



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

Modelo Malcolm Baldrige para la gestión de calidad total, en la
empresa Servicios Ortuño y Castellón R.L, Estelí – Nicaragua,
segundo semestre 2017

Trabajo de seminario de graduación para optar

al grado de

Ingeniero Industrial

Autoras

Ammy Massiel Rodríguez Valdivia

Lesly Johary Sandoval Mejía

Tutor

M.Sc. Wilfredo Van de Velde

Estelí, 31 de enero de 2018



Agradecimiento

A Dios, por brindarnos vida, salud y por darnos la capacidad para realizar esta investigación, con él nada es imposible.

A nuestros Padres, por su apoyo incondicional con nuestros estudios, por sus consejos y motivación para ser mejores cada día.

A Servicios Ortuño y Castellón R. L, por permitirnos desarrollar la investigación en su organización.

A todos los maestros que compartieron sus conocimientos en el transcurso de nuestra carrera universitaria, gracias por todas sus recomendaciones y por enseñarnos el significado de la Ingeniería Industrial.

Contenido

Resumen ejecutivo.....	1
Introducción.....	2
I. Marco teórico.....	6
1.1 Calidad.....	6
1.1.1 Evolución de la calidad.....	7
1.2 Gestión de la calidad.....	8
1.2.1 Enfoques de la gestión de la calidad.....	9
1.3 Sistemas de gestión de calidad.....	15
1.4 Modelos para la implantación de la gestión de calidad total.....	16
1.4.1 Modelo y el premio europeo de calidad.....	17
1.4.2 Modelo y el Deming prize.....	18
1.4.3 Modelo Malcolm Baldrige.....	19
II. Hipótesis.....	36
2.1 Hipótesis de investigación.....	36
2.2 Variables.....	36
2.3 Operacionalización de variables.....	37
III. Diseño metodológico.....	39
3.1 Localización de la empresa.....	39
3.2 Enfoque de la investigación.....	40
3.3 Tipo de investigación.....	41
3.4 Universo.....	41
3.5 Población.....	41

3.6	Muestra	42
3.7	Técnicas de investigación	42
IV.	Análisis y discusión de los resultados	45
4.1	Fundamentación de los aspectos teóricos que conforman la gestión de calidad y el modelo Malcolm Baldrige	46
4.2	Diagnóstico de las prácticas de trabajo de ORTYCAST, por medio del modelo Baldrige.	47
4.2.1	Análisis de las entrevistas	47
4.2.2	Análisis de la observación directa.....	58
4.2.3	Análisis de las encuestas	60
4.2.4	Valoración porcentual de los criterios del modelo Baldrige en ORTYCAST	64
4.2.5	Puntuación de los subcriterios del modelo Baldrige en ORTYCAST .	68
4.3	Proposición de estrategias de gestión de calidad para la mejora de la eficacia en la empresa, mediante el modelo Baldrige	72
V.	Conclusiones	74
VI.	Recomendaciones.....	76
	Referencias	77
	Anexos	78

Ilustraciones

Ilustración 1 Evolución de la calidad	8
Ilustración 2 Principales enfoques de la gestión de calidad	9
Ilustración 3 Componentes del aseguramiento de la calidad	12
Ilustración 4 Estructura de la calidad total	14
Ilustración 5 Sistema de gestión de calidad, según norma ISO 9000:2000	16
Ilustración 6 Estructura y criterios del modelo Baldrige	21
Ilustración 7 Ubicación de ORTYCAST	39
Ilustración 8 Organigrama funcional de ORTYCAST	48

Tablas

Tabla 1 Clasificación de variables	36
Tabla 2 Cuadro de operacionalización de variables	37
Tabla 3 Cuadro de operacionalización de variables (continuación)	38
Tabla 4 Valoración criterio de liderazgo	64
Tabla 5 Valoración criterio de planeamiento estratégico	65
Tabla 6 Valoración criterio de orientación al cliente	65
Tabla 7 Valoración criterio de gestión del conocimiento	66
Tabla 8 Valoración criterio de orientación hacia las personas	66
Tabla 9 Valoración criterio de gestión de procesos	67
Tabla 10 Valoración criterio de resultados	67
Tabla 11 Puntuación asignada y puntaje óptimo del modelo	69

Resumen ejecutivo

Este estudio se basa en el modelo Malcolm Baldrige para la gestión de calidad total en la empresa Servicios Ortuño y Castellón R.L (ORTYCAST), de la ciudad de La Trinidad – Estelí, en el cual se describen las concepciones de gestión de calidad como son los enfoques, sistemas y modelos.

El Modelo Baldrige, se fundamenta en una valoración de las actividades empresariales en gestión de calidad total, se constituye por 7 criterios: liderazgo, planeamiento estratégico, orientación hacia el cliente, análisis del conocimiento, orientación hacia las personas, gestión de procesos y resultados.

Para realizar la investigación, se planteó como **objetivo general**: Evaluar por medio del modelo Malcolm Baldrige, el sistema de gestión de calidad de la empresa ORTYCAST, Estelí – Nicaragua, segundo semestre 2017.

Se desarrollaron una serie de procesos, como el establecimiento de la hipótesis, el enfoque de la investigación definido como mixto y de tipo explicativo. Se realizó el diagnóstico de las prácticas laborales, en donde se utilizaron instrumentos como entrevistas, guía de observación, encuestas y la guía de puntaje del modelo Baldrige.

Con el cumplimiento de los objetivos se comprobó la hipótesis de investigación que hace referencia a las formas en la que se puede mejorar la eficacia de la organización.

Se determinaron los aspectos en los que la empresa puede mejorar y al final se propusieron estrategias para la mejora de la gestión de la calidad, las cuales fueron recomendadas a la organización.

Introducción

“Somos aquello que hacemos repetidamente. La excelencia, pues, no es un acto sino un hábito”. (Aristóteles)

Esta investigación, contempla cada uno de los aspectos que conlleva el modelo de la excelencia Malcolm Baldrige, para la gestión de calidad total, aplicado a la empresa Servicios Ortuño y Castellón R.L. (ORTYCAST), de Estelí.

El modelo Malcolm Baldrige según Camisón (2006), hace referencia a que las organizaciones demuestren una gestión de la calidad efectiva, mediante la formación y la implicación de los empleados, en la mejora de la empresa.

Servicios Ortuño y Castellón R.L, es una empresa procesadora y exportadora de alimentos, que realiza un continuo control de calidad, en un nivel de gran competitividad.

El modelo, establece que los líderes de la organización deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes, esto se traduce, en una mejora en las relaciones de los empleados, en una mayor productividad y en una mayor satisfacción de los clientes. (Camisón, 2006)

En este estudio, se describen las actividades que realiza ORTYCAST, para mantener la calidad de sus productos y ser una empresa en crecimiento.

Algunos de los puntos importantes que se abordan, son los conceptos y valores fundamentales que contiene el modelo Baldrige y la forma en que se adecúan a las necesidades de la empresa, con una perspectiva en la aplicación de los criterios de la calidad.

También, se detallan aspectos como la planificación estratégica, la evaluación del desempeño, los sistemas de trabajo en la motivación del personal y la gestión de procesos para la gestión de la calidad total.

El modelo de excelencia Malcolm Baldrige, constituye una base para la realización de autoevaluaciones organizacionales y para proporcionar retroalimentación a sus usuarios, está diseñado, para ayudar a las organizaciones a usar un enfoque integrado para la gestión del desempeño organizacional (Alzueta, 2012).

Para elaborar los **antecedentes** de la investigación, se realizó una búsqueda en internet, se consultó en la empresa y no se encontraron estudios sobre la aplicación de un modelo para la gestión de calidad total para ayudar a mantener la competitividad de la organización.

El modelo estadounidense para la gestión de calidad total es el formado por los criterios del premio de calidad nacional Malcolm Baldrige (MBNQA por sus siglas en inglés), el mayor reconocimiento a la excelencia para las organizaciones estadounidenses, impulsado por el gobierno en 1987. (Camisón, 2006)

La evaluación de las organizaciones candidatas al MBNQA se basa en sus logros y mejoras en siete áreas, conocidas como los criterios para la excelencia del rendimiento.

Con la aplicación del modelo Malcolm Baldrige, se facilita la labor de la empresa en el proceso de implantación de los sistemas de gestión de calidad, ya que constituye una manera sistematizada y global de llevarla a cabo, por esa razón se **justifica** la investigación de la siguiente manera:

La calidad, es un requisito ineludible para los exportadores que quieran acceder al mercado y mejorar su competitividad, pero para muchos de ellos el cumplimiento de los requisitos técnicos supone todo un reto, debido especialmente, a la proliferación de normas. (ITC, 2011)

Este estudio, se desarrolló con la finalidad de brindar un aporte a ORTYCAST, con relación a los factores que influyen en el proceso de gestión de la calidad en la organización utilizando el modelo Malcolm Baldrige, ya que ayuda a mejorar las prácticas de gestión, capacidades y resultados que se espera en la organización.

El modelo de excelencia, facilita la comunicación y el intercambio de información sobre mejores prácticas entre organizaciones de todo tipo y sirve de herramienta de trabajo para comprender y gestionar el desempeño, la planificación y las oportunidades de aprendizaje.

Esto contribuye a la sostenibilidad de la organización, a la mejora de la eficacia y de las capacidades de toda la organización.

Por otro lado, contribuye al aprendizaje tanto organizacional como personal, con valores centrados en el liderazgo visionario, la excelencia impulsada por el cliente la valoración de las personas y de los asociados, agilidad y orientación hacia el futuro, entre otros.

Estos valores y conceptos son creencias y comportamientos arraigados, encontrados en las organizaciones de alto desempeño, además, son la base para integrar requerimientos operativos en un marco orientado hacia la obtención de resultados.

Cada empresa debe contar con un sistema de gestión de calidad para que sea productiva, realizando autoevaluaciones para determinar su rendimiento, por ello se **plantea el problema** por medio de la pregunta principal:

¿Cómo evaluar el sistema de gestión de calidad de la empresa ORTYCAST, por medio del modelo Malcolm Baldrige?

En este sentido, fue necesario dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los aspectos teóricos que conforman la gestión de calidad y el modelo Malcolm Baldrige?

¿Cuáles son los criterios, para diagnosticar las prácticas de trabajo de la empresa, según el modelo Baldrige, para la gestión de calidad total?

¿Qué estrategias de gestión de calidad proponer para mejorar la eficacia de la empresa, según el modelo Malcolm Baldrige?

En ORTYCAST, es de vital importancia la evaluación de las actividades administrativas y operativas para la mejora de la eficiencia y eficacia laboral

Es necesario que la empresa se mantenga en mejora continua y para dar solución al problema fue necesario plantear como **objetivo general**: Evaluar por medio del modelo Malcolm Baldrige, el sistema de gestión de calidad de la empresa ORTYCAST, Estelí – Nicaragua, segundo semestre 2017.

Para alcanzarlo, se elaboraron los siguientes **objetivos específicos**:

- Fundamentar los aspectos teóricos que conforman la gestión de calidad y el modelo Malcolm Baldrige.
- Diagnosticar las prácticas de trabajo de ORTYCAST, por medio del modelo Baldrige, para la gestión de calidad total.
- Proponer estrategias de gestión de calidad para la mejora de la eficacia en la empresa, mediante el modelo Baldrige.

