear una cultura basada en el cliente y para construir relaciones con él, de acuerdo a las necesidades de la sociedad y las tendencias
	La empresa gestiona los reclamos de los clientes
	La empresa detecta la insatisfacción de los clientes
	La empresa determina los factores clave que afectan satisfacción de su personal
4. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	TECNOLOGÍA
4.1 Conocimiento Organizacional	Cuenta con procesos para adquirir, implementar y actualizar la infraestructura tecnológica de acuerdo con las estrategias tecnológicas establecidas
4.2 Datos, información y tecnología de la información	La empresa asegura que el hardware y el software son confiables, seguros y amigables para el cliente
	La entidad cuenta con políticas y procedimientos de seguridad de la información aprobadas formalmente, difundidas e implementadas
	INFRAESTRUCTURA
	¿Se cuenta con la infraestructura adecuada para realizar el trabajo?
	¿Se sienten cómodos los trabajadores con la infraestructura donde desarrollan sus actividades?
	¿Se cuenta con los equipos y servicios de apoyo adecuados para realizar el trabajo?
5. ORIENTACIÓN HACIA EL PERSONAL	PERSONAL
5.1 Compromiso del Personal 5.2 gestión y participación del personal 5.3 Capacitación y desarrollo 5.4 Calidad de vida y satisfacción en el trabajo	Está el personal motivado y satisfecho con la empresa
	Se cuenta con el personal competente y adecuado a las necesidades
	Cuenta con análisis para la determinación del personal necesario y las competencias idóneas para el desempeño de cada puesto
	Cuenta con una base de datos actualizada de su capital humano (número de personas, formación académica y experiencia, fechas de selección, reclutamiento y selección, eventos de capacitación, cargos que ha desempeñado, evaluaciones de desempeño, fechas y causas de separación del personal, entre otras)
	Cuenta con un plan de entrenamiento y capacitación anual para el personal acorde con las necesidades para la ejecución de sus funciones
	Se cuenta con procesos de evaluación de personal, y de aprendizaje organizacional
	Se recompensa y realiza un reconocimiento al personal, para reforzar el enfoque de un alto desempeño
	La empresa evalúa la capacidad y la idoneidad del personal necesario, incluyendo cualidades, competencias, aptitudes y niveles jerárquicos

	AMBIENTE DE TRABAJO
	Se realizan mediciones al clima organizacional periódicamente
	Se aplican un plan de acción para mejorar el Clima Organizacional
	SALUD Y SEGURIDAD
	La empresa asegura y mejora los aspectos de salud y seguridad laboral en el lugar de trabajo
	La empresa posee un plan de contingencias, que asegure la preparación de su sistema de trabajo y el lugar de trabajo ante desastres o emergencias
6. GESTIÓN DE PROCESOS	PROCESOS
6.1 Diseño y gestión de Procesos de trabajo	Los procesos están identificados
6.2 Proveedores y asociados	Los procesos están debidamente diseñados
	Ha definido responsables de los procesos
	Cuenta con políticas y procedimientos de difusión y comunicación de los procesos a nivel de toda la empresa
	La empresa cuenta con indicadores de gestión
7. RESULTADOS	RESULTADOS
7.1 Resultados de productos y servicios	Cuenta con un plan operativo anual y presupuesto aprobado formalmente
7.2 Resultados de Liderazgo	La organización lleva a cabo su planeamiento estratégico
7.3 Resultados de la orientación hacia el cliente	La empresa tiene planes de acción clave de corto y de largo plazo
7.4 Resultados financieros y de mercado	La empresa evalúa y gestiona los riesgos financieros y otros riesgos asociados con los planes
7.5 Resultados de procesos	La empresa evalúa la efectividad y la eficiencia de sus sistemas de aprendizaje y desarrollo para sus empleados
7.6 Resultados del Personal	

Fuente: Elaboración propia.

3.4 DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ

Para determinar el nivel de madurez de la muestra de MYPES seleccionadas, se utilizó la *Evaluación Directiva*, la cual es una herramienta que se utiliza en aquellas empresas que no poseen vastos conocimientos en el tema de calidad, y se realiza mediante una rápida evaluación global de la empresa con objeto de conocer los puntos que deben ser mejorados.

La evaluación se realizó comparando la situación real de las MYPES evaluadas con la descripción del nivel de madurez y con los criterios del Modelo Salvadoreño para una Gestión de Calidad (Ver Tabla No. 10).

Se seleccionó el nivel de madurez más cercano a la realidad de las empresas y se marcó dicho valor mediante una cruz en una “Hoja de Determinación del Nivel de Madurez de las MYPES” (Ver Tabla No.11).

TABLA No. 11: “Hoja de Determinación del Nivel de Madurez de las MYPES”

Nº	Escala de Porcentaje Ámbito	Valor por pregunta	1	15	30	31	50	60	61	67	75	76	84	95	96	100	NIVEL DE MADUREZ POR ÁMBITO
			1 al 30 %			31 al 60 %			61 al 75 %			76 al 95 %			96 al 100		
		% SI	1	1.4	1.7	2	2.4	2.7	3	3.4	3.7	4	4.4	4.7	5		
1. Perfil		% SI										8.0			10.0	4.5	
1	La empresa posee una Misión	100.00%													X		
2	La empresa posee una Visión	100.00%													X		
3	La empresa comunica la misión, visión y valores	83.33%										X					
4	La empresa tiene definidos los valores	83.33%										X					
2. Leyes y Reglamentos		% SI					4.8								10.0	3.7	
5	Existe un ambiente regulatorio bajo el cual opera la empresa	50.00%				X											
6	Cuenta con un Código de Ética	50.00%				X											
7	Promueve conductas éticas en todas las operaciones que realiza	100.00%													X		
8	Asegura el cumplimiento de las normas	100.00%													X		
3. Comunicación		% SI													15.0	5.0	
9	Se promueve la comunicación a lo largo de la empresa	100.00%													X		
10	La cultura organizacional se beneficia de las diversas ideas del personal	100.00%													X		
11	Se comunica la importancia de satisfacer los requisitos del cliente	100.00%													X		
4. Personal		% SI		2.8			2.4					4.0			15.0	3.1	
12	Está el personal motivado y satisfecho con la empresa	100.00%													X		
13	Se cuenta con el personal competente y adecuado a las necesidades	100.00%													X		
14	Cuenta con análisis para la determinación del personal necesario	16.67%		X													
15	Cuenta con una base de datos actualizada de su capital humano	50.00%				X											
16	Cuenta con un plan de entrenamiento y capacitación anual para el personal	16.67%		X													
17	Se cuenta con procesos de evaluación de personal, y de aprendizaje organizacional	0.00%		0													
18	Se recompensa y realiza un reconocimiento al personal	100.00%													X		
19	Se evalúa la capacidad y la idoneidad del personal necesario	83.33%									X						
5. Ambiente de trabajo		% SI		1.4												0.7	
20	Se realizan mediciones al clima organizacional periódicamente	16.67%		X													
21	Se aplican un plan de acción para mejorar el Clima Organizacional	0.00%															
6. Salud y seguridad		% SI					2.4								5.0	3.7	
22	Asegura y mejora los aspectos de salud y seguridad laboral	100.00%													X		
23	La empresa posee un plan de contingencias para emergencias	50.00%				X											

7. Procesos		% SI				2.0			6.0			4.0			2.4
24	Los procesos están identificados	83.33%										X			
25	Los procesos están debidamente diseñados (tipo de procesos, secuencia lógica de las actividades, responsables y áreas involucradas)	83.33%										X			
26	Ha definido responsables de los procesos	66.67%							X						
27	Cuenta con políticas y procedimientos de difusión y comunicación de los procesos a nivel de toda la empresa	33.33%				X									
28	La empresa cuenta con indicadores de gestión	66.67%							X						
8. Tecnología		% SI				2.0	2.4					4.0			2.8
29	Cuenta con procesos para adquirir, implementar y actualizar la infraestructura tecnológica de acuerdo con las estrategias tecnológicas establecidas	33.33%				X									
30	La empresa asegura que el hardware y el software son confiables, seguros y amigables para el cliente	83.33%										X			
31	La entidad cuenta con políticas y procedimientos de seguridad de la información aprobadas formalmente, difundidas e implementadas	50.00%					X								
9. Infraestructura		% SI												15.0	5.0
32	Cuenta con la infraestructura adecuada para realizar el trabajo?	100.00%												X	
33	Los trabajadores se sienten cómodos con la infraestructura donde desarrollan sus actividades?	100.00%												X	
34	¿Se cuenta con los equipos y servicios de apoyo adecuados para realizar el trabajo?	100.00%												X	
10. Proveedores		% SI							3.0					5.0	4.0
35	Se tienen criterios para evaluar los	66.67%							X						
36	Se tienen establecidos los mecanismos de comunicación y de relación clave con los proveedores y clientes	100.00%												X	
11. Clientes		% SI		1.4					9.0			8.0		2.0	2.2
37	Se mide la satisfacción del cliente	100.00%												X	
38	Se han establecido los principales factores que determinan el éxito de la empresa en la satisfacción de las necesidades del cliente?	100.00%												X	
39	La empresa posee mecanismos para que el cliente pueda expresar sus sugerencias para el mejoramiento de los servicios y productos	16.67%		X											
40	La empresa tiene mecanismos para atraer nuevos clientes para servir sus necesidades y construir relaciones	66.67%							X						
41	La empresa identifica e innova la oferta de productos y servicios para satisfacer los requisitos y exceder las expectativas de sus grupos de clientes	83.33%										X			
42	Mantiene actualizado su enfoque para crear una cultura basada en el cliente y para construir relaciones con él, de acuerdo a las necesidades de la sociedad y las tendencias?	66.67%							X						
43	La empresa gestiona los reclamos de los clientes	83.33%										X			
44	La empresa detecta la insatisfacción de														

12. Comunidad		% SI					7.2													2.4		
46	social	50.00%					X															
47	La empresa participa en el Desarrollo comunitario	50.00%					X															
48	La empresa considera el bienestar en los sistemas medio ambientales, sociales y económicos, con los cuales contribuye o puede contribuir	50.00%					X															
13. Gestión de Recursos		% SI																			4.0	4.0
49	La empresa asegura los recursos financieros adecuados y otros recursos estén disponibles para apoyar el cumplimiento de los planes de acción	83.33%																			X	
14. Resultados		% SI		2.8			2.4		3.0												4.0	2.4
50	Cuenta con un plan operativo anual y presupuesto aprobados formalmente.	16.67%		X																		
51	La organización lleva a cabo su planeamiento estratégico	83.33%																			X	
52	La empresa tiene planes de acción clave de corto y de largo plazo	66.67%							X													
53	La empresa evalúa y gestiona los riesgos financieros y otros riesgos asociados con los planes	50.00%					X															
54	La empresa evalúa la efectividad y la eficiencia de sus sistemas de aprendizaje y desarrollo para sus empleados	16.67%		X																		
Resultado final Nivel de madurez en cuanto a Calidad de las Micro y pequeñas empresas en El Salvador																				3.3		

Fuente: Elaboración propia.

Dónde:

% Sí Valor obtenido de la herramienta de diagnóstico por cada pregunta positiva

Escala de porcentaje % de la respuesta obtenida por pregunta con la herramienta de diagnóstico

Valor de cada pregunta Valor dado para evaluar cada respuesta según porcentajes obtenidos con la herramienta de diagnóstico

Nivel de madurez Suma del nivel de madurez por ámbito (x) N° de ámbitos (14)

Resultado de Nivel de madurez Dato que evidencia como están las empresas en cuanto a la aplicación de Calidad (ver Diagnóstico del Nivel de Madurez), el cual se utilizó para seleccionar los criterios necesarios para la Propuesta del Modelo para las MYPES

TABLA No. 12: “Nivel de Madurez por Ámbito”

A partir de los resultados de la prueba de diagnóstico se seleccionaron los criterios aplicables del Modelo Salvadoreño para una Gestión de Excelencia al Modelo para las MYPES en El Salvador. Tomando el porcentaje de cada pregunta en afirmativo, con ese porcentaje se evaluó el nivel de madurez mediante una tabla de valores para conocer en qué ámbitos de la empresa hay deficiencias notables en cuanto a calidad.

N°	Escala de Porcentaje Valor de cada pregunta	1	15	30	31	50	60	61	67	75	76	84	95	96	100	Nivel de madurez Por ámbito
		1 al 30 %			31 al 60 %			61 al 75 %			76 al 95 %			96 al 100		
		1	1.4	1.7	2	2.4	2.7	3	3.4	3.7	4	4.4	4.7	5		
1	Contexto de la empresa										8.0			10.0		4.5
2	Leyes y Reglamentos					4.8								10.0		3.7
3	Comunicación													15.0		5.0
4	Personal		2.8			2.4					4.0			15.0		3.1
5	Ambiente de trabajo		1.4													0.7
6	Salud y seguridad					2.4								5.0		3.7
7	Procesos				2.0			6.0			4.0					2.4
8	Tecnología				2.0	2.4					4.0					2.8
9	Infraestructura													15.0		5.0
10	Proveedores							3.0						5.0		4.0
11	Clientes		1.4					9.0			8.0			2.0		2.3
12	Comunidad					7.2										2.4
13	Gestión de Recursos										4.0					4.0
14	Resultados		2.8			2.4		3.0			4.0					2.4
Resultado Nivel de madurez de las empresas según resultados del la herramienta																3.3

Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico del Nivel de Madurez:

- Entre 1.0 y 2.5** Nivel básico con grandes oportunidades de mejora. Mejorar política y estrategias.
- Entre 2.6 y 3.5** Debe mejorarse procesos hacia el cliente. Se debe asegurar el cumplimiento de los requisitos del cliente para ganar cuota de mercado
- Entre 3.6 y 4.5** Satisface los requisitos generales de los clientes. Esto puede mejorar aumentando la participación de las partes interesadas
- Entre 4.6 y 5.0** Se satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes. Se trabaja en la mejora continua

Según el dato de nivel de madurez global de las empresas encuestadas. El nivel de madurez que éstas poseen es de 3.3, lo cual indica según el diagnóstico de nivel de madurez, que debe mejorarse procesos hacia el cliente. Se debe asegurar el cumplimiento de los requisitos del cliente para ganar cuota de mercado, como se puede visualizar por ámbito en la tabla N° 11.

TABLA No. 13: “Hoja de Resultados de la Evaluación Directiva”

Obtenido el nivel de madurez por ámbito con la herramienta de diagnóstico, se identificaron mediante la técnica de semáforo los ámbitos de nivel bajo (color rojo), medio (color amarillo) y alto (color verde); obteniendo así los ámbitos dónde hay oportunidades de mejora.

No.	CRITERIOS DEL MODELO SALVADOREÑO	ÁMBITO	Resultados
			Nivel de Madurez
Perfil Organizacional			
	Descripción Organizacional	Contexto de la empresa	4.5
	Desafíos Organizacionales	Comunicación	5.0
1	Liderazgo		
1.1	Liderazgo Organizacional	Leyes/Reglamentos	3.7
1.2	Gobierno y Responsabilidad Social	Comunidad	2.4
2	Planeamiento estratégico		
2.1	Desarrollo de estrategias	Gestión de los recursos	4.0
2.2	Despliegue de estrategias		
3	Orientación hacia el ciudadano/cliente		
3.1	Compromiso con el ciudadano/cliente	Proveedores	4.0
3.2	Voz del ciudadano/cliente	Clientes	2.3
4	Medición, análisis y gestión del conocimiento		
4.1	Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional	Infraestructura	5.0
4.2	Gestión de la información, conocimiento y tecnología de la información	Tecnología	2.8
5	Orientación hacia el personal		
5.1	Compromiso del Personal	Personal	3.1
5.2	Ámbito del Personal	Ambiente de trabajo	0.7
6	Gestión de procesos		
6.1	Sistema de Trabajo	Procesos	2.4
6.2	Procesos de trabajo	Salud y seguridad ocupacional	3.7
7	Resultados		
7.1	Resultados de productos y servicios	Resultados	2.4
7.2	Resultados de orientación hacia el ciudadano/cliente		
7.3	Resultados financieros y de mercado		
7.4	Resultados del personal		
7.5	Resultados de la efectividad de los procesos		
7.6	Resultados de liderazgo		

Fuente: Elaboración propia.

Donde:

NIVEL	SIGNIFICADO
ALTO	Cuando la realidad de la organización se encuentra próxima a las situaciones descritas para el siguiente nivel de madurez pero no lo alcanza en su totalidad
MEDIO	Cuando la realidad de la organización se encuentra entre las situaciones descritas para ese nivel de madurez y el siguiente nivel
BAJO	Cuando la realidad de la organización coincide básicamente con las situaciones descritas para ese nivel de madurez.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se consolidaron los criterios del Modelo Salvadoreño actual contra los ámbitos propuestos en la Herramienta de Diagnóstico. De esta forma fue posible encontrar los criterios aplicables obligatoriamente en la Propuesta del Modelo para una Gestión de Excelencia para la Micro y Pequeña Empresa, conforme al nivel de madurez. Se tomaron como prioridad los ámbitos en donde se obtuvo un bajo y mediano nivel. Sin embargo, se tomaron en consideración los ámbitos de alto nivel debido a que son puntos clave en el contexto general de las empresas, un ejemplo de ello es la *medición y análisis del desempeño organizacional*, entre otros.

3.5 PROPUESTA MODELO DE EXCELENCIA PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL SALVADOR

a) Propósito

- Proporcionar a la Micro y Pequeña empresa una herramienta promoción de la cultura de calidad y un medio hacia el desarrollo de sus distintas áreas, crecimiento competitivo y en la búsqueda de la excelencia.
- Estimular a la Micro y Pequeña empresa de El Salvador a adoptar modelos de excelencia en su gestión a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.
- Impulsar la competitividad de la Micro y la Pequeña empresa de El Salvador.

b) Objetivo del Modelo:

Propiciar una cultura de autoevaluación como un instrumento para el desarrollo de las MYPES, mediante el diseño de un Modelo de Excelencia para las MYPES, enfocado hacia el

logro de los resultados y la satisfacción de expectativas y necesidades de usuarios de las mismas.

c) Actores del Premio Salvadoreño a la Calidad para las MYPES

- Postulantes
- Equipo de evaluadores
- Jurado
- Comité Técnico asesor

Participan todas Micro y Pequeña empresa de El Salvador, de todos los sectores con sus diferentes categorías.

d) Beneficios para las MYPES que apliquen el Modelo de Excelencia para Micro y Pequeña empresa

- El proceso de postulación representa, en sí mismo, una ganancia para las empresas postulantes. La sola elaboración del Informe de Autoevaluación, que debe ser conducida por los directivos de la empresa, moviliza a una gran cantidad de personas dentro de la empresa, las que logran observar a la empresa con una óptica sistémica.
- La evaluación externa que se realiza, le aporta una mirada nueva y experta sobre su gestión actual.
- El Informe de Retroalimentación que reciben las empresas postulantes es una guía para la mejora continua: la empresa obtiene, al final del proceso, un Informe de Retroalimentación de su gestión, que le señala sus principales fortalezas y áreas de mejora en cada criterio del modelo, y señala el rango porcentual en que fue evaluada la empresa en cada uno de los criterios
- Ser un modelo y referente para el resto de empresas del sector, y escalar en el tema de calidad.

3.6 ESTRUCTURA GENERAL DEL MODELO PARA UNA GESTIÓN DE EXCELENCIA EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DE EL SALVADOR

a) Requisitos de Aplicación

Podrán aplicar el Modelo de Excelencia todas las Micro y Pequeñas empresas del país, que:

1. Estén domiciliadas en el país, formalmente constituidas y con más de tres años de operación;

2. Manifiesten estar dispuestas a apoyar a la Oficina Administradora del Premio en las acciones de promoción y difusión que emprenda;
4. Complementen la Ficha de Aplicación;⁸
5. Firmar la Carta de Declaración Aceptación de los términos anteriores;⁹
3. Presenten un Informe de Aplicación conforme a las bases establecidas.¹⁰

b) Principios fundamentales del Modelo de Excelencia

Con la participación de empresas nacionales en el Premio de Calidad se ha demostrado que para una Gestión de Excelencia se requiere orientarse hacia Principios Fundamentales, que son clave para fortalecer la cultura empresarial, enfocar los procesos hacia la calidad y mejorar el desempeño, garantizando resultados exitosos para los ciudadanos, clientes, trabajadores, proveedores, la sociedad, el Estado y los accionistas.

A partir de ello se han descritos los principios básicos para un Modelo de Excelencia para la Micro y Pequeña empresa en El Salvador los cuales son:

1. Liderazgo y compromiso de la Alta Dirección

Los líderes deben estar comprometidos con los valores y los objetivos de la empresa, la capacidad de construir y mantener un sistema de gestión que estimule a las personas a lograr un objetivo común y duradero. La participación personal, activa y continua de la dirección crea claridad y unidad en relación a los objetivos de la empresa.

2. Planeamiento estratégico/mejoramiento de la productividad

Se debe de considerar el mejoramiento permanente de la productividad y la calidad de los procesos y el enfoque preventivo de la gestión, integrados en la planificación estratégica y operativa, como base de la ventaja competitiva.

3. Orientación hacia la satisfacción del cliente

La calidad es intrínseca al producto y/o servicio, y es el cliente quién juzga a partir de sus percepciones. Así mismo la empresa debe estar atenta a todas las características y atributos del producto, ya que son los que le entregan el valor agregado a los clientes, intensificando su satisfacción, determinando sus preferencias y los hacen fieles al producto.

4. Orientación hacia el personal

El desarrollo de las personas depende cada vez más de las oportunidades para aprender en un ambiente favorable, donde desarrollar sus capacidades y potenciales. La participación de las

⁸ ANEXO VI. FICHA DE APLICACIÓN

⁹ ANEXO IV. DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN

¹⁰ ANEXO V. LINEAMIENTO PARA EL INFORME DE POSTULACIÓN

personas en todos los aspectos del trabajo y de su calidad de vida es fundamental para desarrollar todo su potencial, lo que contribuirá para lograr los resultados de la empresa.

5. Gestión de procesos/toma de decisiones

Una mayor precisión de los instrumentos de información, análisis de datos y estudio sistemático de los hechos, es decir, una gestión basada en datos. La base para la toma de decisiones en todos los niveles de la empresa, es el análisis de los datos generados en cada uno de los procesos internos, así como de los competidores y otras referencias de importancia. El análisis de los datos entrega información relacionada con aspectos importantes para la empresa, sea clientes, mercado, finanzas, proveedores, productos, procesos, etc.

6. Orientación de la gestión a los resultados

El compromiso con la obtención de los resultados apuntan en forma armónica y balanceada a las necesidades de todas las partes interesadas de la organización. Para atender a todas las partes interesadas y concretar la visión de futuro, son formuladas estrategias y se establecen planes de acción y metas que deben ser comunicadas a todas las partes interesadas. La obtención de compromiso de todos como los objetivos de la empresa contribuye a la implementación de estrategias.

7. Flexibilidad y capacidad de respuesta

Ser flexibles y tener una capacidad de respuesta rápida a los requerimientos de los clientes y a las condiciones cambiantes del mercado, a través de la capacitación y educación de los trabajadores, su compromiso con los objetivos y metas de la empresa la innovación en tecnología y en estrategia de gestión.

8. Valoración de la responsabilidad pública, protección del medio ambiente y del aporte social de la empresa

El éxito de los intereses de largo plazo de una empresa depende de la conducta ética en sus negocios, de la superación de los requisitos legales y de las regulaciones asociadas a sus productos, procesos e instalaciones. Esta superación significa proactividad de forma de detectar las necesidades y expectativas de la sociedad.

c) Criterios de Aplicación

El Modelo para una Gestión de Excelencia en las MYPES, está compuesto por los siguientes criterios y sub criterios:

- **Perfil Empresarial**

El perfil aborda el ambiente operativo, las relaciones clave de la organización, su ámbito competitivo, sus desafíos estratégicos y su orientación hacia la mejora del desempeño. Su

perfil organizacional provee un contexto para entender a la organización y para guiar y priorizar la información que presenta como respuesta al Modelo en los Criterios.

- **Descripción Organizacional**

Aborda las características clave y relaciones que forman el ambiente organizacional. Igualmente aborda el sistema de gobierno de la organización. Su objetivo es el establecer el contexto para la organización y para las respuestas a los requerimientos de los Criterios.

- **Desafíos Organizacionales**

El conocimiento de las fortalezas, debilidades y oportunidades de la organización tanto para la mejora como para el crecimiento, es de suma importancia para el éxito y la sustentabilidad.

1. Liderazgo

Aborda la manera en que la dirección guía a la empresa en el establecimiento de orientaciones y en la búsqueda de oportunidades futuras. La empresa debe ejercer un liderazgo con capacidad de visión que sirva de inspiración a los demás y que, además sea coherente en toda la empresa.

- 1.1 **Liderazgo Empresarial:** Se refiere a cómo los miembros de la dirección de la empresa mejoran sus habilidades de liderazgo.
- 1.2 **Liderazgo para el alto desempeño:** Como la Alta Dirección guía y apoya a la empresa, se comunica y incentiva para obtener un alto desempeño de parte de su personal.
- 1.3 **Responsabilidad Social:** Tiene un enfoque hacia la responsabilidad en la conservación de los recursos naturales, la asunción de responsabilidades por la acción de los proveedores y considera el bienestar de los sistemas ambientales, económicos y sociales a los cuales contribuye la empresa.

2. Planeamiento Estratégico

La función principal del planeamiento estratégico es alinear los procesos de trabajo con las directrices estratégicas de la empresa.

- 2.1 **Desarrollo de Estrategias:** incluye las competencias esenciales como un componente clave del desarrollo de la estrategia y de la sustentabilidad empresarial.
- 2.2 **Despliegue de Estrategias:** incluye una pregunta que aborda el despliegue de la estrategia a través de los planes de acción a las partes interesadas.

3. Orientación hacia el cliente

Se trata de crear valor sostenido para el cliente, aborda principalmente la manera en que la empresa busca entender los requerimientos y expectativas de clientes y mercado.

3.1 **Compromiso con el cliente:** examina los procesos de la organización para identificar e innovar la oferta de servicios y productos que están al servicio de sus clientes. También examina los mecanismos para apoyar a los clientes en el uso de aquellos servicios y productos y en la construcción de una cultura orientada hacia el cliente dentro de su personal.

3.2 **Voz del ciudadano cliente:** pregunta cómo la empresa se compromete con los clientes, para atender sus necesidades y construir relaciones.

4. Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional

El desempeño de las organizaciones es esencial para alcanzar los objetivos planeados y obtener, consecuentemente, el éxito de la visión empresarial, entendida ésta como la meta más alta de una organización. En este contexto, la medición del desempeño tiene un papel crítico, en cuanto que implica dar seguimiento a los avances en los logros de las estrategias de la organización. Para ello, es necesario contar con herramientas que respondan de forma adecuada a las necesidades de ese seguimiento y evaluación, y provean de indicadores que permitan modificar, si es necesario, el rumbo de las estrategias. Este punto está conformado por 3 puntos esenciales:

4.1 Conocimiento Organizacional

4.2 Datos, Información y Tecnología de la Información

4.3 Innovación y aprendizaje

5. Orientación hacia el Personal

Se enfoca en maximizar la contribución de los empleados a través de su desarrollo e implicación. Son las prácticas del personal clave dirigidas a la creación de un centro de trabajo de alto desempeño y al desarrollo del personal. Comprende los aspectos relacionados con el ambiente de trabajo y el clima de respaldo al personal:

5.1 Compromiso del personal

5.2 Gestión y participación del personal

5.3 Capacitación y desarrollo

5.4 Calidad de vida y satisfacción en el trabajo

6. Gestión de Procesos

Consiste en gestionar la empresa mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos, interdependientes e interrelacionados. Es el criterio central en el Modelo de Excelencia con relación a la gestión de todos los procesos claves del negocio:

6.1 Diseño y gestión de Procesos de trabajo

6.2 Proveedores y asociados

7. Resultados

La excelencia consiste en alcanzar resultados que satisfagan plenamente a todos los grupos de interés de la empresa. Proporciona el enfoque en los resultados incluyendo la evaluación de los clientes sobre productos y servicios, el desempeño general tanto financiero como de mercado y los resultados de todos los procesos claves y actividades tendientes a la mejora de los procesos:

7.1 Resultados de Productos y Servicios

7.2 Resultados de Liderazgo: incluye una pregunta sobre los resultados del cumplimiento de la responsabilidad societaria por parte de la empresa,

7.3 Resultados de la orientación hacia el cliente: demanda resultados relacionados al compromiso hacia el cliente

7.4 Resultados financieros y de mercado

7.5 Resultados de la efectividad de los procesos

7.6 Resultados del Personal

d) Estructura del Modelo

La estructura propuesta para el diseño del modelo, objeto de esta investigación se presenta a continuación:

- Perfil Organizacional
- Liderazgo
- Planeamiento estratégico
- Orientación hacia el cliente/mercado
- Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional
- Orientación hacia el personal
- Gestión de procesos
- Resultados

IMAGEN No. 2: “Marco General del Modelo para una Gestión de Excelencia para la Micro y Pequeña Empresa”



Fuente: Elaboración propia.

e) Evaluación de los Criterios y sub Criterios del Modelo para la Gestión de Excelencia de las MYPES

A continuación se presentan las fichas de autoevaluación por criterio para la MYPES, con las cuales se puede visualizar la línea a seguir para aplicar la Propuesta del Modelo para la Gestión de excelencia para las Micro y Pequeñas empresas que deseen implementarlo:

TABLA No. 14: “FICHAS DE CRITERIOS Y SUBCRITERIOS”

PERFIL EMPRESARIAL	
PROPÓSITO:	Develar las características clave y relaciones que forman el ambiente organizacional y competitivo en el cual opera la empresa, los desafíos estratégicos y ventajas clave que enfrenta.
DESCRIPCIÓN ORGANIZACIONAL	
¿Cuáles son los principales productos y servicios de la empresa?	
¿Cuáles son los mecanismos de distribución utilizados para entregar los productos y servicios a las partes interesadas?	
¿Cuáles son los propósitos, misión, visión y valores establecidos?	
¿Cuál es el perfil de sus empleados?	
¿Cuáles son los clientes, partes interesadas, y segmentos de mercado clave para la empresa?	
¿Cuáles son los mecanismos de comunicación y de relación clave con los proveedores y clientes?	
DESAFÍOS ORGANIZACIONALES	
¿Cuál es el número y tipo de competidores clave que tiene la empresa?	
¿Cuáles son los principales factores que determinan el éxito de la empresa en la satisfacción de las necesidades de los clientes?	
¿Cuáles son su tamaño y crecimiento relativo en su sector o en los grupos demandantes que atiende?	