Con cada objetivo, se realizó una serie de procesos¹, los cuales dieron respuestas a las preguntas de la investigación, al final se generaron las estrategias que puede utilizar la institución, para contribuir con el proceso de la gestión de calidad total.

¹ Ver cuadro de operacionalización de variables en el capítulo II, pág. 37

I. Marco teórico

1.1 Calidad

El concepto de calidad ha ido evolucionando a lo largo de los años, ampliando objetivos y variando la orientación.

Hoy en día podemos definir la calidad como “todas las formas a través de las cuales la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, sus empleados, las entidades implicadas financieramente y toda la sociedad en general” (Alzueta, 2012).

Se puede decir que su papel ha tomado una importancia creciente al evolucionar desde un mero control o inspección, hasta convertirse en uno de los pilares de la estrategia global de la empresa que hoy conocemos como gestión de la calidad total.

Debemos definir que la calidad son todas las cualidades con que cuenta un producto o un servicio para ser de utilidad a quien lo emplea. (Senati, 2014)

Según el ITC (2011), define calidad sencillamente como "grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos" (pág.7).

Estos requisitos son las necesidades o las expectativas, generalmente supuestas u obligatorias, de las partes interesadas, es decir los clientes, los proveedores y la sociedad, que han cambiado conforme pasa el tiempo y se crean nuevas concepciones.

1.1.1 Evolución de la calidad

A finales del s. XIX, los trabajadores tenían la responsabilidad del producto, luego se establecieron factorías modernas en los que trabajadores agrupados, tenían tareas similares y que eran supervisados por un capataz. (Euskalit, 2012)

Para el año 1937, después de la primera guerra mundial los sistemas de producción fueron más complicados se creaban producciones en masa por lo que era necesaria una inspección de los procesos de producción.

En 1960, se establecieron programas estadísticos como gráficos de control y muestreo por aceptación.

En 1987, las empresas desarrollaron estructuras operativas de toma de decisiones, en donde se analizaban los resultados en el proceso y se tomaba acción del control de la fuente de manufactura o provisión, estableciendo la calidad total que asegura al cliente externo – interno de la calidad de producto, asegurando así los procesos operativos, dando paso a la Gestión de la calidad.

La globalización de los mercados y la internacionalización de las economías han provocado que cualquier organización excelente deba saber hoy en día desempeñarse competitivamente en la arena mundial. (Camisón, 2006)

Las organizaciones líderes en calidad se enfrentan así a importantes retos para trasladar los conceptos, los enfoques, los modelos, los sistemas y los métodos de calidad a las diferentes culturas nacionales y organizativas.

El movimiento por la calidad es ahora verdaderamente internacional, nacido en las dos primeras décadas del siglo XX en Estados Unidos, se difundió a Japón en los años 40-50, para regresar mejorado a Occidente en el decenio de 1970. (Camisón, 2006)

A partir de los años 80, se ha expandido por el resto del mundo. Pese a su globalización, cada nación tiene sus propias tradiciones en calidad, que se suman a su idiosincrasia cultural. (Camisón, 2006)

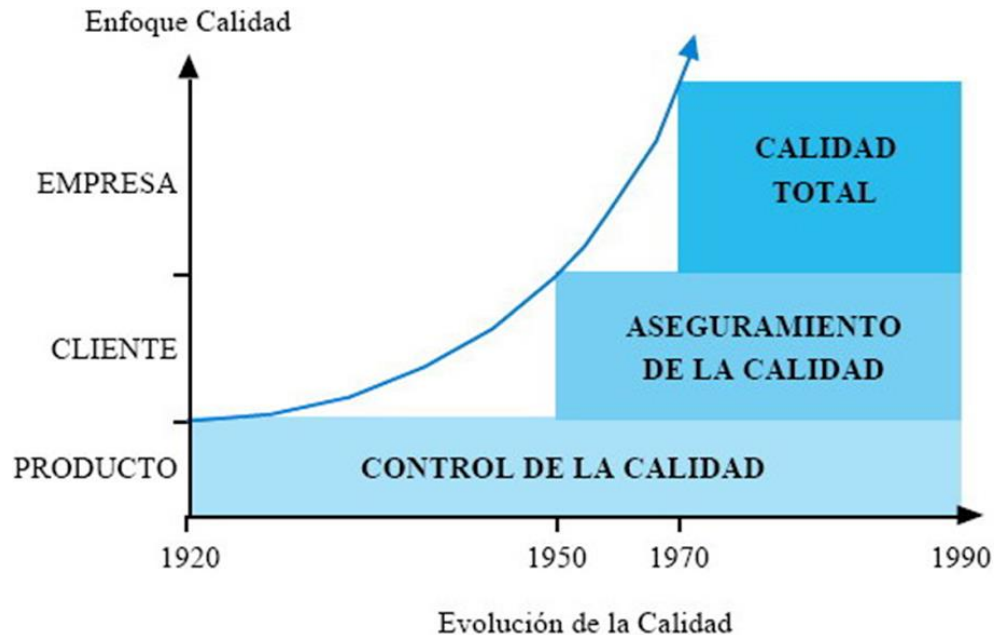


Ilustración 1 Evolución de la calidad

Fuente: (Emprendices, 2016)

1.2 Gestión de la calidad

Según el ITC (2011), se define el término gestión de la calidad, como “las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad” (pág.11).

Para dirigir y controlar una organización, su dirección deberá antes establecer su política de la calidad y los objetivos afines, y especificar las actividades relativas a la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad.

El objetivo de la gestión de la calidad es asegurar que se llevan a cabo de una manera eficaz y eficiente todas las actividades empresariales necesarias para mejorar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. (ITC, 2011).

La gestión de la calidad se centra no solamente en la calidad de los productos o servicios, sino en los medios y enfoques para alcanzarla.

1.2.1 Enfoques de la gestión de la calidad

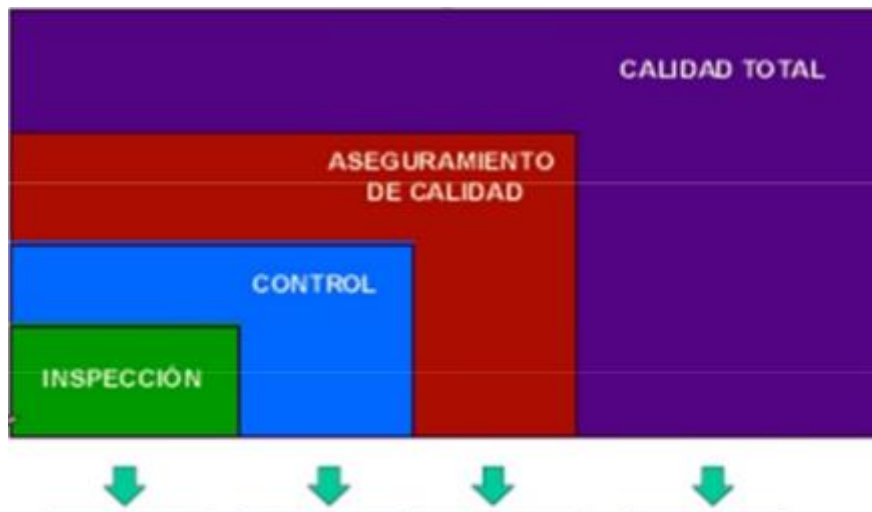


Ilustración 2 Principales enfoques de la gestión de calidad

Fuente: (Menacho, 2017)

1.2.1.1 Inspección

La inspección es la acción de medir, examinar, ensayar, comparar con calibres una o más características de un producto o servicio y comparación con los requisitos especificados para establecer su conformidad. (Alzueta, 2012)

El objetivo básico de la inspección es evitar que productos defectuosos lleguen al cliente. Su proceder consiste en establecer *a priori* unas especificaciones de calidad del producto, que deben comprobarse de forma sistemática para verificar la conformidad del producto final y separar los productos defectuosos para su desecho o reproceso (Camisón, 2006).

Camisón (2006) define la inspección como: “la acción de medir, examinar, ensayar o verificar una o varias características de un producto o servicio y de compararlas con los requisitos especificados con el fin de establecer su conformidad” (pág.224).

Es evidente que este enfoque de gestión de la calidad está presidido por el concepto técnico de la calidad como conformidad con las especificaciones. Su principio básico es la conformidad con las especificaciones de los productos.

1.2.1.2 Control de la calidad

El control de la calidad es la “parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad”. (ITC, 2011, pág. 11)

El control de la calidad ayuda a evaluar el desempeño operativo real del proceso y del producto y, tras comparar el desempeño real con las metas previstas, nos lleva a tomar la acción necesaria sobre las desviaciones, si las hubiera.

El control de la calidad se efectúa en la planta de producción y en línea, y exige recursos adecuados, que incluyen personal cualificado, en primer lugar, para controlar los procesos y luego, para realizar puntualmente las correcciones oportunas cuando los parámetros de los procesos y/o productos superen los límites prescritos. (ITC, 2011)

El control estadístico de la calidad sirve para:

- La detección de anomalías, y su clasificación en fluctuaciones aceptables y en problemas de calidad según se mantengan las variaciones dentro de un rango aceptable o no.
- La identificación de fuentes aleatorias (problemas crónicos o comunes) y no aleatorias (problemas esporádicos o especiales) de variabilidad.
- La localización y subsanación de las fuentes de variabilidad en los productos permite introducir medidas correctoras sobre los procesos, que conducen a disminuir los defectos en el producto, aumentar la conformidad y reducir los costes de no calidad ahorrando en los gastos originados por los desperdicios y los reprocesos. (Camisón, 2006)

1.2.1.3 Aseguramiento de la calidad

El aseguramiento de la calidad es la “parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad” (ITC, 2011, pág. 11). Los clientes, así como la dirección necesitan un aseguramiento de la calidad porque no pueden supervisar personalmente las operaciones.

Las actividades de aseguramiento de la calidad establecen el alcance en el que se cumplirá, se cumple o se ha cumplido la calidad.

El proceso deberá incorporar los medios que proporcionen el aseguramiento, como documentar los planes para el control, documentar las especificaciones, determinar las responsabilidades, proporcionar los recursos, realizar auditorías de la calidad, llevar registros y presentar informes sobre las revisiones (Camisón, 2006).

El aseguramiento de la calidad es una actividad más amplia que el control de la calidad, que a su vez forma parte del aseguramiento.

Las actividades esenciales que la gestión de la calidad incorpora según este enfoque son las siguientes:

- Extensión de las actividades de planificación, organización y control de la calidad a todos los componentes de la cadena de valor y a todos los miembros de la organización, de modo que permitan la obtención de productos conformes con las especificaciones.
- Actividades para el aseguramiento al cliente de que el producto reúne determinados requisitos de calidad con los niveles más eficientes de costes.
- La auditoría del sistema de calidad para comprobar su eficacia, en primera instancia por la propia empresa, luego por segundas partes y actualmente por terceras partes (entidades de certificación). (Camisón, 2006)



Ilustración 3 Componentes del aseguramiento de la calidad

Fuente: (AIG, 2017)

La construcción de este enfoque ha sido el resultado de un proceso de acumulación de conocimientos en distintas etapas, que han ido identificando los factores clave para su implantación. (Camisón, 2006)

La documentación del sistema también aporta una base para la mejora continua de la calidad, pues permite recopilar y elaborar información sobre esta variable y ponerla a disposición, de la dirección que puede entonces gestionarla eficazmente.