CRITERIO 1: LIDERAZGO	
PROPÓSITO:	Analiza los aspectos clave de las responsabilidades de los directivos de la empresa y de cómo esta establece y comunica la visión, misión y valores.
1.1 LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	
¿Cómo se establece la misión, visión y los valores de la empresa?	
¿Cómo los directivos de la empresa despliegan la misión, visión y valores a través de su sistema de liderazgo a todo el personal, proveedores, clientes y partes interesadas?	
¿Cómo los directivos de la empresa crean un ámbito que promueva una conducta ética?	
¿Cómo los directivos de la empresa crean un ámbito que promueva el cumplimiento de las normas legales y regulatorias aplicables a su empresa?	
¿Cómo crean un ámbito para la mejora del desempeño organizacional, el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos, la innovación, el liderazgo estratégico o el rol de modelo de desempeño y la flexibilidad organizacional?	
1.2 LIDERAZGO PARA EL ALTO DESEMPEÑO	
¿Cómo los directivos se comunican con el personal, delegan facultades y ejercen la motivación a lo largo de la empresa?	
¿Cómo los directivos de la empresa incluyen en sus expectativas de desempeño empresarial, un enfoque hacia la creación y el balance de valor para los clientes y las otras partes interesadas?	
¿Cómo los directivos de la empresa han realizado las modificaciones necesarias en la estructura empresarial para cumplir con sus objetivos planteados?	
1.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL	

¿Cómo Los directivos y el personal incentivan buenas prácticas ciudadanas y apoya a las comunidades aledañas?
¿Cómo la organización aborda factores clave, tales como transparencia en sus operaciones, protección a los intereses de todas las partes interesadas?

CRITERIO 2: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	
PROPÓSITO:	Analizar la manera en que la empresa determina sus competencias esenciales, ventajas y desafíos estratégicos. Hacer notar que la sustentabilidad a largo plazo de una organización y su ambiente competitivo son aspectos estratégicos estratégico total. Las decisiones acerca de sus competencias esenciales son parte integral de la sustentabilidad de la organización.
2.1 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS	
¿Cómo la empresa lleva a cabo su planeamiento estratégico?	
¿Cómo determina las competencias esenciales, los desafíos y ventajas?	
¿Cómo se recolectan y analizan los datos y la información como parte de su proceso de planeamiento estratégico?	
¿Cómo se recolectan y analizan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas?	
2.2. DESPLIEGUE DE LAS ESTRATEGIAS	
¿Cuáles son los planes de acción clave de corto y de largo plazo?	
¿Cómo desarrolla y despliega los planes de acción a través de la empresa, al personal, a los proveedores y partes interesadas para alcanzar sus objetivos estratégicos?	
¿Cómo asegura que los recursos financieros adecuados y otros recursos estén disponibles para apoyar el cumplimiento de los planes de acción?	
¿Cuáles son los indicadores o mediciones de desempeño clave para el seguimiento del avance de sus planes de acción?	

CRITERIO 3: ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE	
PROPÓSITO:	Examinar los procesos para identificar sus clientes potenciales, innovar sus productos y servicios de manera que se cumplan sus expectativas mediante el desarrollo de una cultura orientada a la satisfacción de los clientes.
3.1 COMPROMISO CON EL CLIENTE	
¿Cómo la empresa satisface las necesidades y expectativas de los clientes?	
¿Cómo la empresa utiliza la información de sus clientes para mejorar e identificar oportunidades para la innovación?	
¿Cómo se captura información procesable para posibilitar exceder las expectativas de sus clientes y la obtención de un compromiso a largo plazo por parte de los mismos?	
¿Cómo se obtiene información sobre la satisfacción de los clientes?	
¿Cómo la empresa gestiona los reclamos de los clientes?	
3.2 CONOCIMIENTO DE CLIENTES	
¿Cómo se escuchan, interactúan y observan a los clientes para obtener información procesable?	
¿Cómo son los métodos de escucha para los clientes, varían para diferentes grupos de clientes o	

segmentos de mercado?
¿Cómo se usan los medios sociales y las tecnologías para escuchar a los clientes?
¿Cómo se escucha a los clientes antiguos y potenciales para obtener información procesable y obtener retroalimentación sobre sus productos o servicios?
3.3. GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES
¿Cómo la empresa involucra a sus clientes con objeto de construir relaciones duraderas con los mismos?
¿Cómo la empresa aumenta su compromiso con la organización?
¿Cómo la empresa gestiona sus relaciones con los clientes a fin de aumentar su compromiso con los mismos?

CRITERIO 4: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	
PROPÓSITO:	Analizar la manera en que la organización gestiona y hace crecer sus activos de conocimiento y aprende.
4.1 CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL	
¿Cómo se recoge y transfiere el conocimiento a la fuerza de trabajo?	
¿Cómo la organización mide, analiza y mejora su desempeño organizacional?	
¿Cómo la organización gestiona la información, el conocimiento organizacional y la tecnología de la información?	
4.2 DATOS, INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	
¿Cómo se asegura la calidad y disponibilidad de los datos, la información, el software y hardware necesario por sus trabajadores, proveedores, socios, colaboradores y clientes?	
¿Cómo controla los datos y la información de la organización para garantizar su exactitud, integridad y fiabilidad, puntualidad, seguridad y confidencialidad?	
¿Cómo hacer que los datos necesarios y la información disponible se encuentren en un formato fácil de usar a sus trabajadores, proveedores, socios, colaboradores y clientes, en su caso?	
¿Cómo se asegura que el hardware y el software son fiables, seguros y fáciles de usar?	

CRITERIO 5: ORIENTACIÓN HACIA EL PERSONAL	
PROPÓSITO:	Determinar la forma en que la empresa evalúa la capacidad y potencial necesario de personal y construye un ambiente propicio para la fuerza de trabajo en el que se pueda alcanzar un alto rendimiento.
5.1 COMPROMISO DEL PERSONAL	
¿Cómo se involucra a la fuerza de trabajo para lograr el éxito empresarial y personal?	
¿Cómo evalúa la satisfacción de la fuerza laboral?	
¿Cómo abordar los factores ambientales del lugar de trabajo para asegurar y mejorar la salud y seguridad laboral?	
¿Cómo apoya la empresa al personal a través de los servicios, beneficios y políticas?	
¿Qué beneficios clave obtiene la empresa de lo que ofrece su fuerza de trabajo?	
5.2 GESTIÓN Y PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL	

¿Cómo determina la empresa el personal necesario y las competencias idóneas para el desempeño de cada puesto?
¿Cómo determina los elementos que afectan la participación laboral?
¿Qué métodos de evaluación formal o informal se utilizan para determinar la participación del personal?
¿Cómo se determinan oportunidades de mejora en cuanto a la participación del personal?
5.3 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO
¿Cómo la empresa administra y desarrolla la fuerza de trabajo para utilizar todo su potencial?
¿Cómo la empresa desarrolla a los trabajadores, administradores y líderes para lograr un alto rendimiento?
¿Cómo evalúa la eficiencia del sistema de aprendizaje y desarrollo del personal?
5.4 CALIDAD DE VIDA Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO
¿Cómo la organización gestiona la información, el conocimiento organizacional y la tecnología de la información?
¿Cómo la organización compromete a su personal para alcanzar el éxito personal y organizacional?
¿Cómo fomenta una cultura organizacional que se caracterice por una comunicación abierta, por un trabajo de alto desempeño y un personal comprometido?
¿Cómo se asegura que la cultura organizacional se beneficia de las diversas ideas, culturas y pensamientos de su personal?

CRITERIO 6: GESTIÓN DE PROCESOS	
PROPÓSITO:	Analizar la forma en que la empresa gestiona sus procesos, diseña, desarrolla, produce y suministra productos y servicios para satisfacer las necesidades y expectativas de los empleados.
6.1 DISEÑO Y GESTIÓN DE PROCESOS DE TRABAJO	
¿Cómo identifica la empresa los procesos clave?	
¿Cómo se diseñan los procesos de trabajo?	
¿Cómo determina la empresa a los responsables de cada proceso?	
¿Cómo se organiza el trabajo necesario para producir los productos y/servicios?	
¿Cómo se mide la efectividad de los procesos?	
6.2 PROVEEDORES Y ASOCIADOS	
¿Cómo la empresa involucra a los proveedores y asociados en la mejora de los productos y servicios?	
¿Cómo determina los requerimientos de los proveedores y los aliados estratégicos?	

CRITERIO 7: RESULTADOS	
PROPÓSITO:	Analizar los resultados del desempeño de los productos y/o servicios clave en cuanto al liderazgo, orientación hacia el cliente, resultados financieros y de mercado y, la efectividad de los procesos.
7.1 RESULTADOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	
¿Cuáles son los resultados del desempeño de sus Productos y Servicios?	
¿Cuáles son sus niveles actuales y tendencias en las mediciones e indicadores clave del desempeño de productos y servicios que son importantes para sus ciudadanos/clientes?	

7.2 RESULTADOS DE LIDERAZGO
¿Cuáles son los niveles actuales y las tendencias en las mediciones o indicadores clave del compromiso y satisfacción de su personal?
¿Cuáles son sus niveles y las tendencias actuales en las medidas de la capacidad y competencias de la fuerza de trabajo?
¿Cuáles son los niveles actuales y tendencias en las medidas o indicadores de participación laboral y satisfacción de los empleados?
¿Cuáles son los niveles actuales y las tendencias de las principales medidas o indicadores de la fuerza de trabajo y la formación de líderes?
7.3 RESULTADOS DE LA ORIENTACION HACIA EL CLIENTE
¿Cuáles son los resultados de su desempeño de orientación hacia los ciudadanos/clientes?
¿Cuáles son sus niveles actuales y tendencias en las mediciones y/o indicadores clave de la satisfacción e insatisfacción del ciudadano/cliente?
¿Cómo comparan los valores de la satisfacción de los ciudadanos/clientes de otras organizaciones que proveen productos y servicios similares?
7.5 RESULTADOS FINANCIEROS Y DE MERCADO
¿Cuáles son los niveles actuales y tendencias en las mediciones y/o indicadores clave de desempeño financiero?
¿Cuáles son los niveles actuales y tendencias en las medidas o indicadores de desempeño financiero clave?
¿Cuáles son los niveles actuales y tendencias en las medidas o indicadores de rendimiento de mercado?
7.6 RESULTADOS DE LA EFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS
¿Cuáles son los resultados de desempeño de sus productos y servicios?
¿Cómo compara estos resultados con los resultados del desempeño de otras organizaciones que provean productos o servicios similares?
7.4 RESULTADOS DEL PERSONAL
¿Cuáles son los niveles actuales y las tendencias en las mediciones clave del desarrollo de su personal y de los líderes?
¿Cuáles son los niveles actuales y las tendencias en las mediciones clave de la idoneidad y la capacidad del personal?

f) Puntaje de Criterios y Sub Criterios

El puntaje de los criterios y sub criterios para la Propuesta de un Modelo para las MYPES se obtuvo del equivalente en porcentaje del número de preguntas que contiene cada criterio y Sub criterios del Modelo Salvadoreño ya existente contra el número de preguntas seleccionadas para el Modelo que será desarrollado para las MYPES. A partir de lo anterior se realizó la tabla de puntajes en base a una empresa de 200 puntos, determinado así por la cantidad de puntos necesarios para participar en el Premio Nacional a la Calidad.

TABLA No. 15: “Puntaje de Criterios y Sub Criterios”

N°	CRITERIOS Y SUB CRITERIOS	Puntuación del Modelo Salvadoreño	Propuesta MYPES
	PERFIL ORGANIZACIONAL		
	Descripción Organizacional		
	Desafíos Organizacionales		
1	LIDERAZGO	120	24
1.1	Liderazgo organizacional	70	14
1.2	Liderazgo para el alto desempeño	50	10
1.3	Responsabilidad Social		
2	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	85	17
2.1	Desarrollo de estrategias	40	8
2.2	Despliegue de las estrategias	45	9
3	ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE/MERCADO	85	17
3.1	Compromiso con el cliente	40	8
3.2	Conocimiento de clientes	45	9
3.3	Gestión de la relación con los clientes		
4	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	90	18
4.1	Conocimiento Organizacional	30	6
4.2	Datos, Información y Tecnología de la Información	30	6
4.3	Innovación y aprendizaje	30	6
5	ORIENTACIÓN HACIA EL PERSONAL	85	17
5.1	Compromiso del personal	23	4.6
5.2	Gestión y participación del personal	22	4.4
5.3	Capacitación y desarrollo	20	4
5.4	Calidad de vida y satisfacción en el trabajo	20	4
6	GESTIÓN DE PROCESOS	85	17
6.1	Diseño y gestión de Procesos de trabajo	35	7
6.2	Proveedores y asociados	50	10
7	RESULTADOS	450	90
7.1	Resultados de productos y servicios	100	20
7.2	Resultados de Liderazgo	70	14
7.3	Resultados de la Orientación hacia el Cliente	70	14
7.4	Resultados Financieros y de Mercado	70	14
7.5	Resultados de la Efectividad de los Procesos	70	14
7.6	Resultados del Personal	70	14
	TOTAL	1000	200

Fuente: Elaboración propia.

II. CONCLUSIONES

Se diseñó la Propuesta del Modelo para una Gestión de Excelencia para las Micro y Pequeña empresas a partir de la comparación de la estructura del modelo nacional de calidad y de modelos internacionales; mediante los cuales se determinaron las bases para los criterios aplicables por medio de una herramienta de diagnóstico a las MYPES. Creando así una evaluación para empresas de 200 puntos, ya que el modelo existente muestra empresas para 1000 puntos, que reconoce a la empresa como acreedora del premio a las Mejores Prácticas de Calidad.

1. Los resultados obtenidos por medio de la Herramienta de Diagnóstico y la Herramienta de Evaluación Directiva, fueron de gran ayuda para conocer el nivel de madurez en cuanto al tema de calidad de las Micro y Pequeñas empresas en El Salvador, a fin de determinar el contexto que debía contener cada uno de los criterios y sub criterios que conformaría el Modelo propuesto.
2. El Nivel de madurez obtenido por medio de la herramienta de diagnóstico, permitió visualizar las áreas dónde se debe enfocar el Modelo a fin de cubrir los requisitos necesarios para la implantación de un Modelo para una Gestión de Excelencia para las MYPES. Con este resultado se puede evidenciar que la Micro y Pequeñas empresas de nuestro país tienen un alto potencial para mejorar su gestión, ya que en algunos casos, la calidad se aplica de forma empírica.
3. La creación de una evaluación para una empresa de 200 puntos se creó con el fin de alinear la presente propuesta con el modelo salvadoreño, lo cual permitirá a una determinada MYPE, ser reconocida como una empresa donde se gestiona con calidad, además de ser reconocida por su esfuerzo a integrar los principios y criterios de un modelo para una gestión de excelencia.
4. Mediante esta propuesta para Micro y pequeña empresa se pretende lograr una mayor inclusión de las MYPES, ya que son una parte muy importante del desarrollo social y económico del país, así como una fuente primordial de generación de empleo. De ahí la necesidad de ayudar a este pequeño sector a crecer en Calidad para mejorar la calidad de vida de los empleados así como también la calidad de los productos y servicios que éstas ofrecen a los salvadoreños. Por medio de la participación en dicho modelo, se propiciará el intercambio de experiencias que motiven a otras MYPES a involucrarse y a gozar de los beneficios que ofrecerá en sus organizaciones en un largo plazo.

III. RECOMENDACIONES

- Con un Modelo Salvadoreño de Calidad ya existente y con el cual es reconocido el esfuerzo de muchas empresas por su trayectoria en Calidad por medio del Premio Salvadoreño a la Calidad, es necesario reconocer el esfuerzo de las Micro y Pequeñas empresa por crecer en calidad, incentivándolas a participar en la aplicación del Modelo planteado para las MYPES, y ostentar a la obtención de un galardón en forma permanente, además del reconocimiento público de su esfuerzo por ser un referente que motive a otros a seguir sus pasos.
- Realizar Intercambio de mejores prácticas entre Micro y pequeñas empresas para integrar este sector que si muy bien es pequeño pero con una alta influencia en la economía del país.
- Realizar una campaña de divulgación apoyada por el Ministerio de Economía y la Oficina del Premio Salvadoreño a la Calidad. Generando un programa de asesoría gratuito para todas la MYPES que estén interesadas en aplicar el Modelo en sus empresas.

IV. LIMITANTES

- Una de las limitantes para las MYPES es la personería jurídica propia, ya que en su gran mayoría no están registradas. Por lo que hay mucho por hacer en este ámbito para que todas puedan verse beneficiadas y puedan aplicar a ser reconocidas como un referente para otras MYPES. Por lo que el Ministerio de Economía puede impartir charlas informativas sobre los beneficios que podrían obtener al registrarse.
- La validación del Modelo presentado es una fase que deberá continuarse en un futuro debido al factor tiempo y a que es un proyecto que necesita ser aplicado y estudiado detenidamente para darle continuidad y sea aplicado permanentemente en el país.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- AENOR, (2005) Norma Española UNE-EN ISO 9000:2005 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario
- AENOR, (2000) Norma Española UNE-EN ISO 9004:2000 Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la mejora del desempeño
- Competitividad, Dolarización y Financiamiento de la Pequeña Empresa en El Salvador, Universidad Francisco Gavidia, Dirección de Investigación, presentada por: Carlos Alfredo Molina
- ECONOMYPE, Revista de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, Numero 1, Agosto 2013
- EFQM European Foundation for Quality Management (2003) “Modelo EFQM de Excelencia. Versión Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)”
- Guía para el Desarrollo del Liderazgo Directivo en la PYME
Autor: Manuel del Castillo, Cecile, Publicidad y Comunicación, S.A., 2010
- Investigación Institucional: “Necesidades tecnológicas de las Pequeñas y Medianas Empresas en El Salvador, presentada por: María Laura Chacón, Universidad Tecnológica de El Salvador, Noviembre 2008.
- Modelo Nacional para la Competitividad, versión para Micro y Pequeñas Organizaciones, 2015, Premio Nacional de Calidad, Secretaría de Economía, México.
- Premio PYME Gestión Competitiva, Guía Formulario de Auto Evaluación 2011, Chile.
- Trabajo de Investigación: “Propuesta de un diseño de diagnóstico de internacionalización para potenciar iniciativas de exportación en las pequeñas y medianas empresas del área metropolitana de San Salvador”, presentado por: Linda Acosta, Brenda Cabrera y María Espinoza, Universidad de El Salvador, año 2012.

En Internet:

- www.conamype.gob.sv/ Comisión Nacional de la Micro y pequeña empresa.
- www.fusades.org/ Fundación Salvadoreña para El Desarrollo Económico y Social.
- www.minec.gob.sv/ Ministerio de Economía.
- CONAMYPE. Plan operativo anual, años 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011 (en línea).
- Presidencia de la República de El Salvador, Premio Calidad
 - <http://premiocalidad.presidencia.gob.sv>
 - <http://premiocalidad.presidencia.gob.sv/enlaces/>
- www.efqm.org
- www.wikipedia.com

VII. GLOSARIO DE TÉRMINOS

“A”

Autoevaluación:

La autoevaluación es un método que consiste en valorar uno mismo la propia capacidad que se dispone para tal o cual tarea o actividad, así como también la calidad del trabajo que se lleva a cabo

“B”

Benchmarking:

Es el proceso mediante el cual se recopila información y se obtienen nuevas ideas, mediante la comparación de aspectos de la empresa con los líderes o los competidores más fuertes del mercado.

“C”

Calidad:

La calidad es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea comparada con cualquier otra de su misma especie.

Cliente:

Receptor de los productos o servicios de la organización.

Comercio:

Transacción que se lleva a cabo con el objetivo de comprar o vender un producto

“E”

Empresarial: Se emplea para hacer referencia a elementos o individuos que componen una empresa, así como también para caracterizar situaciones o momentos que se dan dentro del espacio de una empresa o compañía.

Estrategia: Plan a alto nivel que describe las tácticas por las cuales la organización intenta lograr su misión y visión.

Evaluación Directiva:

La evaluación directiva es una herramienta diseñada para que los directivos de la organización (sin tener conocimientos específicos de calidad, ni de las normas UNE-EN ISO 9000), puedan

realizar rápida evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de su organización, conocer el nivel de madurez de ésta, priorizar los requisitos y directrices de la norma UNE-EN ISO 9004 que deben ser mejorados y establecer políticas y directrices encaminadas a mejorar el nivel de madurez. Esta evaluación se ha planteado en cinco etapas o fases acumulativas, que coinciden con los cinco niveles de madurez establecidos por ISO 9004:2000.

“G”

Grupos de interés: Persona, grupo u organización que tiene un interés directo o indirecto en la organización porque puede afectar a la organización o ser afectado por ella.

“I”

Innovación: Traducción práctica de ideas en nuevos productos, servicios, procesos, etc.

Investigación Analítica: Búsqueda intencionada de conocimientos o de soluciones a problemas.

Investigación Propositiva: Proceso dialéctico que utiliza un conjunto de técnicas y procedimientos con la finalidad de diagnosticar y resolver problemas fundamentales.

Investigación Bibliográfica: Es una amplia búsqueda de información sobre una cuestión determinada, que debe realizarse de un modo sistemático.

Investigación de Campo: Proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos.

“M”

Mejora Continua: Mejora continuada de procesos que conduce al logro de niveles sobresalientes de rendimiento mediante un cambio incremental.

Misión: Declaración que describe el objeto principal o razón de ser de la organización.

Muestra: Parte o cantidad pequeña de una cosa que se considera representativa del total y que se toma o se separa de ella con ciertos métodos para someterla a estudio, análisis o experimentación.

“O”

Organizacional: Empelado como adjetivo calificativo de cualquier tipo de elemento o situación relacionada con las organizaciones de diverso tipo.

“P”

Proceso: Conjunto de actividades que interactúan entre sí donde la salida de una actividad se convierte en entrada de otra. Los procesos añaden valor transformando elementos de entrada en resultados, utilizando recursos.

Procesos clave: Procesos que revisten la máxima importancia para hacer realidad la estrategia de la organización y servir de palanca a la cadena de valor.

Productos: Bienes obtenidos mediante un proceso de fabricación o producción y distribuidos comercialmente a través de un canal para ser consumidos o utilizados. En sentido amplio, los productos incluyen una amplia gama de bienes, desde productos no diferenciados hasta instalaciones complejas como edificios, plantas o fábricas.

“S”

Sistema de gestión: Esquema general de procesos, indicadores de rendimiento o de resultado, y sistemas de gestión de procesos y de mejora, que se emplea para garantizar que la organización puede llevar a cabo su Misión y Visión.

“U”

Universo: Se refiere a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación. Es el conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes.

“V”

Valores: Filosofía o principios operativos que rigen la conducta interna de una organización y su relación con el mundo exterior.

Visión: Lo que la organización trata de alcanzar en el futuro a largo plazo. Su objetivo es servir de guía clara para escoger lo que hay que hacer en la actualidad y en el futuro. Constituye junto con la Misión la base de las estrategias y políticas.

VIII. ANEXOS

ANEXO I. CUESTIONARIO – HERRAMIENTA PARA REALIZAR DIAGNÓSTICO

CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL

NOMBRE DE LA EMPRESA:		FECHA:			
ACTIVIDAD DE LA EMPRESA:		No. DE SUCURSALES:			
DIRECCIÓN:		No. DE TRABAJADORES:			
PRODUCTOS Y/O SERVICIOS:		Pág 1 de 4			
OBJETIVO:	Obtener el grado de madurez que posee la micro y pequeña empresa en el área de calidad en El Salvador. Estos resultados servirán de diagnóstico inicial para preparar una propuesta de un Modelo de Excelencia enfocado a las				
INDICACIONES:	Marcar con una X en la celda correspondiente a valor el número que considera refleja el grado de cumplimiento de la				
No.	PREGUNTA	VALOR			OBSERVACIONES
I. CONTEXTO DE LA EMPRESA		SI	NO	N/A	
1	La empresa posee una Misión				
2	La empresa posee una Visión				
4	La empresa comunica la misión, visión y valores				
3	La empresa tiene definidos los valores organizacionales				
II. LEYES - REGLAMENTOS		SI	NO	N/A	
5	Existe un ambiente regulatorio bajo el cual opera la empresa				
6	Cuenta con un Código de Ética / Código de Conducta formalmente establecido y difundido en todos los niveles de la empresa				
7	La empresa promueve y asegura conductas éticas en todas las operaciones que realiza				
8	Se crea un ámbito que promueva una conducta ética y asegura el cumplimiento de las normas legales y regulatorias aplicables a su empresa				
III. COMUNICACIÓN		SI	NO	N/A	
9	Se promueve la comunicación a lo largo de la empresa				
10	La cultura organizacional se beneficia de las diversas ideas, culturas y pensamientos de su personal				
11	La dirección comunica a la empresa tanto la importancia de satisfacer los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios				
IV. PERSONAL		SI	NO	N/A	
12	Está el personal motivado y satisfecho con la empresa				
13	Se cuenta con el personal competente y adecuado a las necesidades				
14	Cuenta con análisis para la determinación del personal necesario y las competencias idóneas para el desempeño de cada puesto				

No.	PREGUNTA	VALOR			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
15	Cuenta con una base de datos actualizada de su capital humano (número de personas, formación académica y experiencia, fechas de selección, reclutamiento y selección, eventos de capacitación, cargos que ha desempeñado, evaluaciones de desempeño, fechas y causas de separación del personal, entre otras)				
16	Cuenta con un plan de entrenamiento y capacitación anual para el personal acorde con las necesidades para la ejecución de sus funciones				
17	Se cuenta con procesos de evaluación de personal, y de aprendizaje organizacional				
18	Se recompensa y realiza un reconocimiento al personal, para reforzar el enfoque de un alto desempeño				
19	La empresa evalúa la capacidad y la idoneidad del personal necesario, incluyendo cualidades, competencias, aptitudes y niveles jerárquicos				
V. AMBIENTE DE TRABAJO		SI	NO	N/A	
20	Se realizan mediciones al clima organizacional periódicamente				
21	Se aplican un plan de acción para mejorar el Clima Organizacional				
VI. SALUD Y SEGURIDAD		SI	NO	N/A	
22	La empresa asegura y mejora los aspectos de salud y seguridad laboral en el lugar de trabajo				
23	La empresa posee un plan de contingencias, que asegure la preparación de su sistema de trabajo y el lugar de trabajo ante desastres o emergencias?				
VII. PROCESOS		SI	NO	N/A	
24	Los procesos están identificados	X			
25	Los procesos están debidamente diseñados (tipo de procesos, secuencia lógica de las actividades, responsables y áreas involucradas)				
26	Ha definido responsables de los procesos				
27	Cuenta con políticas y procedimientos de difusión y comunicación de los procesos a nivel de toda la empresa				
28	La empresa cuenta con indicadores de gestión				
VIII. TECNOLOGÍA		SI	NO	N/A	
29	Cuenta con procesos para adquirir, implementar y actualizar la infraestructura tecnológica de acuerdo con las estrategias tecnológicas establecidas				
30	La empresa asegura que el hardware y el software son confiables, seguros y amigables para el cliente				
31	La entidad cuenta con políticas y procedimientos de seguridad de la información aprobadas formalmente, difundidas e implementadas				
IX. INFRAESTRUCTURA		SI	NO	N/A	
32	¿Se cuenta con la infraestructura adecuada para realizar el trabajo?				
33	¿Se sienten cómodos los trabajadores con la infraestructura donde desarrollan sus				
34	¿Se cuenta con los equipos y servicios de apoyo adecuados para realizar el trabajo?				
X. PARTES INTERESADAS: PROVEEDORES		SI	NO	N/A	
35	Se tienen criterios para evaluar los proveedores				
36	Se tienen establecidos los mecanismos de comunicación y de relación clave con los proveedores y clientes				
XI. PARTES INTERESADAS: CLIENTES		SI	NO	N/A	
37	Se mide la satisfacción del cliente				
38	Se han establecido los principales factores que determinan el éxito de la empresa en la satisfacción de las necesidades del cliente?				
39	La empresa posee mecanismos para que el cliente pueda expresar sus sugerencias para el mejoramiento de los servicios y productos				

No.	PREGUNTA	VALOR			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
40	La empresa tiene mecanismos para atraer nuevos clientes para servir sus necesidades y construir relaciones				
41	La empresa identifica e innova la oferta de productos y servicios para satisfacer los requisitos y exceder las expectativas de sus grupos de clientes				
42	Mantiene actualizado su enfoque para crear una cultura basada en el cliente y para construir relaciones con él, de acuerdo a las necesidades de la sociedad y las tendencias?				
43	La empresa gestiona los reclamos de los clientes				
44	La empresa detecta la insatisfacción de los clientes				
45	La empresa determina los factores clave que afectan satisfacción de su personal				
XII. COMUNIDAD		SI	NO	N/A	
46	Se tienen actividades de Responsabilidad social				
47	La empresa participa en el Desarrollo comunitario				
48	La empresa considera el bienestar en los sistemas medio ambientales, sociales y económicos, con los cuales contribuye o puede contribuir				
XIII. GESTIÓN DE RECURSOS		SI	NO	N/A	
50	La empresa asegura los recursos financieros adecuados y otros recursos estén disponibles para apoyar el cumplimiento de los planes de acción				
IXV. RESULTADOS		SI	NO	N/A	
51	Cuenta con un plan operativo anual y presupuesto aprobados formalmente.				
52	La organización lleva a cabo su planeamiento estratégico				
53	La empresa tiene planes de acción clave de corto y de largo plazo				
54	los planes				
55	La empresa evalúa la efectividad y la eficiencia de sus sistemas de aprendizaje y desarrollo para sus empleados				

ANEXO II. PERFIL DE LA PERSONA QUE PROPORCIONA LA INFORMACIÓN DE LA EMPRESA A ENCUESTAR

PERFIL DEL ENCUESTADO

OBJETIVO: Seleccionar a una persona que labore en la empresa a encuestar capaz de brindar información precisa de las operaciones de dicha empresa por el conocimiento de la misma.