1.2.1.4 Calidad total

La calidad total, es el estado más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término calidad a lo largo del tiempo. (Alzueta, 2012)

En un primer momento se habla de control de calidad, primera etapa en la gestión de la calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a producción.

Posteriormente nace el aseguramiento de la calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado.

Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como calidad total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de mejora continua y que incluye las dos fases anteriores. (Alzueta, 2012)

Su filosofía proporciona una concepción global que fomenta la mejora continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo.

Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: **gestión** (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la **calidad** (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) **total** (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible). (Alzueta, 2012)

Es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante: el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios.

Esto se logra con la participación de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo; siendo la estrategia que bien aplicada, responde a la necesidad de transformar los productos, servicios, procesos estructuras y cultura de las empresas, para asegurar su futuro. (Alzueta, 2012)



Ilustración 4 Estructura de la calidad total

Fuente: (Sanchez, 2017)

1.2.1.5 Mejora de la calidad

La mejora de la calidad es la “parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad” (ITC, 2011, pág. 11). Permanecer estancado en el nivel que haya alcanzado no es una opción si quiere que su organización sobreviva.

Para mantener el desempeño y posición en el mercado, se deberán emprender, de manera continuada, actividades para mejorar la calidad.

Según el ITC (2011), las actividades de mejora incluyen perfeccionar los métodos existentes, modificar los procesos primero para reducir las variaciones y segundo para rendir cada vez más con cada vez menos recursos.

Si se quiere aumentar el rendimiento organizacional, se necesitarán métodos, técnicas, tecnologías y procesos innovadores con un sistema de gestión adecuado.

1.3 Sistemas de gestión de calidad

Un sistema de calidad se centra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo. (EAFIT, 2013)

La gestión de una organización consiste en las “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, mientras que el sistema de gestión sería el sistema para establecer la política y los objetivos de la empresa” (ITC, 2011, pág. 93).

En otros términos, el sistema de gestión de una organización es el conjunto de elementos (estrategias, objetivos, políticas, estructuras, recursos y capacidades, métodos, tecnologías, procesos, procedimientos, reglas e instrucciones de trabajo) mediante el cual la dirección planifica, ejecuta y controla todas sus actividades para el logro de los objetivos preestablecidos (Camisón, 2006).

El sistema de gestión de una organización comprende diversos sistemas de gestión para áreas especializadas, es decir, para la planificación, la ejecución y el control de una parte de sus actividades, que están relacionados y coordinados por las directrices del sistema de gestión global.

Camisón (2006) define un sistema de gestión de calidad como “aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de las salidas (resultados) en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda”(pág.375).



Ilustración 5 Sistema de gestión de calidad, según norma ISO 9000:2000

Fuente: (Calidad & Gestión, 2010)

1.4 Modelos para la implantación de la gestión de calidad total

La estructura de los modelos reúne los elementos fundamentales que las empresas pueden tomar como referencia para la introducción a la gestión de calidad total, relativos tanto a la implantación como a los resultados esperados. Los modelos ofrecen un camino para la integración de sistemas de gestión. (Camisón, 2006)

1.4.1 Modelo y el premio europeo de calidad

El modelo europeo de gestión de la calidad fue desarrollado por la fundación europea para la administración de la calidad en 1990 como base para la evaluación de las organizaciones candidatas al premio europeo de calidad, concedido anualmente desde 1992 (Camisón, 2006).

El premio europeo, es un reconocimiento a la excelencia. Además, proporciona una valiosa retroalimentación a las organizaciones candidatas gracias a un informe detallado que diseñan un equipo de expertos independientes.

Partiendo de la experiencia del premio Malcolm Baldrige y del Deming Prize, el modelo europeo fue desarrollado primeramente (1990) como un modelo básico cimentado en la premisa de que los resultados superiores de la empresa se obtienen implicando a las personas en la mejora de los procesos, que recibió el nombre de modelo de Excelencia Empresarial (Business Excellence Model).

A partir de 1997, este modelo fue desarrollado hasta obtener en 1999 un modelo más general bautizado como modelo de excelencia de la EFQM (European Foundation for Quality Management)

Los cambios más sustanciales hacen referencia a la inclusión de la innovación y el aprendizaje como claves de la ventaja competitiva; un mayor énfasis en los aspectos referidos a los clientes y demás grupos de interés influyentes en la organización.

La EFQM ha elaborado una adaptación del modelo de excelencia para pymes, que simplifica su estructura y los criterios exigidos. (Camisón, 2006)

1.4.2 Modelo y el Deming prize

El Deming prize nació en 1951 y desde entonces ha ejercido una gran influencia en el desarrollo del control y gestión de la calidad en Japón (Camisón, 2006). El objetivo básico con el que nació era convertirse en una herramienta con la que mejorar y transformar la gestión de las organizaciones japonesas.

Actualmente, el premio se otorga a aquellas empresas que contribuyen de manera muy significativa al desarrollo de la dirección y control de calidad en Japón, y supone un incentivo para promover la gestión de la calidad en numerosas compañías que encuentran en el galardón una excelente ocasión para comenzar a aprender.

Según Alzueta (2012), el modelo recoge diez criterios de evaluación de la gestión de calidad de la organización:

1. Políticas y objetivos
2. Organización
3. Flujo de información y su utilización
4. Estandarización
5. Educación y su diseminación (desarrollo y utilización de los recursos humanos)
6. Aseguramiento de la calidad
7. Gestión y control
8. Mejora
9. Resultados
10. Planes para el futuro

La evaluación del modelo no requiere que los participantes sigan una guía previamente definida por el comité. En lugar de esto, se espera que los participantes entiendan su actual situación, establezcan sus propios objetivos y que mejoren y transformen ellos mismos toda la organización en su conjunto. (Alzueta, 2012)

1.4.3 Modelo Malcolm Baldrige

El modelo estadounidense para la gestión de calidad total es el formado por los criterios del Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), el mayor reconocimiento a la excelencia para las organizaciones estadounidenses. (Camisón, 2006)

Los criterios establecidos por la ley fundadora hacían referencia a que las organizaciones candidatas hubiesen alcanzado mejoras sobresalientes en la calidad de sus productos.

Además, que hubiesen demostrado una gestión de la calidad efectiva mediante la formación y la implicación de los empleados de todos los niveles en la mejora de la empresa.

Las medidas y los indicadores del desempeño y el conocimiento organizativo deben ser la base sobre la que construir las estrategias clave. (Camisón, 2006)

Estas estrategias, deben estar relacionadas con los procesos clave y con la alineación de los recursos. De este modo, se conseguirá una mejora en el desempeño general de la organización y la satisfacción de los consumidores y de los grupos de interés.

El espíritu del modelo toma forma con los criterios y subcriterios, que a continuación pasan a analizarse.

1.4.3.1 Estructura y criterios

La evaluación de las organizaciones candidatas al MBNQA se basa en sus logros y mejoras en siete áreas, conocidas como los Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (Camisón, 2006).

Los criterios, son una herramienta útil para las empresas que desean llevar a cabo una autoevaluación y para proporcionar una retroalimentación a las organizaciones candidatas.

Según Alzueta (2012), los criterios en los que se fundamenta el modelo Malcolm Baldrige pretenden mejorar la competitividad de las organizaciones estadounidenses en tres sentidos:

- Ayudar a mejorar las prácticas del desempeño organizativo, las capacidades y los resultados.
- Facilitar la comunicación y compartir la información sobre las mejores prácticas entre las organizaciones estadounidenses de todos los tipos.
- Servir como herramienta de trabajo para la comprensión y la gestión del desempeño y para guiar la planificación de la organización y las oportunidades de aprendizaje.

Estos criterios nacieron con un triple objetivo:

- Entrega de valor, siempre en proceso de mejora, a los consumidores y grupos de interés, contribuyendo así a la sostenibilidad de la organización.
- Mejora de la eficacia general de la organización y de sus capacidades.
- Aprendizaje organizativo y personal.



Ilustración 6 Estructura y criterios del modelo Baldrige

Fuente: Elaboración propia según (NIST, 2017)

De la parte superior a la inferior la Ilustración 6, de la estructura y criterios del modelo Baldrige contiene los siguientes elementos básicos:

- *Perfil organizacional*

El perfil organizacional (parte superior del gráfico) fija el contexto para la forma como la organización opera. El entorno, relaciones de trabajo claves, y los desafíos estratégicos sirven como un “paraguas” guía para el sistema de gestión del desempeño organizacional. (Villanueva, 2006)

- *Sistema*

El sistema está comprendido por los seis criterios del modelo de excelencia en el centro del gráfico que definen los procesos y por un séptimo criterio de resultados. (Villanueva, 2006)

Liderazgo (criterio 1), planeamiento estratégico (criterio 2), y orientación hacia el cliente y el mercado (criterio 3) representan la tríada del liderazgo.

Estos criterios están ubicados juntos para subrayar la importancia del liderazgo orientado hacia la estrategia y hacia los clientes. La alta dirección establece la dirección y busca oportunidades futuras para la organización.

Orientación hacia las personas (criterio 5), gestión de procesos (criterio 6) y resultados (criterio 7) representan la tríada de los resultados. Las personas y procesos clave de la organización llevan a cabo el trabajo de la organización que genera los resultados de negocio.

Todas las acciones apuntan hacia los resultados de negocio: el conjunto de resultados de desempeño de productos y servicios, clientes y mercado, financieros y de desempeño operativo interno, así como los resultados de las personas y de responsabilidad social.

La flecha horizontal en el centro de la figura une la tríada del liderazgo con la tríada de los resultados, un vínculo crítico para el éxito organizacional. Además, la flecha indica la fundamental relación entre liderazgo (criterio 1) y resultados (criterio 7).

La integración representa la importancia de la retroalimentación en un eficaz sistema de gestión del desempeño.

- *Base del sistema*

Medición, análisis y gestión del conocimiento (criterio 4) es crítico para la gestión eficaz de la organización y para un sistema basado en hechos orientado a mejorar el desempeño y la competitividad. (Villanueva, 2006)

La medición, análisis y la gestión del conocimiento sirven como base para el sistema de gestión del desempeño.

1.4.3.1.1 Criterios del modelo Malcolm Baldrige

Los siete criterios² presentados en la ilustración, según Alzueta (2012), se subdividen en subcriterios y áreas de análisis:

- **Subcriterios**

Existen 19 subcriterios, cada uno de los cuales apunta a un requerimiento principal del modelo.

- **Áreas de análisis**

Los subcriterios comprenden una o más áreas de análisis. Las organizaciones deben enfocar sus respuestas a los requerimientos específicos de estas áreas.