HERRAMIENTA DE SELECCIÓN

Indicación: Leer detenidamente cada ítem e ir identificando posibles candidatos para resolver cuestionario de calidad

DESCRIPCIÓN	
CARGO	Supervisor, Responsable y/o técnico de calidad, Técnico de procesos y/o Encargado del negocio
UNIDAD DE ADSCRIPCIÓN	Ventas , logística y/o producción
RESPONSABILIDAD	Responsable de la correcta y oportuna operación de la empresa. Coordinación de las actividades referentes al servicio y/ o Producción.
FUNCIONES	Brindar servicios de calidad y/o productos. Supervisar que se cumplan las operaciones del negocio. Que vele por el trabajo de manera oportuna y eficientemente.
COLABORADOR DIRECTO	Auxiliares de servicios y/o de producción
COLABORADOR INDIRECTO	Auxiliar de recepcionista, de servicios generales, ventas, producción, logística y/o de mantenimiento.
RELACIONES INTERNAS	Coordinadores de administración, auxiliar administrativo, recepcionista, auxiliar de servicios Generales, ventas, producción, logística y mantenimiento.
RELACIONES EXTERNAS	Usuaris y Usuarios de los servicios Proveedores/Oficinas Gubernamentales
ESCOLARIDAD	Básica y/o Bachillerato, opcional Universitario si lo requiere el negocio.
IDIOMA	Inglés: si es requerido en el negocio
FORMACIÓN	Nivel requerido para el negocio
EXPERIENCIA	En el rubro o de más de 2 a 3 años en la empresa
ÁREAS DE CONOCIMIENTO ESPECIFICO	Según rubro del negocio
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	Establecer relaciones interpersonales positivas con las personas que trata. Capacidad para trabajar en equipo. Capaz de organizar actividades y atender tareas múltiples. Tomar decisiones de mediana complejidad. Capacidad para fomentar el orden y la disciplina en las actividades diarias. Contribuir a la comunicación asertiva. Optimizar y controlar los recursos materiales relacionados con laboratorio.
JORNADA LABORAL	Que labore 48 o menos horas distribuidas conforme a las

RESULTADO

Nombre:	
Edad:	
Sexo:	
Cargo:	
Antigüedad en el negocio:	

Autoriza para que la persona seleccionada colabore en la encuesta de campo

Nombre del dueño o responsable	
Firma	

Responsables de la Investigación: Brenda Navas y Yury Rosa.

Para Optar al Título en Maestro en Gestión de la Calidad, en Universidad Don Bosco, 2015

ANEXO III. INFORMACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

INDICACIONES: Realice una lectura general de los criterios y sub criterios antes de iniciar la preparación del Informe de Postulación para tener una visión integral del trabajo a realizar.

Incluya la información que a continuación se solicita, en forma breve y precisa.

a) Información de la organización

Razón social y nombre comercial de la Organización, dirección, teléfono, fax (sí posee), e-mail y página web (sí posee).

b) Categoría a la que postula

Indique la categoría a la que postula.

c) Tamaño de la Organización

Número total de trabajadores

d) Aspectos importantes de la Organización

Deberá consignarse lo siguiente:

- Tipo de bienes o servicios que produce

e) Representante Oficial de la organización y alterno

La organización debe designar un representante y su alterno correspondiente, cuya misión será la de coordinar, aclarar y complementar todos aquellos asuntos, que se derivan de la postulación y descritos a través de las Bases, los designados deberán conocer apropiadamente la Organización y de contar con autoridad para proveer la información solicitada (proporcionar el correo electrónico de ambos representantes). Las coordinaciones serán realizadas a través de la Oficina Administradora del Premio.

f) Socios o dueño

Nombre de dueño o socios de la Organización con sus respectivos cargos y número de DUI.

g) Firma

El documento debe ir con la firma del representante legal.

Nota: Una copia de esta información debe ser incluida en cada uno de los 5 ejemplares del Informe de Postulación.

h) Información Reservada para el Premio Salvadoreña la Calidad (incluir en un solo ejemplar)

- Lista de competidores

- Relación de principales clientes
 - Relación de principales proveedores
 - Nombre de la empresa que efectúa la auditoría financiera en la organización
- Esta información es importante, a fin de evitar el Conflicto de Interés al momento de asignar a los evaluadores.

ANEXO IV. DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN

Declaramos que conocemos las Bases Del Premio Salvadoreño a la Calidad, correspondientes al año en vigencia y al presentar nuestra postulación nos sometemos a ellas de manera irrevocable. Asimismo aceptamos el carácter inapelable de las decisiones Del Jurado del Premio

Declaramos que son ciertos la información y los datos proporcionados en el Informe de Postulación.

Entendemos que la postulación será revisada por los equipos evaluadores. Si nuestra Organización fuera seleccionada para ser visitada, aceptamos recibir dicha visita y otorgar facilidades para que los evaluadores realicen una evaluación prolija e imparcial.

Si nuestra Organización resulta reconocida por su esfuerzo en la aplicación del Modelo para una Gestión de Excelencia para las Micro y Pequeñas empresas, aceptamos cumplir el compromiso de ser entes de referencia en la forma establecida por las Bases.

Representante Legal

ANEXO V. LINEAMIENTO PARA EL INFORME DE POSTULACIÓN

SECCIÓN	CANTIDAD/ PÁG	CONTENIDO
Anteportada	1 pág.	Página en blanco (no debe incluir textos, figuras, ni fotos)
Portada	1 pág.	Debe contener el nombre de la organización postulante, la fecha, el título “Postulación al Premio Salvadoreño a la Calidad 2011” indicando la categoría que corresponda. Ninguna otra información o texto acerca del postulante debe ser incluido en esta página
Declaración de aceptación	1 pág.	Documento firmado por el representante de la Empresa postulante indicando su aceptación a los términos y condiciones del proceso del Premio Salvadoreño a la Calidad, comprometiéndose a cumplir los requisitos de aplicación, señalados en las presentes Bases.
Información general de la Organización	2 ó 3 pág.	Ver ANEXO III
Organigrama	1 pág.	Se presentará en forma detallada, de tal manera que el Equipo Evaluador identifique con claridad la relación entre los diferentes departamentos de la organización.
Perfil Organizacional	5 pág.,	Se presentará el perfil de la organización postulante, señalando sus aspectos más importantes, así como los factores clave del negocio que influyen en la forma en que la organización opera y hacia donde está orientada. El Perfil Organizacional, es un documento vital de la postulación, ya que es usado por los equipos evaluadores en todas las etapas del proceso de evaluación.
Glosario de términos y definiciones	N/A	Elaborar un breve diccionario de los términos y abreviaciones particulares, utilizados en los documentos presentados para postular a fin de facilitar la comprensión de los mismos.
Respuesta a los criterios	20 a 30 pág.	responder cada criterio y sub criterio de manera objetiva y completa
Anexos	N/A	Nota: deben estar incluidos en el total de páginas señaladas para dar respuesta a los criterios y sub criterios

ANEXO VI. FICHA DE APLICACIÓN

FICHA DE APLICACIÓN	
DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	
Razón Social:	
Dirección:	
Web:	
Correo electrónico:	
Teléfono:	Fax:
DATOS EJECUTIVO DE MÁS ALTO NIVEL DE LA EMPRESA	
Nombre:	
Cargo:	
Teléfono :	Fax:
Correo electrónico:	
CLASIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	
• Sector Privado	
Pequeña empresa	
Micros	
• Sector Público	
Pequeña empresa	
Micro empresa	

**ANEXO VII.
TABULACIÓN, ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS, OBTENIDOS EN LA
INVESTIGACIÓN REALIZADA**

I. TABULACIÓN

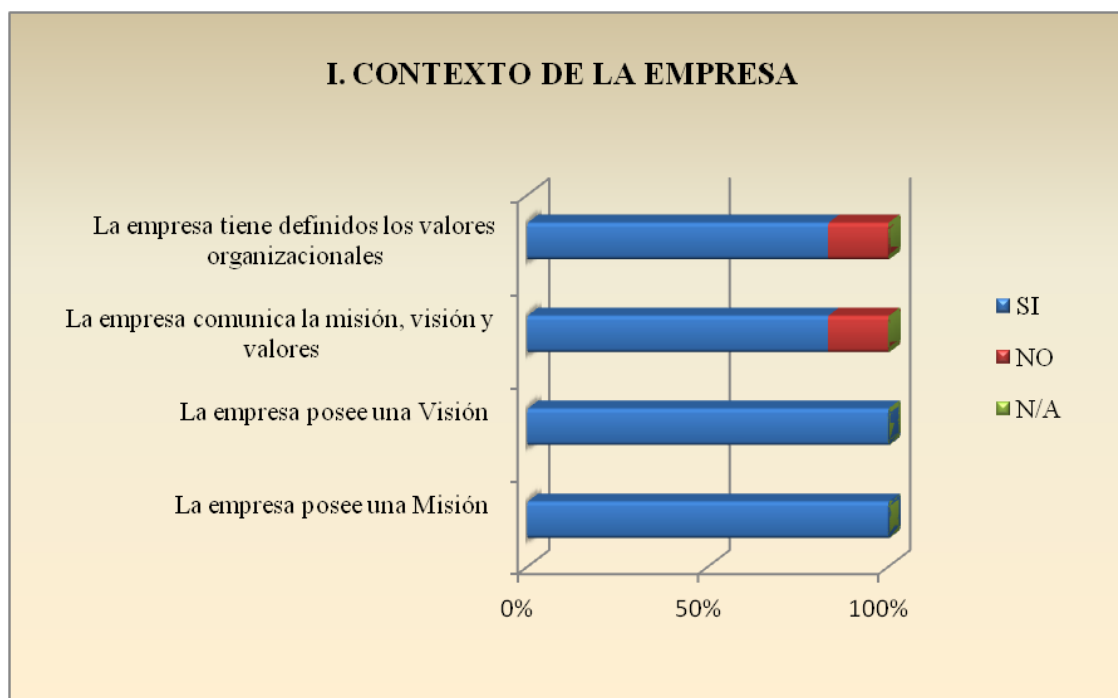
No.	PREGUNTA	TABULACIÓN			TOTAL
		SI	NO	N/A	
I. CONTEXTO DE LA EMPRESA		SI	NO	N/A	
1	La empresa posee una Misión	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%
2	La empresa posee una Visión	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%
4	La empresa comunica la misión, visión y valores	83.33%	16.67%	0.00%	100.00%
3	La empresa tiene definidos los valores organizacionales	83.33%	16.67%	0.00%	100.00%
II. LEYES - REGLAMENTOS		SI	NO	N/A	
5	Existe un ambiente regulatorio bajo el cual opera la empresa	50.00%	50.00%	0.00%	100.00%
6	Cuenta con un Código de Ética	50.00%	50.00%	0.00%	100.00%
7	Promueve conductas éticas en todas las operaciones que realiza	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%
8	Asegura el cumplimiento de las normas legales	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%
III. COMUNICACIÓN		SI	NO	N/A	
9	Se promueve la comunicación a lo largo de la empresa	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%
10	La cultura organizacional se beneficia de las diversas ideas del personal	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%
11	Se comunica la importancia de satisfacer los requisitos del cliente	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%
IV. PERSONAL		SI	NO	N/A	
12	Está el personal motivado y satisfecho con la empresa	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%
13	Se cuenta con el personal competente y adecuado a las necesidades	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%
14	Cuenta con análisis para la determinación del personal necesario	16.67%	83.33%	0.00%	100.00%
15	Cuenta con una base de datos actualizada de su capital humano	50.00%	50.00%	0.00%	100.00%
16	Cuenta con un plan de entrenamiento y capacitación anual para el personal	16.67%	83.33%	0.00%	100.00%
17	Se cuenta con procesos de evaluación de personal, y de aprendizaje organizacional	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
18	Se recompensa y realiza un reconocimiento al personal	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%
19	Se evalúa la capacidad y la idoneidad del personal necesario	83.33%	16.67%	0.00%	100.00%
V. AMBIENTE DE TRABAJO		SI	NO	N/A	
20	Se realizan mediciones al clima organizacional periódicamente	16.67%	83.33%	0.00%	100.00%
21	Se aplican un plan de acción para mejorar el Clima Organizacional	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
VI. SALUD Y SEGURIDAD		SI	NO	N/A	
22	Asegura y mejora los aspectos de salud y seguridad laboral	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%
23	La empresa posee un plan de contingencias para emergencias	50.00%	50.00%	0.00%	100.00%
VII. PROCESOS		SI	NO	N/A	
24	Los procesos están identificados	83.33%	16.67%	0.00%	100.00%
25	Los procesos están debidamente diseñados (tipo de procesos, secuencia lógica de las actividades, responsables y áreas involucradas)	83.33%	16.67%	0.00%	100.00%
26	Ha definido responsables de los procesos	66.67%	33.33%	0.00%	100.00%
27	Cuenta con políticas y procedimientos de difusión y comunicación de los procesos a nivel de toda la empresa	33.33%	50.00%	16.67%	100.00%
28	La empresa cuenta con indicadores de gestión	66.67%	33.33%	0.00%	100.00%
VIII. TECNOLOGÍA		SI	NO	N/A	
29	Cuenta con procesos para adquirir, implementar y actualizar la infraestructura tecnológica de acuerdo con las estrategias tecnológicas establecidas	33.33%	66.67%	0.00%	100.00%
30	La empresa asegura que el hardware y el software son confiables, seguros y amigables para el cliente	83.33%	16.67%	0.00%	100.00%
31	La entidad cuenta con políticas y procedimientos de seguridad de la información aprobadas formalmente, difundidas e implementadas	50.00%	50.00%	0.00%	100.00%
IX. INFRAESTRUCTURA		SI	NO	N/A	
32	Cuenta con la infraestructura adecuada para realizar el trabajo?	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%
33	Los trabajadores se sienten cómodos con la infraestructura donde desarrollan sus actividades?	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%
34	¿Se cuenta con los equipos y servicios de apoyo adecuados para realizar el trabajo?	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%