A continuación, se detalla el contenido del perfil organizacional y los criterios del modelo Malcolm Baldrige:

- **Perfil organizacional**

El perfil organizacional es importante porque:

- Es el punto de partida más apropiado para una autoevaluación. Ayuda a identificar brechas potenciales en información clave y se enfoca en requerimientos de desempeño y resultados clave.
- Es usado por los evaluadores para comprender la organización y lo que ésta considera importante.
- Puede ser usado como una autoevaluación inicial. Si se identifica aspectos conflictivos o con poca o nula información, es posible que el perfil organizacional sirva como una evaluación completa.

² Ver tabla de puntuación de criterios y subcriterios en anexo N°1, pág. 80

- Puede ser usada para el planeamiento de acciones.

El perfil organizacional es un resumen general de la organización, presenta las influencias más importantes referidas a cómo opera, así como, los desafíos clave que son enfrentados.

➤ **Criterio 1: Liderazgo**

La categoría liderazgo examina cómo los líderes de la organización guían y sostienen la organización. También se examina el gobierno de la organización y cómo la organización gestiona sus responsabilidades éticas, legales y con la comunidad. (Camisón, 2006)

Con este criterio se evalúa cómo los líderes guían y sostienen a la organización, establecen la visión de la organización, los valores y las expectativas del desempeño.

Se presta atención a cómo los líderes se comunican con sus empleados, desarrollan a futuros líderes y crean un entorno que fomenta el comportamiento ético y un elevado desempeño.

En esta categoría también se incluye el sistema de gobierno de la organización, sus responsabilidades legales y éticas con el público y cómo la organización apoya a la comunidad.

➤ **Criterio 2: Planificación estratégica**

La categoría planificación examina cómo la organización desarrolla los objetivos estratégicos y los planes de actuación. También se examina cómo los objetivos estratégicos elegidos y los planes de actuación son desarrollados y modificados si las circunstancias lo requieren y cómo se mide el progreso. (Camisón, 2006)

Con este criterio se examina cómo la organización realiza la planificación y la actuación estratégica, cómo desarrolla los planes, cómo cambia estos planes si lo requieren las circunstancias y cómo se miden y sostienen los logros conseguidos.

➤ **Criterio 3: Enfoque en el cliente y el mercado**

La categoría enfoque en el cliente y el mercado examina cómo la organización determina los requerimientos, las necesidades, las expectativas y las preferencias de los clientes y de los mercados.

También se examina cómo la organización construye relaciones con los clientes y determina los factores clave que llevarán a la adquisición, satisfacción, fidelización y retención del consumidor. (Camisón, 2006)

Esta categoría permite evaluar cómo las organizaciones desarrollan una orientación al consumidor y al mercado, es decir, cómo las organizaciones comprenden las necesidades de los consumidores y del mercado.

➤ **Criterio 4: Medida, análisis y gestión del conocimiento**

La categoría medida, análisis y gestión del conocimiento examina cómo la organización selecciona, recoge, analiza, dirige y mejora sus datos, información y sus activos basados en el conocimiento. También examina cómo la organización revisa su desempeño. (Camisón, 2006)

Se examina si la organización realiza una gestión, un uso efectivo, un análisis, y una mejora de los datos y de la información que apoya los procesos organizativos clave y el sistema de gestión de los resultados de la organización.

Con este criterio se contrastan las operaciones que la organización ha realizado con sus objetivos estratégicos. Por tanto, es importante que la organización tenga almacenados los datos y la información de modo que estén fácilmente disponibles y sean de calidad.

➤ **Criterio 5: Enfoque en los recursos humanos**

La categoría enfoque en los recursos humanos examina cómo los sistemas de trabajo de la organización y el aprendizaje de los empleados y la motivación permiten a todos los empleados desarrollar y utilizar su completo potencial en alineación con los objetivos generales de la organización, la estrategia y los planes de actuación.

También se examinan los esfuerzos de la organización para crear y mantener un entorno de trabajo y un clima de apoyo a los empleados que lleven a la excelencia del desempeño y a un crecimiento personal y organizativo. (Camisón, 2006)

Se examina cómo la organización desarrolla las prácticas clave de recursos humanos. Estas prácticas deben desarrollar el máximo potencial de los empleados y deben estar alineadas con los objetivos de la organización y con los planes de actuación.

➤ **Criterio 6: Gestión por procesos**

La categoría gestión por procesos examina los aspectos clave del proceso de gestión de la organización, incluyendo procesos clave de los productos, servicios y organizativos para crear valor a los consumidores y a la organización y a apoyo clave a los procesos. Esta categoría incluye a todos los procesos clave y a todas las unidades de trabajo. (Camisón, 2006)

➤ **Criterio 7: Resultados**

La categoría resultados examina el desempeño de la organización y su mejora en todas las áreas clave: resultados del producto y servicio, satisfacción de los clientes, resultados financieros y de mercado, resultados de los recursos humanos, resultados operativos, y liderazgo y responsabilidad social.

Los niveles del desempeño se examinan con relación a la competencia y a otras organizaciones que proporcionan productos y servicios similares. (Camisón, 2006)

1.4.3.2 Conceptos y valores

Los criterios del modelo Malcolm Baldrige se construyeron sobre unos valores y conceptos nucleares (Camisón, 2006).

Las organizaciones que persiguen un desempeño excelente deben difundir estos conceptos y valores a fin de que se incrusten en las creencias y en los comportamientos de la organización:

- *Perspectiva del sistema*

Una perspectiva de sistemas significa manejar todas las partes de la organización como un todo unificado para conseguir su misión y esforzarse hacia su visión (NIST, 2017).

Los siete criterios del modelo y los valores nucleares forman los bloques sobre los que se construye el modelo y el mecanismo integrador del sistema. Sin embargo, la gestión exitosa del desempeño general de la organización requiere una síntesis específica del modelo, su alineación y su integración. (Camisón, 2006)

En síntesis, significa mirar a la organización como un conjunto y construir sobre sus necesidades clave, incluyendo sus objetivos estratégicos y planes de actuación.

- *Liderazgo visionario*

Los líderes de la organización deben establecer una dirección clara hacia la que dirigir a la organización, crear una orientación al consumidor, establecer unos valores claros y visibles y unas elevadas expectativas (NIST, 2017).

Las direcciones, los valores y las expectativas deben satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés de la organización.

Los líderes deben crear estrategias, sistemas y métodos que permitan la consecución de la excelencia, estimular la innovación, crear conocimiento y capacidades y asegurar la sostenibilidad de la organización.

Los líderes de la organización deben inspirar y motivar a los recursos humanos de la organización para que contribuyan, desarrollen y aprendan, sean innovadores y creativos. Deberán servir de modelo al resto de la fuerza de trabajo de la organización y serán responsables del cuerpo de gobierno de la organización. (Camisón, 2006)

El cuerpo de gobierno es responsable de asegurar el comportamiento ético de todos los grupos de interés de la organización.

- *Excelencia orientada al consumidor*

La calidad y el desempeño de la organización son juzgados por los consumidores de ésta. Las organizaciones deben estar orientadas al consumidor. Para ello, es especialmente importante que la organización conozca los gustos y necesidades de los consumidores para aportarles valor. (Camisón, 2006)

Las organizaciones no sólo deben preocuparse por conocer los deseos actuales de los consumidores, también deben realizar un esfuerzo para conocer sus deseos futuros.

Con la orientación al consumidor se persigue la fidelidad de los clientes, a través de la entrega de valor y de satisfacción. Las organizaciones deben, pues, cuidar al máximo sus relaciones con los clientes, deben conseguir la confianza de éstos, mantener su confidencialidad y conseguir su lealtad.

- *Aprendizaje organizativo y personal*

Las organizaciones deben promover el aprendizaje organizativo y personal. El aprendizaje organizativo incluye tanto la mejora continua de las aproximaciones existentes como el cambio significativo, que lleva a la consecución de nuevos objetivos y aproximaciones. (Camisión, 2006)

- Valorar a empleados y socios

El éxito de una organización depende de los diversos antecedentes, conocimientos, habilidades, creatividad y motivación de todos los empleados y socios de la organización. La organización debe estar comprometida con la aportación de valor a sus empleados y a sus socios. Para ello, se debe perseguir su satisfacción, su desarrollo y su saber hacer. (Alzueta, 2012)

- Agilidad

Como menciona Alzueta (2012), las organizaciones deben operar en entornos altamente cambiantes, globalmente competitivos que requieren agilidad. Las organizaciones deben afrontar cortos ciclos para la introducción de nuevos o mejorados productos.

Para poder ofrecer respuestas rápidas, las organizaciones deben simplificar sus unidades de trabajo y sus procesos, y aumentar la habilidad para cambiar rápidamente de un proceso a otro.

Dadas las circunstancias del entorno actual, los recursos polivalentes y con capacidad para tomar decisiones se han convertido en activos vitales. Todos los aspectos de la organización que afectan al factor tiempo son críticos y el ciclo del tiempo se ha convertido en una medida clave.

Las mejoras en este sentido conllevarán mejoras en la organización, la calidad, el coste y la productividad.

- *Enfoque en el futuro*

Dadas las condiciones del entorno actual, la creación de una organización sostenible requiere la comprensión de factores que afectan a su desarrollo a corto y largo plazo. Camisón (2006), hace referencia persecución del crecimiento sostenido y del liderazgo del mercado requiere una fuerte orientación al futuro y a la disponibilidad de asumir compromisos a largo plazo con sus grupos de interés.

- *Gestión para la innovación*

Según Villanueva (2006), las organizaciones deben fomentar la mejora de los productos de la organización, de sus servicios, programas, procesos y operaciones y crear un nuevo valor para los grupos de interés de la organización.

- *Gestión por hechos*

Las medidas del desempeño deben provenir de las necesidades de los negocios y la estrategia, y deben proporcionar datos e información críticos sobre los procesos, productos y resultados clave. Para la correcta gestión del desempeño se necesitan muchos tipos de datos e información. (Camisón, 2006)

- *Responsabilidad social*

Los líderes de la organización deben subrayar la importancia de cumplir con las responsabilidades públicas, deben seguir un comportamiento ético y deben promover la práctica de una buena ciudadanía (Camisón, 2006).

Los líderes deben promover la ética y la protección de la salud pública, la seguridad y el entorno. Las organizaciones deben enfatizar la conservación de recursos y la reducción de gastos. La planificación debe anticipar impactos adversos de la producción, la distribución, el transporte, el uso y la disponibilidad de los productos.

- *Enfoque en resultados y creación de valor*

Las medidas del desempeño de la organización deben centrarse en los resultados clave. Los resultados deben ser utilizados para crear y equilibrar el valor de los grupos de interés (Alzueta, 2012).

La aportación de valor a los grupos de interés clave permite a la organización ganar lealtad, contribuir al crecimiento de la economía y también beneficiar a la sociedad.

1.4.3.3 Sistema de puntuación

La puntuación para las respuestas a los subcriterios del modelo de excelencia se basa en dos dimensiones de evaluación: (1) Proceso y (2) Resultados. Los usuarios de los criterios deben proporcionar información para estas dos dimensiones (Villanueva, 2006).

A continuación, se describen los factores específicos para estas dimensiones conforme a la guía de puntuación.

Proceso³

Proceso, se refiere a los métodos que la organización usa y mejora para abordar los requerimientos de los subcriterios en los criterios 1 al 6.

Los cuatro factores para evaluar la dimensión **proceso** son enfoque, despliegue, aprendizaje e integración (E-D-A-I).

- Enfoque se refiere a:
 - Los métodos usados para abordar el proceso.
 - El grado de pertinencia de los métodos respecto a los requerimientos del Subcriterio.
 - La eficacia en el uso de los métodos.
 - El grado en el que el enfoque es repetible y basado en datos e información confiable (sistemático).

- Despliegue se refiere a la extensión en la que:
 - El enfoque es aplicado al abordar los requerimientos del subcriterio relevantes e importantes para la organización.
 - El enfoque es aplicado consistentemente.
 - El enfoque es usado por todas las unidades de trabajo apropiadas.

- Aprendizaje se refiere a:
 - El refinamiento del enfoque a través de ciclos de evaluación y mejora.
 - El refuerzo a los cambios no incrementales (mejora discontinua) en los enfoques a través de la innovación.
 - Compartir refinamientos e innovaciones con otras unidades de trabajo y procesos relevantes en la organización.

³ Ver guía de puntuación criterios del N° 1 al N° 6 en anexo N°2, pág.81

- Integración se refiere a la extensión en la que:
- El enfoque está alineado con las necesidades organizacionales identificadas en otros requerimientos del subcriterio.
 - Los indicadores, información y sistemas de mejora son complementarios al interior de los procesos y unidades de trabajo.
 - Los planes, procesos, resultados, análisis, aprendizaje y acciones son armónicas entre procesos y unidades de trabajo para apoyar las metas organizacionales globales.

Resultados⁴

Resultados, se refiere a las salidas generadas al abordar los requerimientos del criterio 7. Los factores usados para evaluar resultados son:

- Los niveles actuales de desempeño.
- El desempeño relativo a comparaciones.
- Alcance o amplitud de las mejoras de desempeño.
- El vínculo de los indicadores de resultados (frecuentemente utilizando segmentación) con los requerimientos de desempeño de clientes importantes, productos y servicios, mercado, proceso y de planes de acción identificados en el perfil organizacional y en los subcriterios de proceso

⁴ Ver guía de puntuación criterio N° 7 en anexo N°3, pág. 82

1.4.3.3.1 La “Importancia” como un aspecto a considerar en la puntuación

Las dos dimensiones de evaluación descritas anteriormente son decisivas para la evaluación y la retroalimentación. Sin embargo, otra consideración crítica en la evaluación y la retroalimentación es la importancia de los procesos y los resultados reportados en los factores de negocio claves.

Las áreas de mayor importancia deberían ser identificadas en el perfil organizacional y en subcriterios tales como desarrollo y despliegue de estrategias, conocimiento del cliente y el mercado, sistemas de trabajo y procesos de creación de valor. (Villanueva, 2006)

Los requisitos claves del cliente, el entorno competitivo, los objetivos estratégicos y los planes de acción claves son particularmente importantes.

1.4.3.3.2 Asignación de puntuación

Para realizar la evaluación de la gestión de calidad se responden una serie de preguntas⁵ de acuerdo cada criterio del modelo, que definen la forma en que trabaja la organización y los aspectos de mejora, esto contribuye con la elección del rango adecuado para su puntuación.

Villanueva (2006), explica que al asignar puntuación a las respuestas de los subcriterios se deberían considerar las siguientes pautas:

- En las respuestas de los subcriterios se debería incluir todas las áreas de análisis, además, las respuestas deberían reflejar lo que es importante para la organización.

⁵ Ver anexo N° 4: Formato de entrevista, pág. 83; anexo N° 5: Guía de observación, pág. 85 y anexo N° 6: Formato de encuesta, pág. 86.

- Al asignar una puntuación a un subcriterio, primero se debe decidir a qué rango de puntuación pertenece.
- Las preguntas son sistemáticas y una forma de autoevaluación.
- El rango de puntuación se debe asignar según la cercanía en cuanto a las demisiones de la puntuación, si cumplen o no los requisitos.

1.4.3.4 Beneficios de la aplicación

Los beneficios que las organizaciones pueden extraer de la aplicación de este modelo de la gestión de calidad total van más allá de la consecución de un premio.

Según Camisón (2006), la aplicación de los Malcolm Baldrige criteria for performance excellence se traduce generalmente en una mejora en las relaciones de los empleados, en una mayor productividad, en una mayor satisfacción de los clientes, en un incremento en la cuota de mercado y en una mejora en la rentabilidad.

Además, muchas organizaciones deciden participar en el Baldrige award performance excellence criteria con la finalidad de conseguir una valoración crítica de su organización que les permita identificar sus fortalezas y sus oportunidades de mejora.

II. Hipótesis

2.1 Hipótesis de investigación

Según Sampieri (2010), las hipótesis, son las guías para una investigación o estudio, indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, a continuación, se presenta la hipótesis de éste estudio:

“La evaluación de la gestión de calidad total de la empresa ORTYCAST a través del modelo Malcolm Baldrige contribuirá con el mejoramiento de su eficacia proponiendo estrategias de gestión de calidad que optimicen las prácticas de trabajo incorporando aspectos teóricos de gestión de calidad”

2.2 Variables

Clasificación	
Variables dependientes	Variables independientes
Aspectos teóricos	Gestión de calidad
	Modelo Malcolm Baldrige
Prácticas de trabajo	Modelo Malcolm Baldrige
	Gestión de calidad Total
Eficacia	Estrategias de gestión de calidad
	Modelo Malcolm Baldrige

Tabla 1 Clasificación de variables

2.3 Operacionalización de variables

Objetivos específicos	Preguntas científicas	Variables	Indicadores	Instrumentos
Fundamentar los aspectos teóricos que conforman la gestión de calidad y el modelo Malcolm Baldrige	¿Cuáles son los aspectos teóricos que conforman la gestión de calidad y el modelo Malcolm Baldrige?	Aspectos teóricos	Concepciones	Libros de gestión de calidad. Documentos investigativos. Sitios web.
		Gestión de calidad	Enfoques, sistema y modelos de calidad	
		Modelo Malcolm Baldrige	Propósitos, valores y marco general	
Diagnosticar las prácticas de trabajo de ORTYCAST, por medio del modelo Baldrige, para la gestión de calidad total.	¿Cuáles son los criterios, para diagnosticar las prácticas de trabajo de la empresa, según el modelo Baldrige, para la gestión de calidad total?	Prácticas de trabajo	Organización de la empresa	Entrevistas semi-estructuradas. Guía de observación directa. Encuestas. Guía de puntaje del modelo de excelencia
		Modelo Malcolm Baldrige	Criterios del modelo Baldrige	
		Gestión de calidad total	Gestión administrativa. Gestión Operativa.	

Tabla 2 Cuadro de operacionalización de variables

Objetivos específicos	Preguntas científicas	Variables	Indicadores	Instrumentos
<p>Proponer estrategias de gestión de calidad para la mejora de la eficacia en la empresa, mediante el modelo Baldrige.</p>	<p>¿Qué estrategias de gestión de calidad proponer para mejorar la eficacia de la empresa, según el modelo Malcolm Baldrige?</p>	<p>Estrategias de gestión de calidad</p>	<p>Mejora de la calidad</p>	<p>Análisis de las entrevistas, guía de observación y encuestas</p>
		<p>Eficacia</p>	<p>Mejora de los niveles administrativos y operacionales de la empresa</p>	
		<p>Modelo Malcolm Baldrige</p>	<p>Ventajas e importancia de la aplicación del modelo</p>	

Tabla 3 Cuadro de operacionalización de variables (continuación)

III. Diseño metodológico

3.1 Localización de la empresa

La investigación se realizó, en la instalación de la planta procesadora de alimentos, de la empresa de Servicios Ortuño & Castellón (ORTYCAST)⁶, ubicada en el kilómetro 123, carretera panamericana norte, en el municipio de La Trinidad del departamento de Estelí.

- **Mapa de Ubicación**

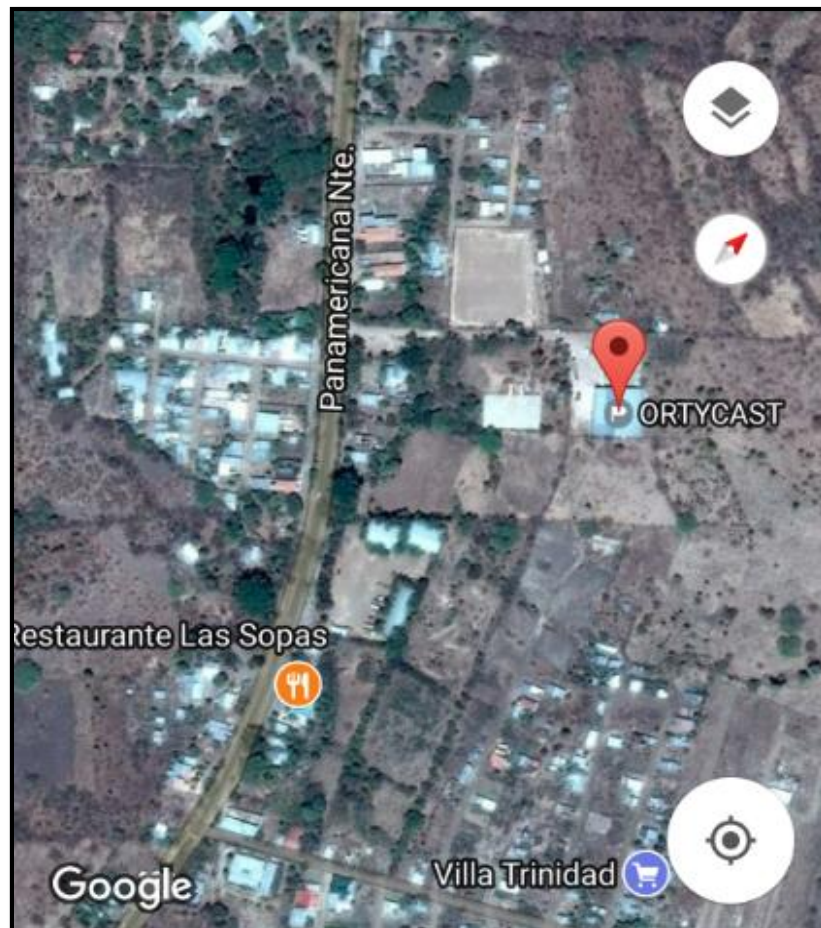


Ilustración 7 Ubicación de ORTYCAST

Fuente: Google Maps

⁶ Ver fotografías de la empresa en anexo N° 7, pág. 87

3.2 Enfoque de la investigación

Según Sampieri (2010), la investigación se define como “un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (pág. 4)

Durante el siglo XX, dos enfoques emergieron para realizar investigación: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo. Los métodos mixtos en la segunda década del siglo XXI que se han consolidado como una tercera aproximación o enfoque investigativo en todos los campos.

El enfoque cuantitativo, usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

El enfoque cualitativo, se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni completamente predeterminados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico.

Los métodos mixtos, representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Sampieri, 2010)

Por ello, el estudio de investigación se realizó con un **enfoque mixto**, para aprovechar los datos que proporcionan la investigación cualitativa y cuantitativa, permitiendo un sentido más amplio del estudio y así potenciar la creatividad teórica con los recursos que aportan ambos enfoques.