X. PARTES INTERESADAS: PROVEEDORES		SI	NO	N/A	
35	Se tienen criterios para evaluar los proveedores	66.67%	33.33%	0.00%	100.00%
36	Se tienen establecidos los mecanismos de comunicación y de relación clave con los proveedores y clientes	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%
XI. PARTES INTERESADAS: CLIENTES		SI	NO	N/A	
37	Se mide la satisfacción del cliente	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%
38	Se han establecido los principales factores que determinan el éxito de la empresa en la satisfacción de las necesidades del cliente?	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%
39	La empresa posee mecanismos para que el cliente pueda expresar sus sugerencias para el mejoramiento de los servicios y productos	16.67%	66.66%	16.67%	100.00%
40	La empresa tiene mecanismos para atraer nuevos clientes para servir sus necesidades y construir relaciones	66.67%	33.33%	0.00%	100.00%
41	La empresa identifica e innova la oferta de productos y servicios para satisfacer los requisitos y exceder las expectativas de sus grupos de clientes	83.33%	16.67%	0.00%	100.00%
42	construir relaciones con él, de acuerdo a las necesidades de la sociedad y las tendencias?	66.67%	33.33%	0.00%	100.00%
43	La empresa gestiona los reclamos de los clientes	83.33%	16.67%	0.00%	100.00%
44	La empresa detecta la insatisfacción de los clientes	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%
45	La empresa determina los factores clave que afectan satisfacción de su personal	66.67%	33.33%	0.00%	100.00%
XII. PARTES INTERESADAS: COMUNIDAD		SI	NO	N/A	
46	Se tienen actividades de Responsabilidad social	50.00%	50.00%	0.00%	100.00%
47	La empresa participa en el Desarrollo comunitario	50.00%	50.00%	0.00%	100.00%
48	La empresa considera el bienestar en los sistemas medio ambientales, sociales y económicos, con los cuales contribuye o puede contribuir	50.00%	50.00%	0.00%	100.00%
XIII. GESTIÓN DE RECURSOS		SI	NO	N/A	
50	La empresa asegura los recursos financieros adecuados y otros recursos estén disponibles para apoyar el cumplimiento de los planes de acción	83.33%	16.67%	0.00%	100.00%
IXV. RESULTADOS		SI	NO	N/A	
51	Cuenta con un plan operativo anual y presupuesto aprobados formalmente.	16.67%	83.33%	0.00%	100.00%
52	La organización lleva a cabo su planeamiento estratégico	83.33%	16.67%	0.00%	100.00%
53	La empresa tiene planes de acción clave de corto y de largo plazo	66.67%	33.33%	0.00%	100.00%
54	La empresa evalúa y gestiona los riesgos financieros y otros riesgos asociados con los planes	50.00%	50.00%	0.00%	100.00%
55	La empresa evalúa la efectividad y la eficiencia de sus sistemas de aprendizaje y desarrollo para sus empleados	16.67%	83.33%	0.00%	100.00%

II. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS GRÁFICAS

La información que a continuación se presenta es para analizar los resultados obtenidos mediante la herramienta diagnóstica que fue dirigida a una muestra de Micro y Pequeñas empresas en El Salvador, a fin de determinar el grado de madurez que poseen dichas empresas en el área de calidad.

Gráfico 2.1 Contexto de la Empresa



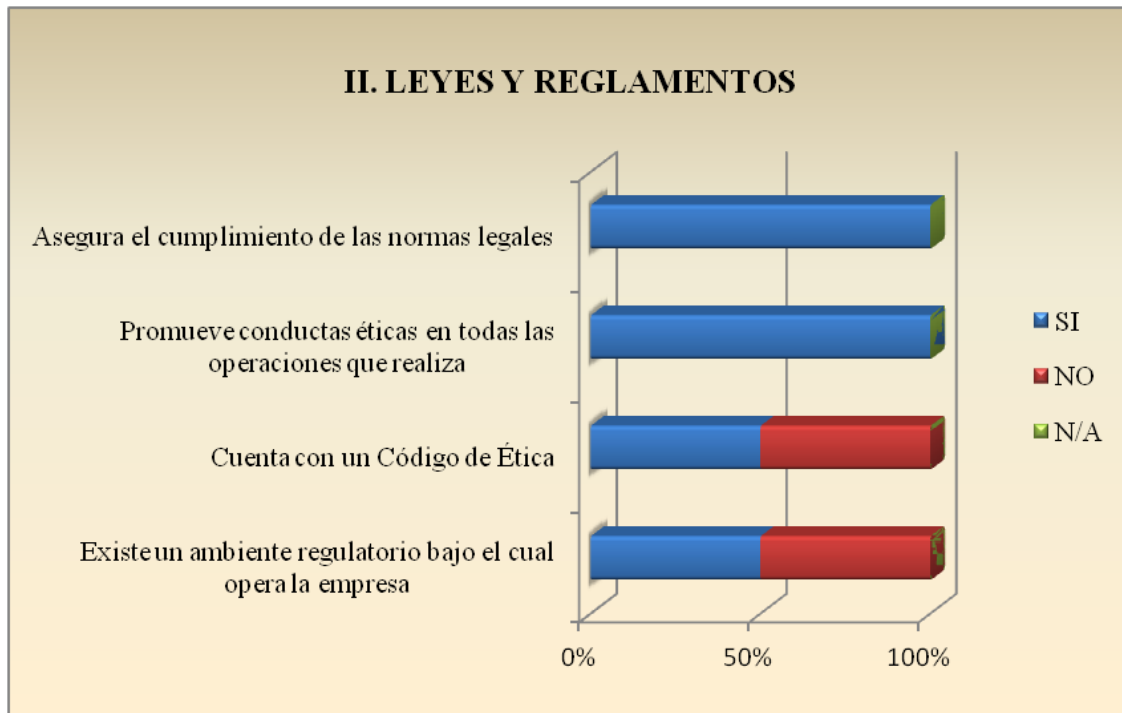
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Estas preguntas se realizaron con el fin de conocer el contexto de las empresas seleccionadas y determinar si estas poseen una misión, visión y valores organizacionales.

Los resultados obtenidos en la gráfica indican que el 100.00% de las empresas poseen una misión y una visión, mientras que un 83.33% poseen valores organizacionales, los cuales no se encuentran por escrito. El 83.33% de las empresas comunican la misión, visión, y los valores a sus colaboradores.

Gráfico 2.2 Leyes y Reglamentos



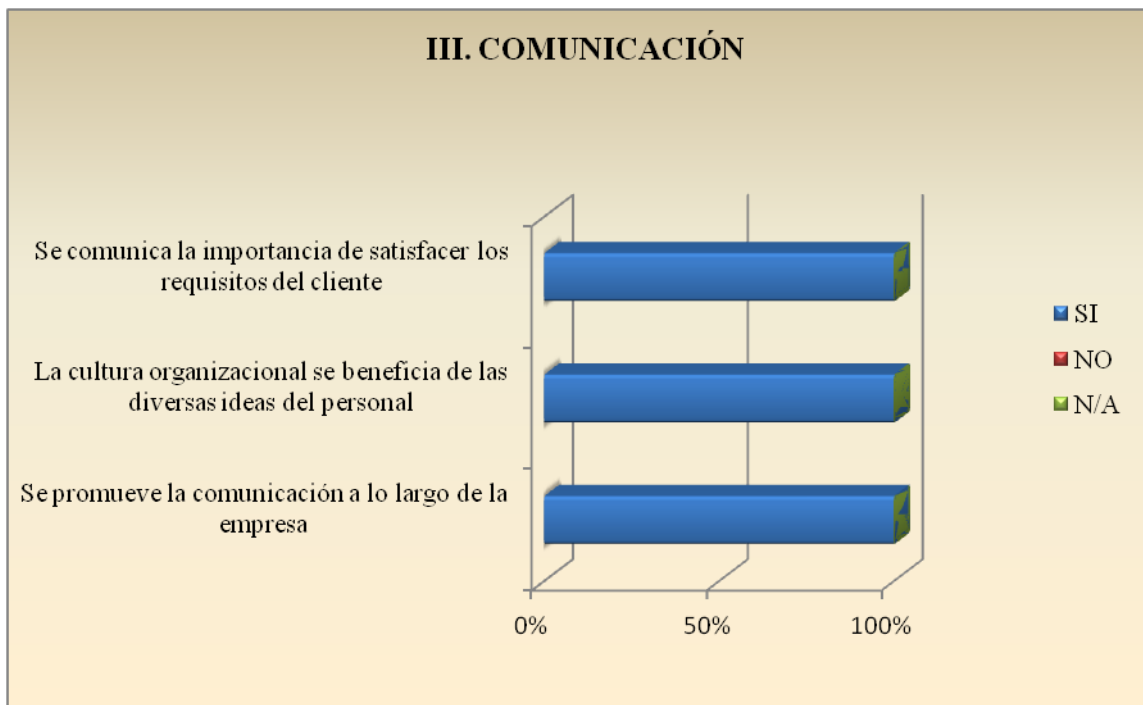
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Las preguntas relacionadas con las Leyes y Reglamentos fueron realizadas a fin de conocer si la empresa posee un ambiente regulatorio bajo el cual opera, así como un Código de Ética para sus colaboradores.

La gráfica indica que todas las empresas aseguran el cumplimiento de las normas legales y promueven conductas éticas en todas las operaciones que realizan, sin embargo sólo el 50.00% poseen un código de ética.

Gráfico 2.3 Comunicación

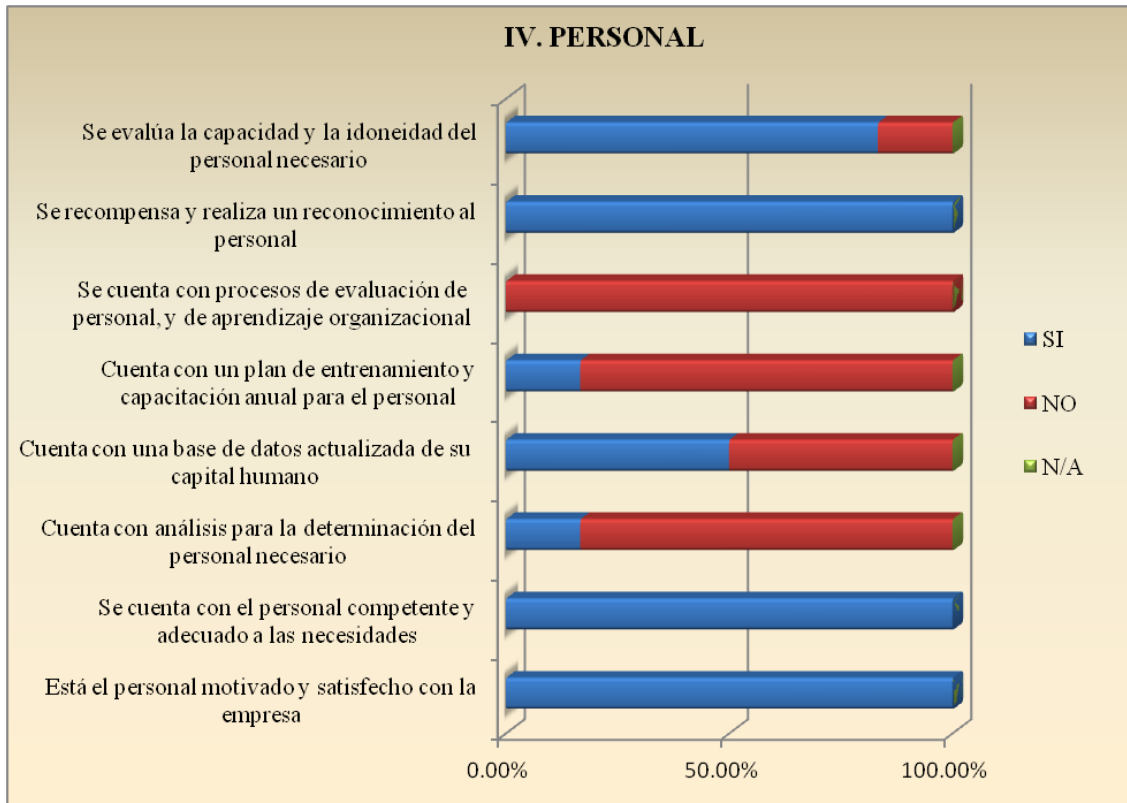


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Partiendo de la importancia de la comunicación al interior de las empresas, se incluyeron estas preguntas con el propósito de conocer si se promueve la comunicación en las MYPES seleccionadas, encontrando que el 100.00% de las empresas promueven la comunicación, y que todas se benefician de las diversas ideas del personal.

Gráfico 2.4 Personal

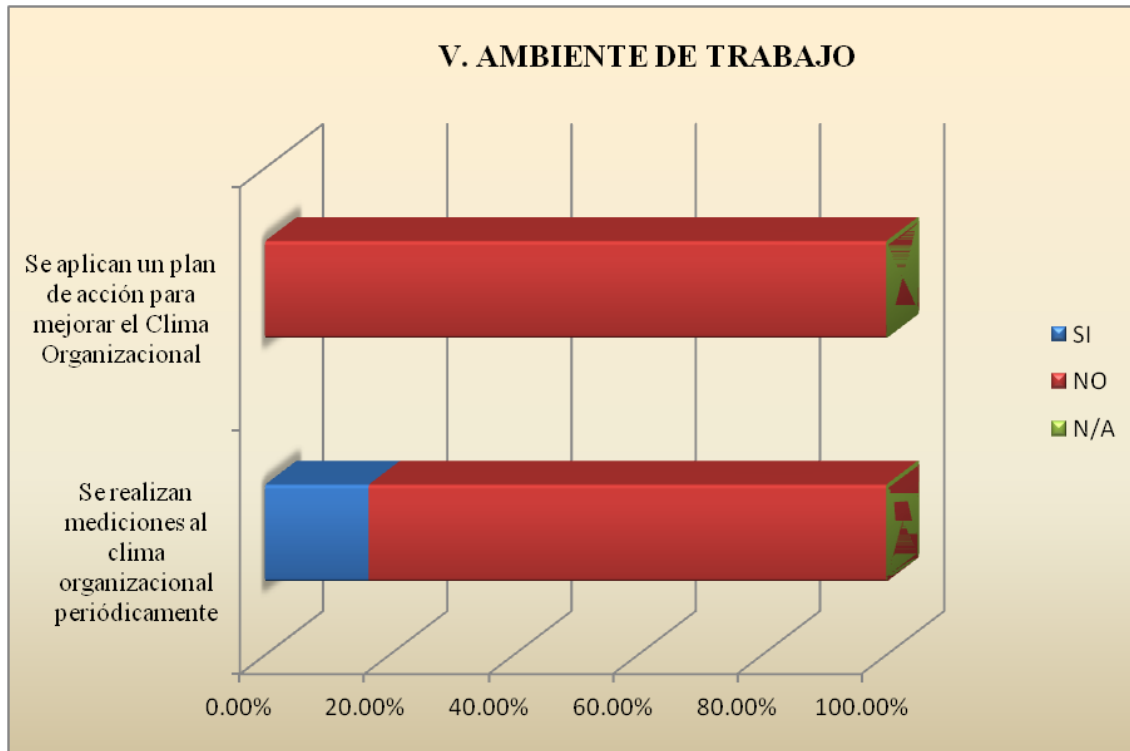


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Este Criterio incluye el compromiso del personal, el desarrollo y la gestión en una manera integrada, la motivación y la capacidad del personal para el desarrollo de las tareas que les son asignadas. En el 83.33% de las empresas se evalúa la capacidad e idoneidad del personal, en el 100.00% de las empresas se reconoce el trabajo de los colaboradores, ninguna de las empresas cuenta con un proceso de evaluación del personal; solamente un 16.67% cuentan con un plan de capacitación del personal; el 50.00% de las empresas posee una base de datos actualizada del personal. El 100.00% de las empresas consideran que se cuenta con personal competente, motivado y satisfecho.