3.3 Tipo de investigación

La Investigación se elaboró con un diseño explicativo, el diseño se caracteriza por una primera etapa en la cual se recaban y analizan datos, seguida de otra donde se recogen y evalúan. La mezcla mixta ocurre cuando los resultados cuantitativos iniciales informan a la recolección de los datos cualitativos o viceversa. (Sampieri, 2010)

Se utilizaron los procedimientos que conlleva una investigación explicativa, expresando los fenómenos del problema y buscando soluciones desde una visión estructurada.

3.4 Universo

El universo, es el conjunto de elementos, personas, objetos, sistemas, sucesos, entre otros, que están sujetas a investigación y del cual se deriva la población y muestra del estudio con relación a las variables y problemática de la investigación (Carrasco, 2006).

El universo de este estudio son las dos plantas procesadoras de alimentos que se encuentran ubicadas en el departamento en Estelí-Nicaragua.

3.5 Población

Una población, es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Sampieri, 2010), es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado.

En esta investigación se seleccionó como población la planta procesadora de alimentos, de ORTYCAST, en la ciudad de La Trinidad, en Estelí – Nicaragua, porque es una empresa que se rige con un estricto control de calidad e incorpora tecnología para su funcionamiento.

3.6 Muestra

Las muestras se categorizan en dos grandes ramas: muestras probabilísticas y las muestras no probabilísticas.

En las muestras probabilísticas, todos los elementos de la población se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis (Sampieri, 2010).

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra.

Esta Investigación se realizó con una muestra de carácter no probabilística. Sampieri (2010), define que el tamaño mínimo de la muestra en estudios en los que se realizan entrevistas y encuestas es de 30 a 50 casos, como ORTYCAST solo cuenta con 8 trabajadores fijos y actualmente con 13 trabajadores transitorios, la muestra fue dirigida al total de la población.

3.7 Técnicas de investigación

Los datos en la investigación mixta se recolectan por medio de las técnicas o métodos que utilizan los enfoques cuantitativo y cualitativo, en el estudio de investigación se utilizaron los siguientes métodos:

▪ **Entrevistas semi-estructuradas**

Las entrevistas⁷, se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee la flexibilidad para manejarla (Sampieri, 2010).

En este tipo de entrevista el entrevistador despliega una estrategia mixta alternando preguntas estructuradas con preguntas espontáneas, permite profundizar en las características específicas del candidato y permite una mayor libertad y flexibilidad en la obtención de información.

En este estudio las entrevistas fueron dirigidas específicamente al personal administrativo, siendo estos quienes están completamente dotados de conocimientos sobre la función y el trabajo que se realiza en ORTYCAST respondiendo a los criterios del modelo Baldrige en cuanto a organización, procesos y resultados, para mejorar su competitividad.

▪ **Observación directa**

En la observación se requiere utilizar todos los sentidos (Sampieri, 2010). Los propósitos esenciales de la observación son:

Explorar ambientes, contextos, subculturas y la mayoría de los aspectos de la vida social; describir comunidades, contextos o ambientes, las actividades que se desarrollan en éstos, las personas que participan en tales actividades y sus significados.

Los elementos potenciales por observar son: el ambiente físico, ambiente social, actividades (acciones) individuales y colectivas, artefactos que usan los participantes y funciones que cubren, hechos relevantes, eventos e historias, y retratos humanos.

⁷ Ver formato de entrevista en anexo N° 4, pág. 83

La observación va enfocándose hasta llegar a las unidades vinculadas con el planteamiento inicial del problema. (Sampieri, 2010)

Esta técnica, se desarrolló mediante la visita a la planta procesadora de alimentos para poder visualizar el sistema de trabajo de la empresa, se elaboró una guía de observación⁸ y se tomó notas de cada aspecto observado, con el enfoque a los medios que utiliza ORTYCAST para gestionar el conocimiento y los procesos.

- ***Encuestas***

Una encuesta⁹, es un procedimiento, en el que el investigador recopila datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información (Sampieri, 2010).

Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística. En este estudio se realizaron encuestas enfocadas a las 13 personas que actualmente trabajan en las bodegas de procesamiento para determinar los aspectos de la orientación a las personas del modelo de la excelencia, en ORTYCAST.

- ***Guía de puntuación del modelo Baldrige***

Como menciona Camisón (2006), la guía de puntuación del modelo de excelencia de gestión contiene los siete criterios básicos para realizar su valoración, dividida en dos partes, procesos y resultados, se midió según el rango cumplimiento de la empresa en gestión de calidad y se evaluó con los análisis de las entrevistas, observaciones y encuestas realizadas.

⁸ Ver formato de guía de observación en anexo N° 5, pág. 85

⁹ Ver formato de encuesta en anexo N° 6, pág. 86

IV. Análisis y discusión de los resultados

Para dar solución al problema de *¿cómo evaluar la gestión de calidad total de la empresa ORTYCAST, por medio del modelo Malcolm Baldrige?*, se realizaron una serie de procedimientos los cuales se llevaron a cabo con la investigación documental y la recolección de datos.

La recolección de los datos se efectuó mediante la elaboración de entrevistas, guía de observación directa, encuestas y con la aplicación de la guía de puntuación del modelo de excelencia.

Con estos instrumentos se valoró la gestión de calidad total de la empresa de acuerdo con el orden de los siete criterios del modelo Malcolm Baldrige, se utilizó la guía de puntuación del modelo para determinar el grado de productividad de la empresa.

Según la guía de puntuación, se valora cada criterio y subcriterio de forma ponderada en donde se asigna un rango conforme a las dimensiones de la puntuación que se dividen en procesos y resultados, estos rangos son seleccionados de acuerdo con el nivel del logro de la empresa en gestión de calidad.

La entrevista fue dirigida al área administrativa y con ella se valoraron los siete criterios del modelo, con la guía de observación se valoraron el criterio N° 4. La gestión del conocimiento y el criterio N° 6. La gestión de procesos, por último, se valoró el criterio N° 5. Orientación hacia las personas, realizando encuestas a los colaboradores de ORTYCAST.

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos en el que se relaciona toda la información recolectada con la investigación documental y con los instrumentos utilizados para comprobar la hipótesis de acuerdo con los objetivos de la investigación:

4.1 Fundamentación de los aspectos teóricos que conforman la gestión de calidad y el modelo Malcolm Baldrige

Los aspectos que conforman la gestión de calidad se basan en las diferentes concepciones de calidad y en los enfoques de inspección, control estadístico, aseguramiento y calidad total como se puntualiza en el Capítulo I. Marco teórico, en el que se detallan las partes de un sistema de gestión de calidad y los modelos de la excelencia en gestión de calidad total.

Se termina con el Modelo basado en el Premio Malcolm Baldrige, donde se describen sus valores, propósitos, objetivos y marco general, se explican los criterios en los que se fundamenta el modelo y la forma en que estos se evalúan.

Según la investigación realizada, con los criterios del modelo Malcolm Baldrige, se diagnostica la situación de las empresas en gestión de calidad, cada uno de ellos fue utilizado en este estudio para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Los aspectos teóricos, contribuyen con el estudio porque son la base con la que se efectúa la valoración de las prácticas de trabajo de ORTYCAST en gestión de calidad total y se utilizaron como orientación para generar las ideas que aportan con la mejora de su eficacia organizacional.

A partir de la investigación documental se generó la concepción de gestión de calidad como ***todos los procesos que unifican una organización para que sea productiva en todas sus áreas***. La calidad no solo se centra en la producción, sino que involucra cada parte de una empresa, cada individuo es importante para lograr la excelencia en la gestión.

La gestión de calidad, es un compromiso del cuerpo directivo y de todos los miembros de una organización para cumplir con los requisitos de los clientes, alcanzar sus objetivos como institución y enfocarse en la estrategia como método de mejora continua para aumentar el desempeño organizacional.

Diagnóstico de las prácticas de trabajo de ORTYCAST, por medio del modelo Baldrige.

El modelo Malcolm Baldrige está compuesto por el perfil organizacional y por siete criterios:

1. Liderazgo.
2. Planeamiento estratégico.
3. Orientación hacia el cliente y el mercado.
4. Medición, análisis y gestión del conocimiento.
5. Orientación hacia las personas.
6. Gestión de procesos.
7. Resultados.

La entrevista, la guía observación directa y las encuestas fueron de utilidad al recolectar la información necesaria para realizar el diagnóstico de las prácticas de trabajo de ORTYCAST, al final se valoró la información por medio de la guía de puntuación, en donde se clasifican las prácticas según su productividad, divididas en dos partes: procesos (criterios del N°1 al N°6) y resultados (criterio N°7).

A continuación se presenta el análisis realizado para cada criterio según los instrumentos utilizados:

4.1.1 Análisis de las entrevistas

Como se mencionó anteriormente las entrevistas fueron semi-estructuradas dirigidas al personal administrativo de la empresa (gerente, administradora y contadora), primero se describe el perfil organizacional de la empresa, luego la información recolectada se plantea de forma narrativa y las respuestas hacen referencia a cada sub-criterio del modelo.

4.1.1.1 Perfil organizacional

Servicios Ortuño y Castellón R.L, es una empresa procesadora de alimentos fundada en el año 2014, se encarga de la limpieza de productos básicos como: chíá, arroz y frijoles, los cuales se exportan a otros países.

La planta procesadora desarrolla operaciones industriales con el fin de transformar o adecuar las materias primas para obtener el mayor valor agregado.

- Estructura

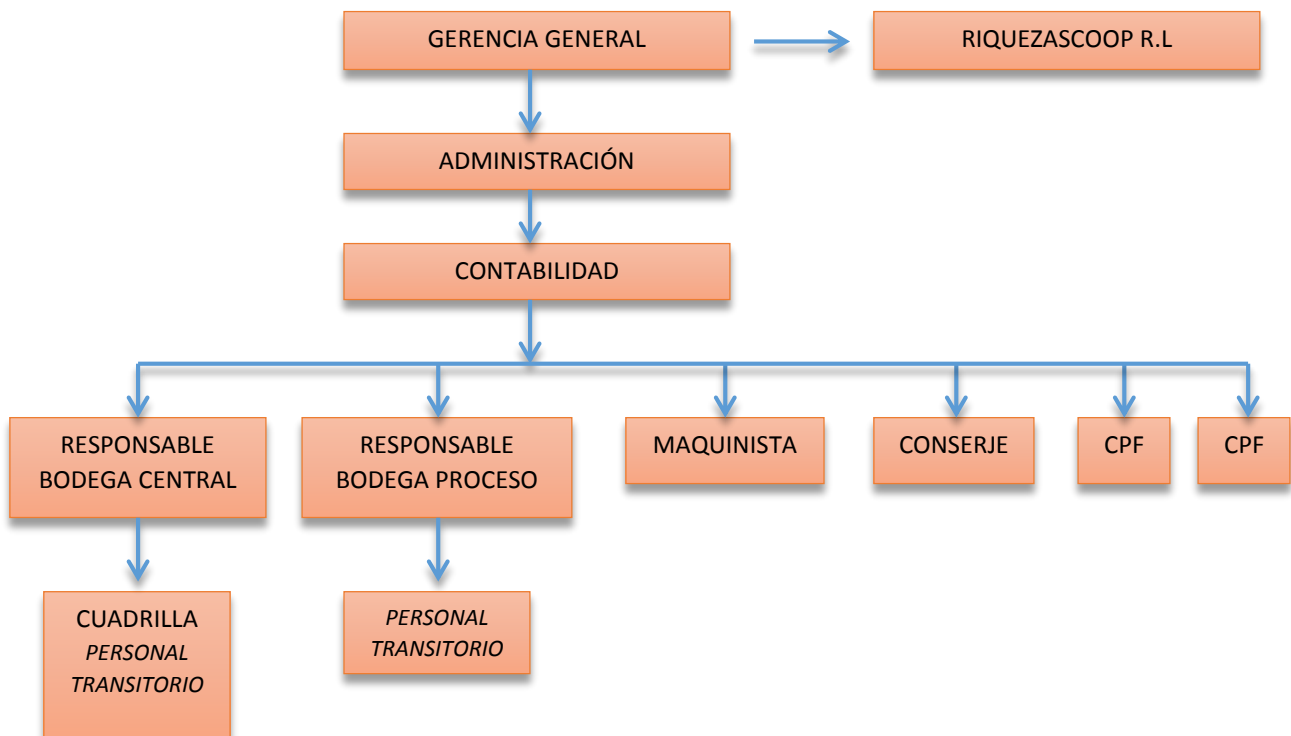


Ilustración 8 Organigrama funcional de ORTYCAST

Otorgado por la empresa

El trabajo de la empresa se realiza de acuerdo con las temporadas de cosecha de los productos que se exportan, cuenta con un total de 8 trabajadores fijos y el resto es personal transitorio ya que no se produce los treinta días del mes.

Las actividades de cada integrante de la empresa según el organigrama funcional son:

- *Gerente general*

La responsabilidad del gerente es administrar los elementos de ingresos y costos de la organización, este vela por todas las funciones de mercado y ventas, así como las operaciones del día a día.

- *Administradora*

Ella se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo para que en la organización se desarrollen las actividades de forma eficiente y eficaz.

- *Contadora*

Se encarga de las decisiones económicas de la institución, controla las entradas y salidas a través de estados financieros, como ORTYCAST es una pequeña empresa la contadora también es portavoz de las actividades que realizan los colaboradores de la organización.

- *Responsable de bodega*

Su misión es resguardar, distribuir y mantener actualizados los inventarios de bienes materiales, e implementos que se requieran para el desarrollo de las actividades de la unidad, el responsable de la bodega central es un trabajador fijo, y el responsable de la bodega de procesos pertenece al personal transitorio.

- *Maquinista*

Sus principales funciones son coordinar el proceso de mantenimiento de la maquinaria y equipos, para la ejecución de la producción y disponibilidad de los equipos, de modo que asegure y garantice el óptimo funcionamiento de la maquinaria y su personal.

Es el responsable de la dirección, ejecución y control de todas las áreas del proceso.

- *Conserje*

Es el encargado de vigilar la entrada, limpiar, mantenimiento, sacar la basura, estar pendiente del correo, cuidar el jardín, etc.

- *Guardias de seguridad*

Patrullan o vigilan el local para impedir robos, daños, violencia o que se infrinjan las normas, informar sobre las incidencias, los problemas o las irregularidades a la autoridad correspondiente, vigilar y autorizar la entrada y la salida de personas y vehículos entre otros.

- *Personal Transitorio*

Solo trabajan en los períodos que hay producción, son los que se encargan de llevar a cabo el procesamiento y se encargan del empaque y carga del producto.

- *Riquezas Coop.*

Es una empresa de servicios múltiples, que entre otras cosas compra frijol a los productores para exportarlos, es una cooperativa externa a ORTYCAST y se encarga de todos trámites para realizar las exportaciones de los productos.

- *Descripción de la organización*

El producto que se procesa con mayor frecuencia es el frijol, la empresa se encarga de limpiar el grano para que pueda ser exportado a otros países, estos deben quedar totalmente de libres de suciedad.

No se cuenta con valores, visión ni misión establecidos, pero como organización existe una meta de brindar el mejor servicio, llegar a ser una empresa reconocida y ser mejores que la competencia.

Para poder exportar, cada producto tiene que ser autorizado por el IPSA¹⁰, se trabaja con códigos sanitarios y con buenas prácticas de manufactura¹¹, con el cumplimiento de las normas e indicaciones del IPSA, se mantiene la calidad del producto.

- *Desafíos de la organización*

Los colaboradores juegan un papel muy importante para la empresa, ya que son los involucrados en el proceso.

Los períodos de trabajo van en dependencia de las cosechas de los productos, las necesidades de los clientes y del mercado extranjero, los trabajadores están dispuestos a la flexibilidad de los horarios y cuando se les necesita, se les hace el llamado para que asistan.

En ocasiones, al momento de procesar, el cliente lleva a sus propios colaboradores para que empaquen su producto y verifiquen si se cumplen sus demandas.

¹⁰ El Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria, es el organismo encargado de implementar las políticas y acciones sanitarias y fitosanitarias que garanticen la sanidad agropecuaria, acuícola, pesquera y forestal. (IPSA, 2017)

¹¹ Las BPM, son una herramienta básica para la obtención de productos seguros para el consumo humano que se centralizan en la higiene y la forma de manipulación. (Intedya, 2017)

Los clientes, dejan su producto (frijol, arroz o chíá) y determinan la forma en que quieren que les quede al ser procesados, por ello, existe una fuerte relación con el cliente.

El procesamiento de los granos básicos está dirigido mayormente al mercado internacional.

Cuando se realiza un servicio de procesamiento por ejemplo de frijol, dirigido al mercado nacional, solo se realiza una limpieza sin brillo, el problema es que el proceso incrementa los costos y los productores no están dispuestos a pagarlos.

4.1.1.2 Liderazgo

- *Liderazgo de la alta dirección*

La sostenibilidad de la empresa se debe a la conservación de la calidad con la que se le reconoce, fomentando la comunicación y brindando un buen servicio.

Según la administración, al responsable de bodega se le dan las indicaciones ya que es el que tiene contacto directo con los trabajadores de la planta, pero si se amerita dar alguna recomendación se le comunica a todo el personal.

- *Buen gobierno y responsabilidad social*

No se tiene una forma establecida de ejercer la responsabilidad social, pero se realizan distintas acciones eventualmente, por ejemplo: se aporta financiamiento a la Alcaldía cuando se solicita ayuda para un evento, se da patrocinio para algún equipo deportivo de la ciudad, y si alguien necesita apoyo se da un aporte dependiendo de la situación.

El alto desempeño de la organización se evalúa al comparar el incremento en ventas y clientes con los resultados anteriores y con la eficiencia organizacional.

4.1.1.3 Planeamiento estratégico

- *Desarrollo de estrategias*

El planeamiento estratégico de la empresa se lleva a cabo de acuerdo con las necesidades del cliente, no se tiene un plan establecido.

El orden y plan de trabajo se programa de acuerdo con las peticiones de los clientes conforme a su producto y la cantidad que se desea procesar.

- *Despliegue de estrategias*

La etapa clave en el procesamiento es la limpieza y pulido, en el caso de los frijoles, porque son el producto que más se procesa.

El maquinista, es el responsable de ver que las máquinas funcionen correctamente para que se procese de manera adecuada, ya que los granos deben estar libres de suciedad, los colaboradores se encargan de la revisión, empaque y etiquetado del producto para su exportación.

El objetivo es que el producto llegue al extranjero en condiciones óptimas de calidad, esto se efectúa con la inspección del producto y con el cumplimiento de las peticiones de los clientes.

4.1.1.4 Orientación hacia el cliente y el mercado

- *Conocimiento del cliente y del mercado*

Existe una comunicación directa con el cliente, según uno de los entrevistados “Se trata de dar satisfacción al cliente para seguir en el mercado” y “Lo que solicitan se les da”

Las necesidades y expectativas de los clientes se cumplen al procesar sus productos con la calidad que ellos requieren.

- *Relaciones con el cliente y satisfacción*

Existe una comunicación constante con los clientes, ellos están involucrados en todo el proceso y se les consulta acerca de sus preferencias para mantener su satisfacción. Según una de las entrevistas “Como empresa estamos abiertos a sugerencias”

La empresa escucha las necesidades de los clientes y hace que estos se mantengan cómodos con todo el proceso, desde la parte de solicitud del servicio hasta la entrega del producto empacado.

4.1.1.5 Medición, análisis y gestión del conocimiento¹²

- *Medición, análisis y evaluación del desempeño organizacional*

La evaluación de desempeño del personal no se hace, solo la de procesos y no está estructurada, pero se realiza una valoración según las situaciones que se presenten.

- *Gestión de la información y del conocimiento*

La gestión del conocimiento no tiene una base preestablecida.

¹² Ver 4.2.2 Análisis de observación directa, pág. 58

4.1.1.6 Orientación hacia las personas¹³

- *Sistemas de trabajo*

Se apoya a los trabajadores otorgándoles las herramientas necesarias que ellos utilizan, escuchando sus peticiones y sugerencias para la realización de su trabajo.

El trabajo se realiza según la experiencia de los colaboradores, los que han adquirido mayor conocimiento enseñan a los recién llegados, o a los que no comprendan algún proceso. Existe comunicación entre ellos.

- *Aprendizaje y motivación de las personas*
- *Bienestar y satisfacción de las personas*

La organización está abierta a escuchar las necesidades de los trabajadores y las problemáticas que se puedan presentar en el trabajo.

Como se menciona en una de las entrevistas “Estamos pendientes de las necesidades de los trabajadores”, si ellos necesitan protección se les otorga “ellos se sienten bien tratados”.

4.1.1.7 Gestión de procesos¹⁴

- *Procesos de creación de valor*

El éxito del crecimiento se debe mayormente a la incorporación de tecnología, todo el proceso de limpieza se realiza de forma automática.

¹³ Ver 4.2.3 Análisis de las encuestas, pág. 60

¹⁴ Ver 4.2.2 Análisis de la observación directa, pág. 58

Anteriormente se contrataban mujeres (alrededor de 80) para que realizaran la limpieza de los productos, pero en el proceso se debían hacer mayores inspecciones y no siempre se cumplían los estándares de calidad.

Al automatizar el proceso se aumentó la productividad y se disminuyó el tiempo de procesamiento “con la maquinaria se ha venido a disminuir en un 99%”. Esto ha provocado el aumento de clientes.

- *Procesos de soporte y planeamiento operativo*

El planeamiento operativo se hace de acuerdo con las peticiones de los clientes en cuanto a su producto, depende del nivel de la limpieza que desean.

El plan operativo no se realiza, se trabaja en tres etapas que son tres temporadas. Está en dependencia de las cosechas que hay en Nicaragua “cosecha abundante, trabajo abundante”, y de la demanda del mercado extranjero como Costa Rica y Estados Unidos.