Gráfico 2.5 Ambiente de Trabajo

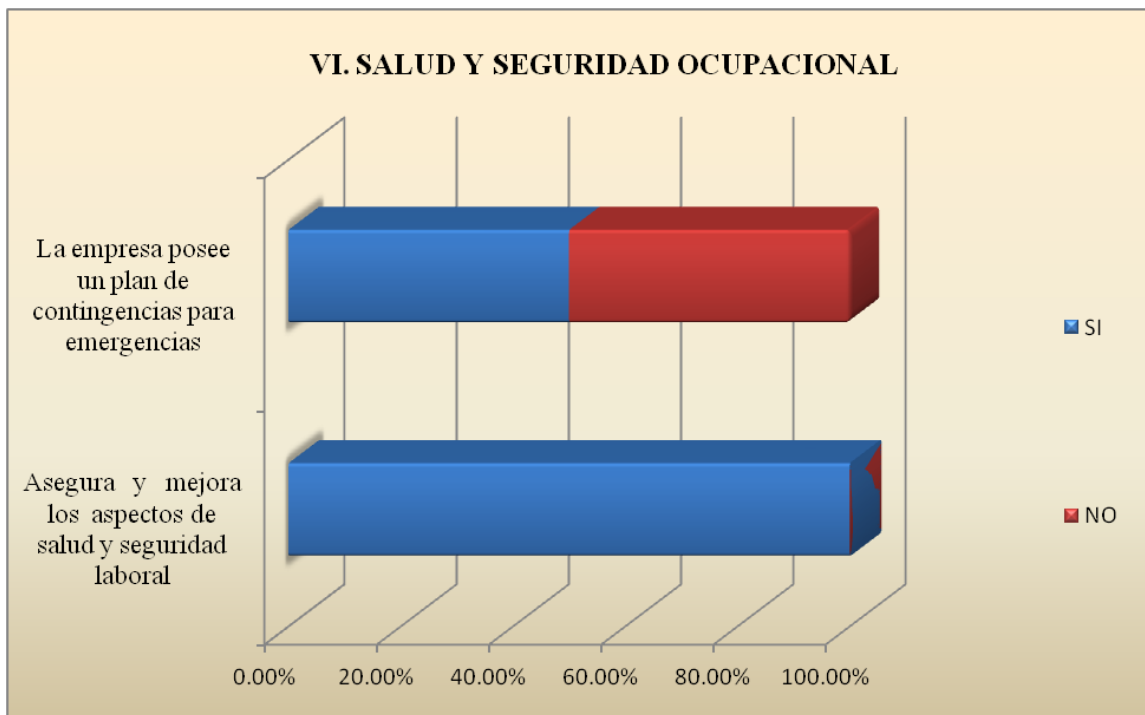


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Los resultados obtenidos en cuanto al ambiente de trabajo bajo el cual operan las MYPES, se obtuvo que en ninguna de las empresas se aplica un plan de acción para mejorar el clima organizacional; y que sólo en el 16.67% se realizan mediciones del clima organizacional de forma periódica.

Gráfico 2.6 Salud y Seguridad Ocupacional

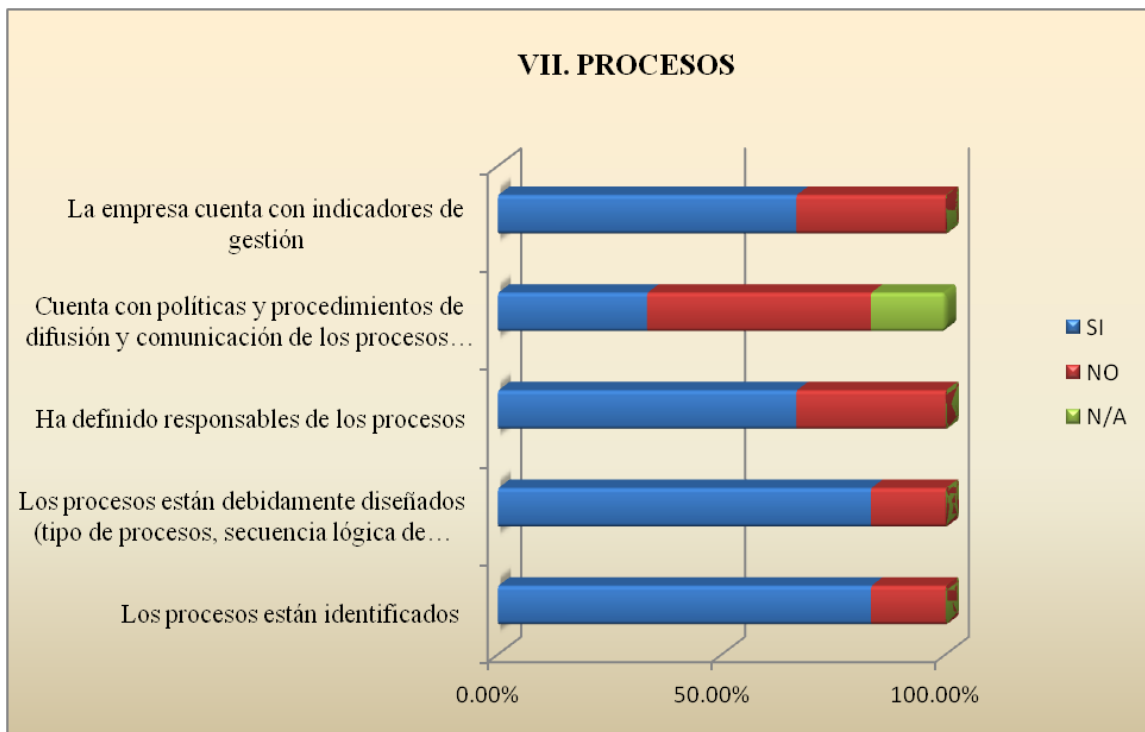


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

En esta gráfica podemos observar el 50.00% de las empresas seleccionadas posee un plan de contingencias para emergencias; mientras que el 100.00% asegura y mejora los aspectos de salud y seguridad laboral.

Gráfico 2.7 Procesos

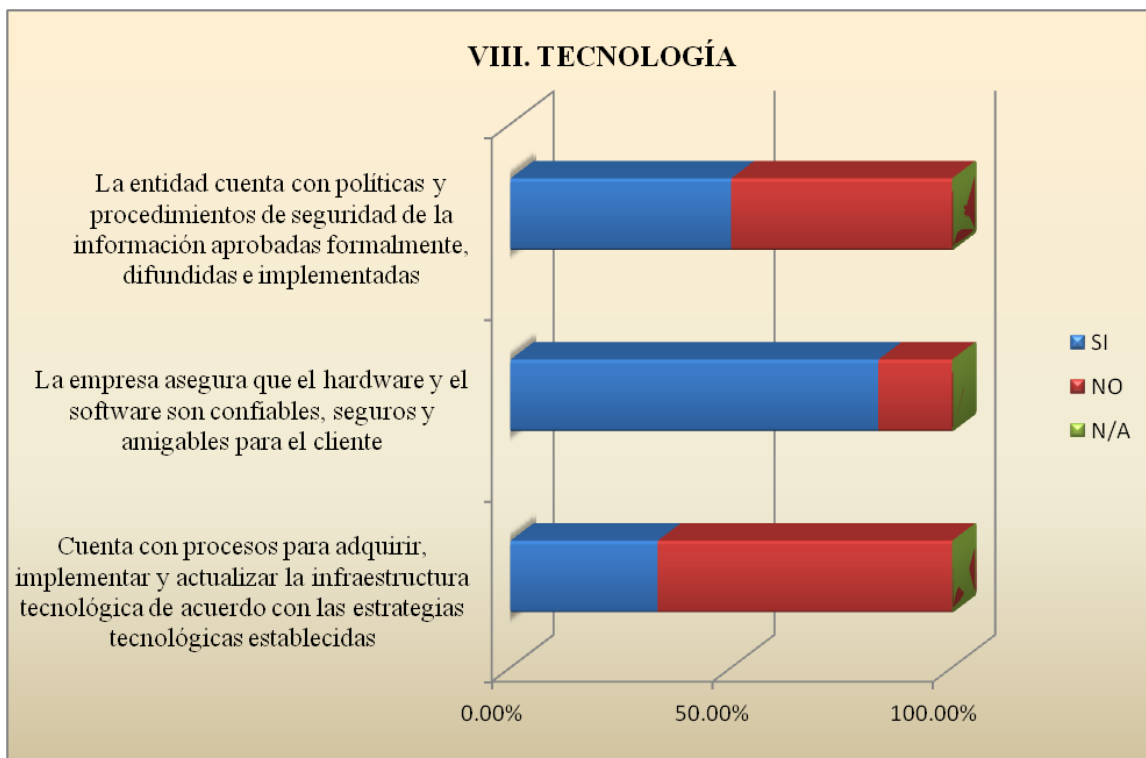


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Las preguntas de este apartado se formularon con el propósito de conocer cómo se realiza el trabajo en la organización. Se encontró que el 83.33% de las empresas los procesos están identificados y diseñados; en el 66.67% de las empresas se han definido los responsables de los procesos y se cuenta con ciertos indicadores de gestión; mientras que sólo en el 33.33% de las empresas se encontró que cuentan con políticas y procedimientos para comunicar los procesos a toda la empresa.

Gráfico 2.8 Tecnología

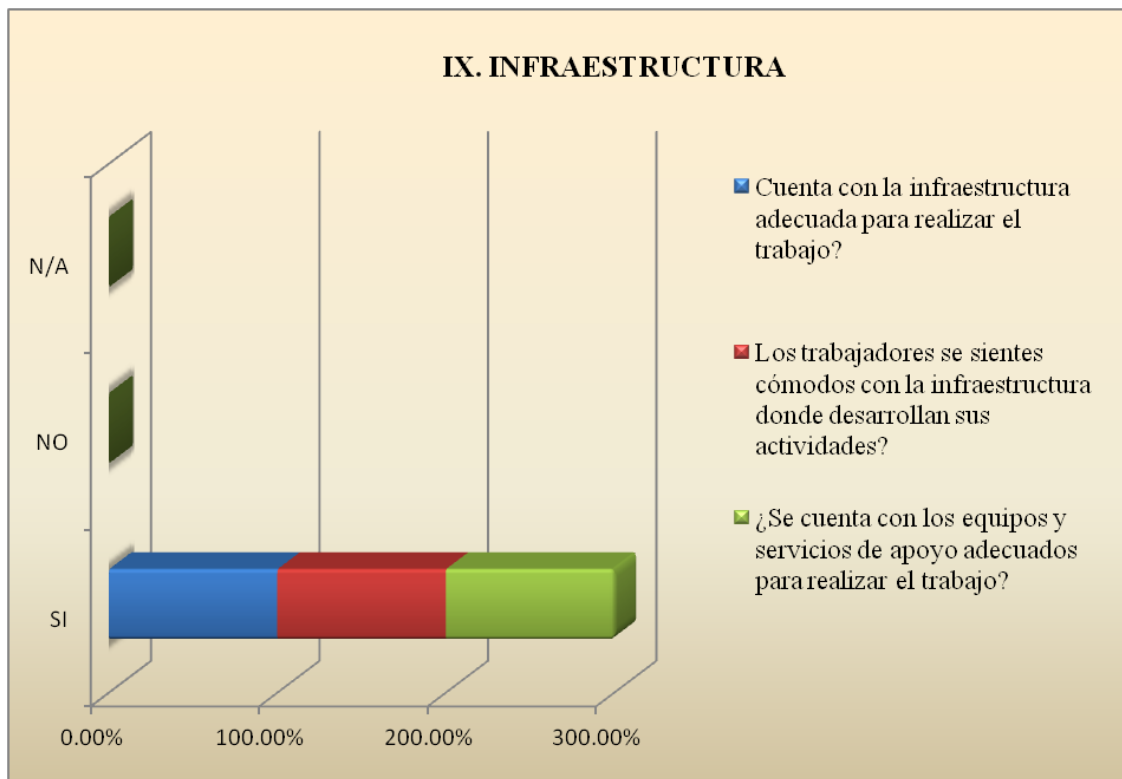


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

En este apartado de preguntas, se pretendía conocer si la empresa cuenta con una infraestructura tecnológica adecuada, así como seguridad en la información de las partes interesadas. En este sentido, se encontró que solo en el 33.33% de las MYPES cuentan con procesos para adquirir las tecnologías necesarias para el desarrollo de las actividades. En el 83.33% de las empresas se asegura que el hardware y el software son confiables; mientras que en el 50% de las empresas se cuenta con políticas, procedimientos de seguridad en la información que se difunden por toda la empresa.

Gráfico 2.9 Infraestructura

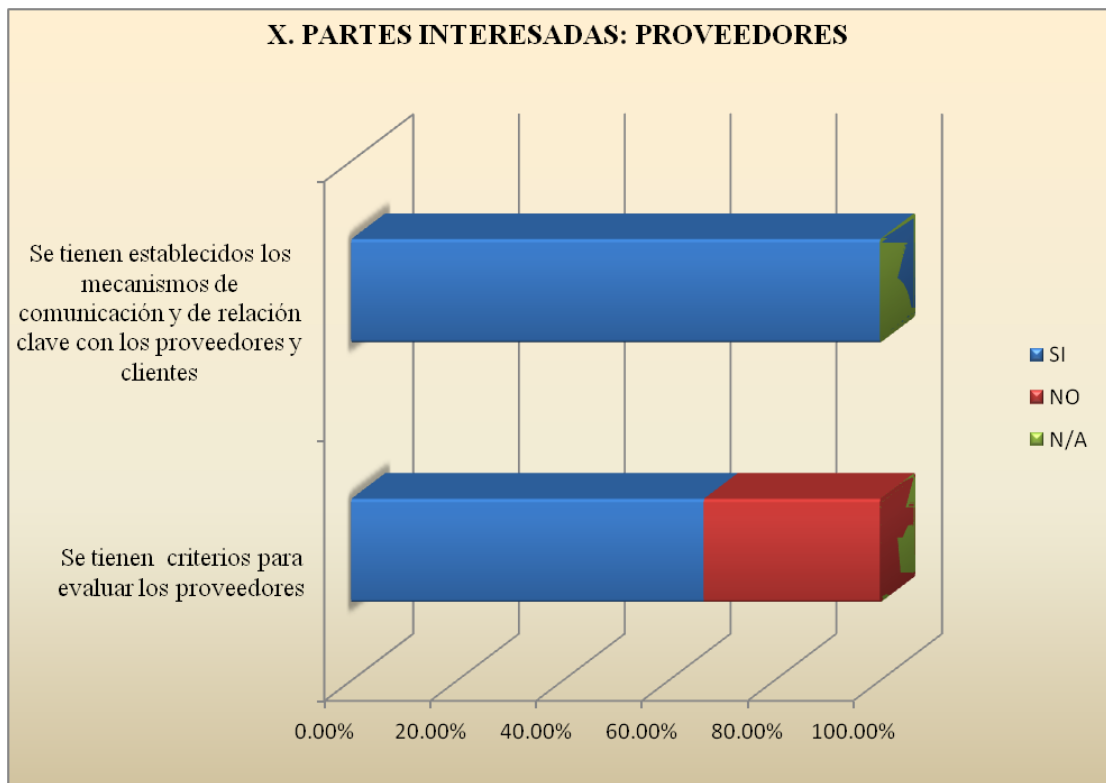


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

En este apartado se pretendía conocer si las micro y pequeñas empresas cuentan con infraestructura adecuada, así como determinar si los trabajadores se sienten cómodos con el espacio físico donde desempeñan sus actividades y si se tienen los equipos adecuados. En este punto se encontró que la totalidad de las empresas encuestadas cuentan con una infraestructura necesaria, los empleados se sienten cómodos con la misma; y se cuenta con los equipos necesarios para el desarrollo de las actividades.

Gráfico 2.10 Partes Interesadas: Proveedores



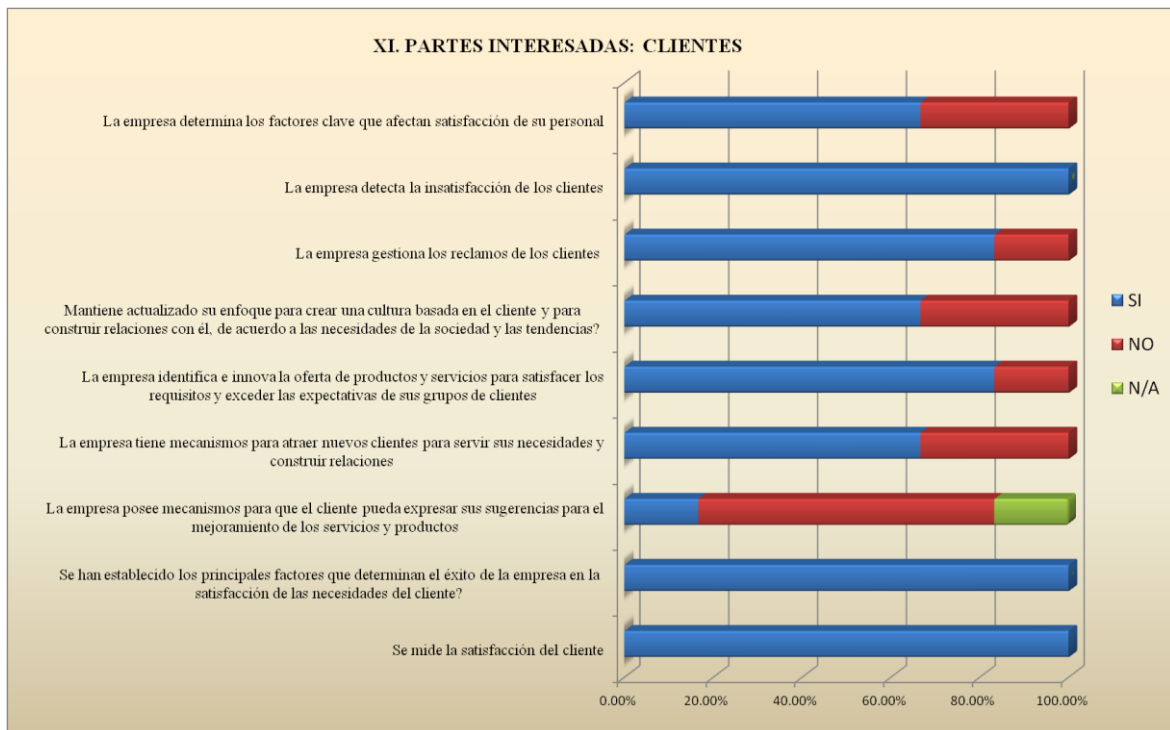
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

El objetivo de estas interrogantes era conocer si dentro de las empresas encuestadas se tienen establecidos algunos mecanismos de comunicación con los proveedores; y si se tienen criterios para evaluar los proveedores.

Se obtuvo como resultado que el 66.67% de las empresas cuentan con criterios para evaluar a sus proveedores; y así mismo, en la totalidad de las empresas se tienen establecidos mecanismos de comunicación con los mismos.

Gráfico 2.11 Partes Interesadas: Clientes



Fuente: Elaboración propia.

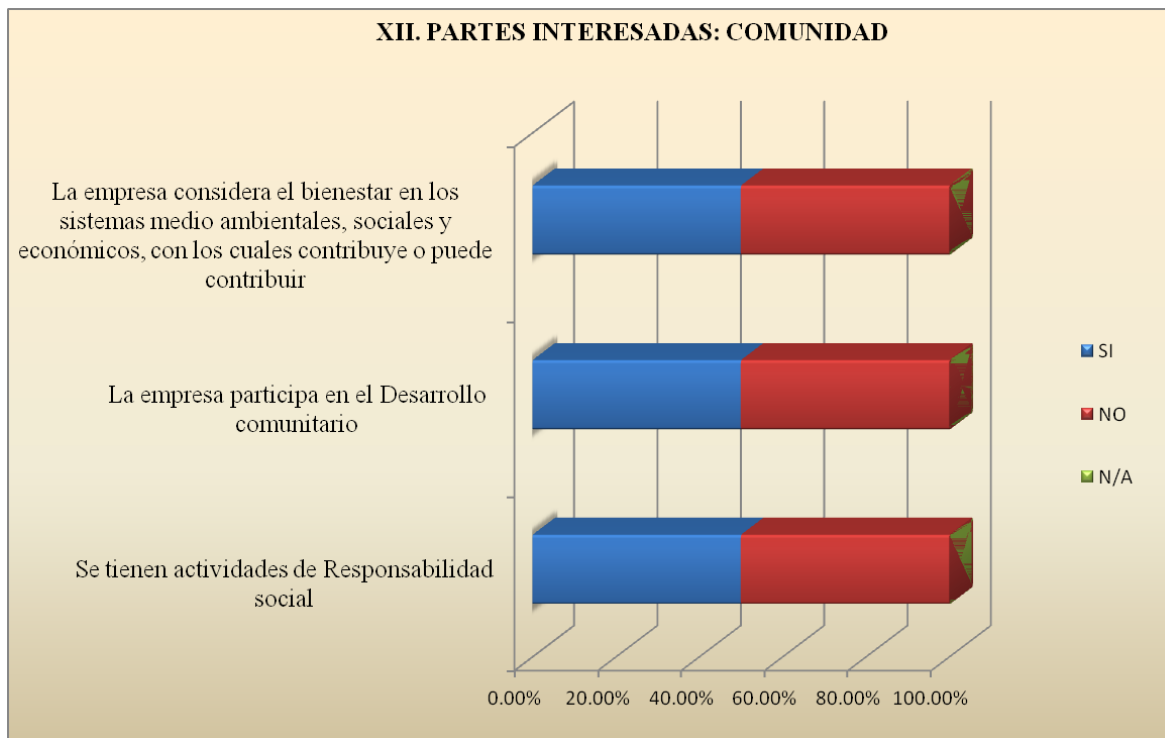
Interpretación:

El objeto de este apartado era conocer la forma en que la empresa se compromete con los clientes para satisfacer las necesidades de los mismos, mediante el establecimiento de relaciones duraderas y una correcta gestión de los reclamos.

El resultado obtenido muestra que en la totalidad de las empresas se mide la satisfacción de los clientes; y que se han identificado las necesidades de los mismos. En el 16.67% de las empresas se encontró que se cuenta con mecanismos para que los clientes puedan expresar sus sugerencias.

El 66.67% de las empresas posee mecanismos para atraer nuevos clientes, mientras que el 83.33% de las empresas innova con nuevos productos cumplir con las expectativas de los clientes. En el 83.33% de las empresas se gestionan los reclamos de los clientes y en un 100.00% de las empresas se logra detectar la insatisfacción de los clientes. Finalmente, en el 66.67% de las empresas se determinan los factores clave que afectan la satisfacción del personal.

Gráfico 2.12 Partes Interesadas: Comunidad

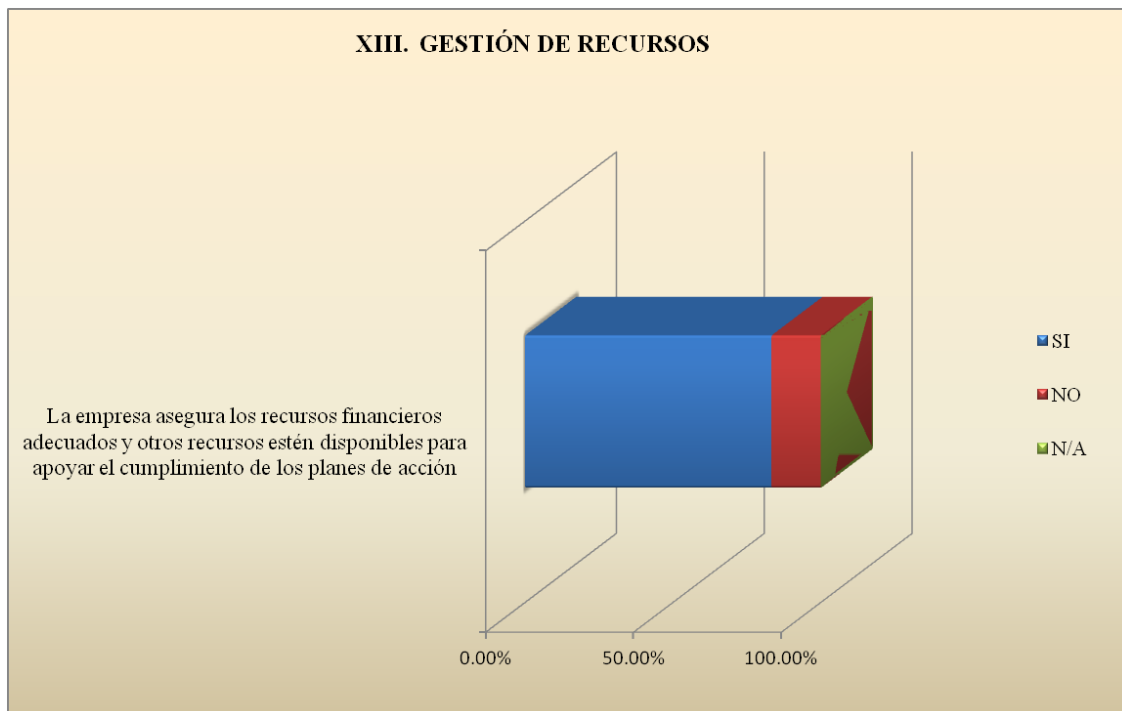


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Estas preguntas se formularon con el propósito de conocer el involucramiento de la empresa con el desarrollo comunitario. El resultado muestra que el 50.00% de las empresas desarrollan actividades de responsabilidad social, participan en el desarrollo comunitario y consideran en el bienestar de los sistemas ambientales, sociales y económicos con los cuales puede contribuir.

Gráfico 2.13 Gestión de Recursos



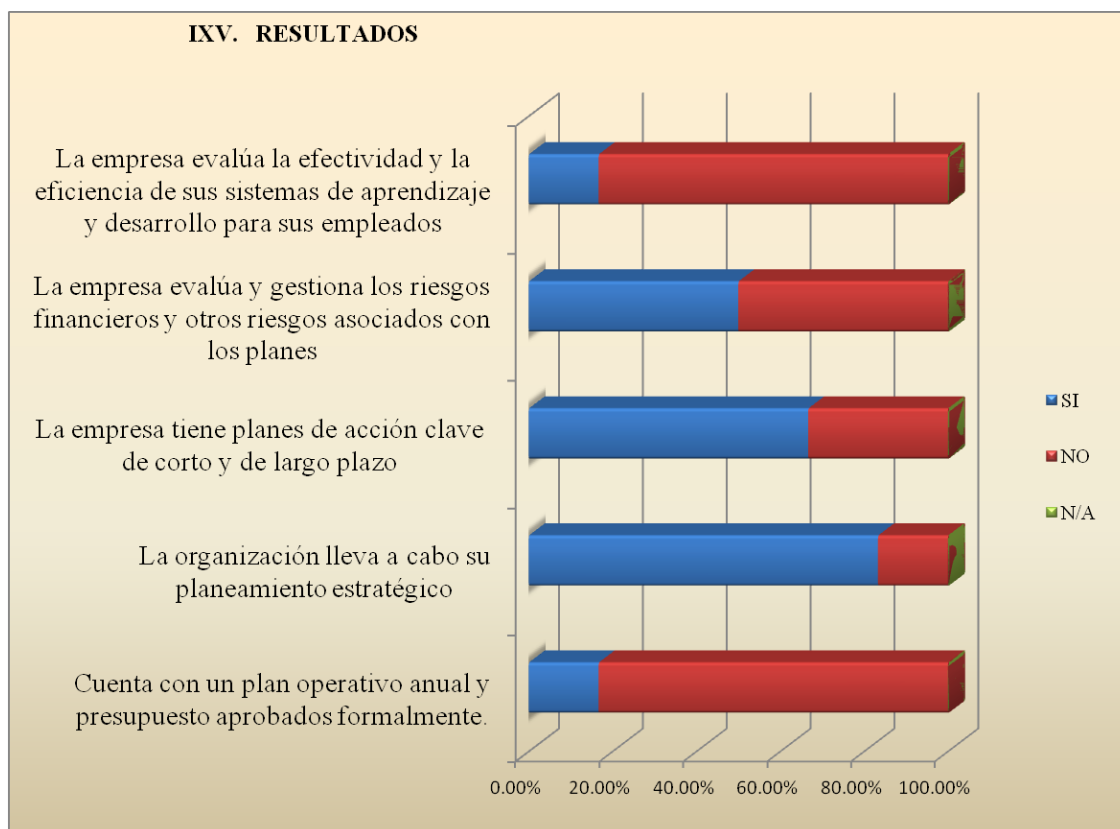
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

El objetivo de esta pregunta era conocer si las empresas MYPES se preocupan por la disponibilidad de los recursos necesarios para el cumplimiento de los planes establecidos. En este punto se encontró que el 83.33% de las empresas aseguran que dichos recursos se encuentren disponibles para contribuir al correcto desarrollo de los planes de acción que se han trazado.

}

Gráfico 2.14 Resultados



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

El objeto de estas interrogantes era conocer si en las empresas MYPES se proporciona información en tiempo real para la evaluación de procesos, productos y servicios. Se obtuvo que el 16.67% de las empresas cuenta con un plan operativo y presupuestos aprobados; un 83.33% de las empresas lleva a cabo un planeamiento estratégico; un 66.67% de empresas posee planes de acción clave a corto y largo plazo. Así mismo se determinó que un 50.00% de las empresas evalúa los riesgos financieros a los que están expuestas; y que un 16.67% evalúa la efectividad y eficiencia de sus sistemas de aprendizaje.