4.1.1.8 Resultados

- *Resultados de productos y servicios*

Se trata de dar el mejor servicio posible, lo que lleva al aumento de los clientes; en un futuro se pretende procesar diferentes tipos de granos para establecerse en otros puntos del mercado internacional.

- *Resultados de orientación hacia el cliente*

La orientación hacia el cliente es primordial para que la empresa pueda seguir en el mercado, existe una constante comunicación, cada cliente sigue solicitando los servicios (son clientes fijos) y ha existido un aumento de ellos desde que se incorporó la tecnología en el proceso.

- *Resultados financieros y de mercado*

Es una de las pocas procesadoras de alimentos en Nicaragua que exportan productos a Estados Unidos y es la única en el departamento de Estelí que lo hace, por lo que existe un aumento económico, se planea exportar a otros países de América.

- *Resultados de la orientación hacia las personas*

La orientación hacia las personas es muy importante y se demuestra con la satisfacción del personal en cuanto al trato y comunicación, se comprueba que se sienten cómodos con la organización porque regresan en las temporadas de cosecha.

- *Resultados de la eficacia organizacional*

El liderazgo se usa como método de sostenibilidad, pero es necesario que se establezcan los valores, misión y visión de forma estructurada, para mejorar la gestión empresarial de ORTYCAST.

- *Resultados de liderazgo y responsabilidad social*

La administración, se encarga de que todas las actividades de la empresa se realicen adecuadamente, es necesario que se posea una estructura establecida de las tareas que se tienen que realizar y que se adecúen a las necesidades de los clientes, las acciones de responsabilidad social son muy importantes y demuestran el compromiso de la empresa con la comunidad.

4.1.2 Análisis de la observación directa

Se elaboró una guía de observación directa en la que se evaluaron los criterios de gestión del conocimiento y gestión de procesos, se presentan los resultados obtenidos de acuerdo a cada punto:

4.1.2.1 Gestión del conocimiento

- Se recolecta información para hacer el seguimiento de las operaciones diarias, esto se realiza cuando se procesa en gran cantidad, se informa a los trabajadores de la cantidad y se determina el tiempo en que se realizarán las tareas.
- Las actividades diarias son evaluadas hasta que se termina el proceso, la evaluación no está preestablecida, no se enfoca en la eficiencia de los trabajadores sino en la forma de entregar el producto final, no se lleva un registro de los datos.

- Hay comunicación entre los trabajadores y el responsable de área, la comunicación se genera cuando el responsable de bodega necesita transmitir las indicaciones de las actividades, los trabajadores escuchan y realizan lo encomendado.
- Existe orientación hacia la prevención de problemas y se desarrolla cuando a los trabajadores se les otorgan los equipos de seguridad, pero no se exige que ellos los usen y no se realiza un control.

4.1.2.2 Gestión de procesos

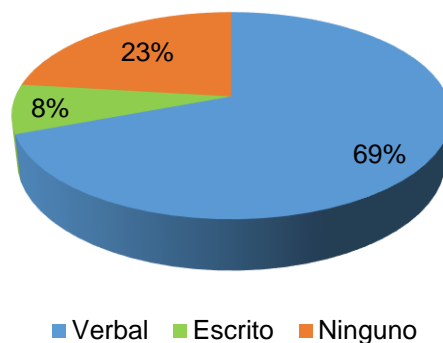
- Se identifican los procesos claves, estos son el limpiado y pulido de los granos (con referencia al frijol) y el empaclado final del producto para ser exportado.
- Se utilizan procesos de creación de valor. El uso de la **tecnología** en todo el proceso genera valor, se utilizan máquinas limpiadoras, seleccionadoras de granos y pulidoras.
- Se realiza un control de procesos, el responsable de bodega inspecciona cada fase del proceso y a los trabajadores para que cumplan con sus labores.
- La empresa previene efectos y errores de servicio, se cuenta con una máquina que posee un software que en la parte final del proceso realiza una inspección por medio de la clasificación de los granos.

- Los puestos de trabajo están diseñados según las necesidades operativas. La distribución de los puestos de trabajo está diseñada de acuerdo con el proceso, las maquinarias se enlazan para dar continuidad al proceso sin interrupciones.
- Existe aprendizaje organizacional. Los trabajadores con mayor experiencia les explican a los nuevos cómo es el funcionamiento del trabajo, y al momento de realizar el mantenimiento de la maquinaria los técnicos externos que hacen las reparaciones instruyen a los trabajadores, para que puedan solucionar posibles fallas técnicas en un futuro.

4.1.3 Análisis de las encuestas

Las encuestas fueron dirigidas al personal que en ese momento estaba trabajando en el proceso productivo (en total 13 personas), como complemento del criterio de orientación hacia las personas; a continuación se presentan los resultados obtenidos:

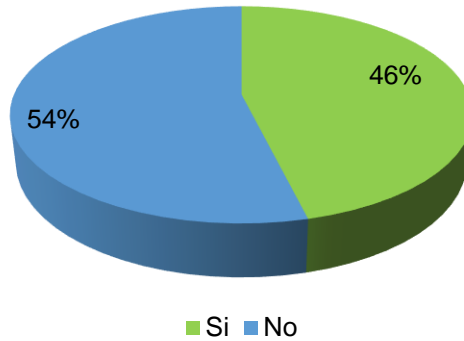
Tipo de contrato realizado



Los trabajadores de ORTYCAST en un 69%, han expresado que la empresa realiza un contrato verbal para trabajar, debido a que es personal transitorio.

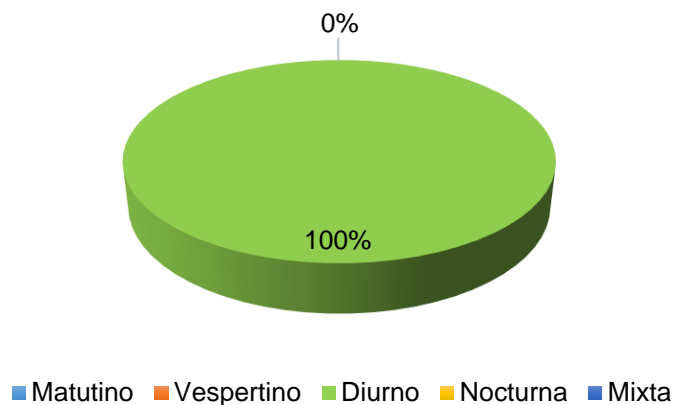
Para un trabajador el contrato fue escrito y 3 trabajadores 23% expresan que no se ha estipulado ningún contrato, solo trabajan cuando se les necesita en las temporadas de cosechas de los granos a procesar.

Realización de capacitación

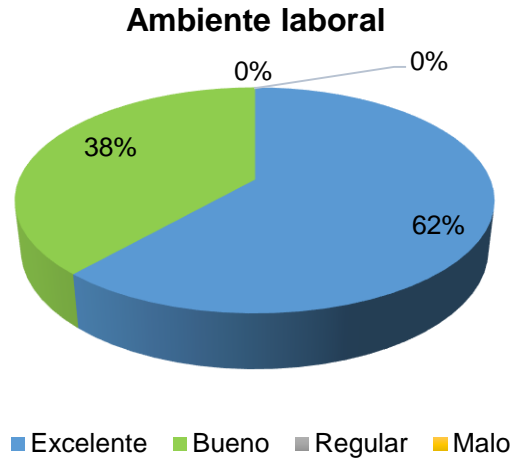


Un total de 7 trabajadores no han recibido capacitación, laboran empíricamente y han aprendido sobre el proceso al comunicarse con los que fueron capacitados.

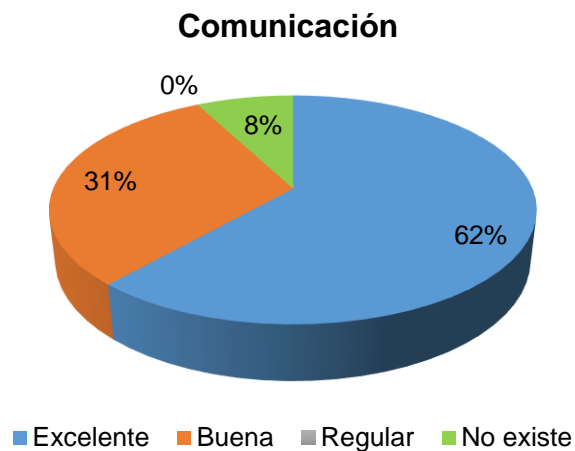
Jornada de trabajo



El horario de trabajo se realiza con una jornada diurna (mañana y tarde), la hora de entrada es a las 7:00 am y la salida a las 4:00 pm, con un total de 8 horas laborales al día.



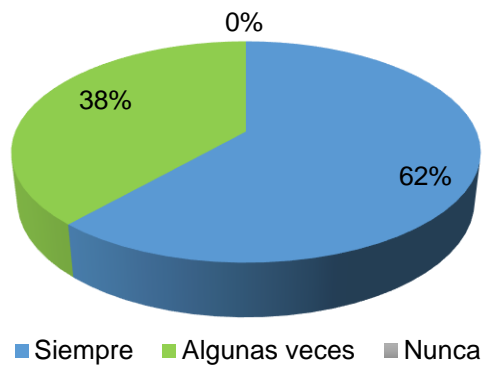
Los trabajadores en su mayoría expresaron que laboran en un excelente ambiente de trabajo con un 62% y un 38% en uno de carácter muy bueno. Laboran con tranquilidad lo que hace que realicen con eficiencia su trabajo.



El 62% de los trabajadores posee una excelente comunicación con sus compañeros y responsables de área, un 31% lleva una buena comunicación.

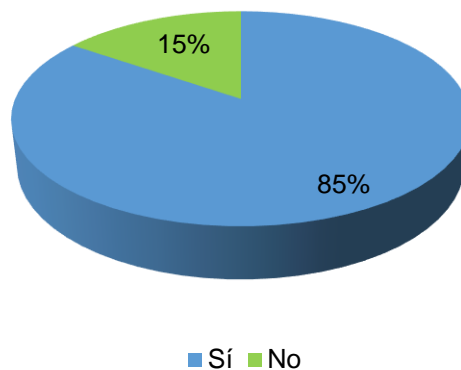
Una persona expresó que no existe comunicación pese a esto la mayoría labora en armonía lo que es primordial para brindar mayor productividad para la empresa.

Utilización de equipos de seguridad



La mayoría de los trabajadores de ORTYCAST utilizan equipos de seguridad ya que la empresa solicita su manejo para prevenir accidentes laborales y afectaciones a la salud, el 38% expresa que solo algunas veces utilizan los equipos al momento de realizar su trabajo, dependiendo de la cantidad de producción.

Utilización de métodos de incentivos



El 85% de los trabajadores de ORTYCAST opina que la empresa utiliza métodos de motivación, como incentivos para mantener una buena relación entre ambas partes, para que se sientan bien y sigan colaborando con ellos.

4.1.4 Valoración porcentual de los criterios del modelo Baldrige en ORTYCAST

Los datos recolectados con las entrevistas, la guía de observación y las encuestas, contribuyeron con la asignación de la puntuación de cada criterio y subcriterio de acuerdo con las metodologías que utiliza ORTYCAST para la gestión de calidad en la empresa.

Como se menciona en el marco teórico, esta asignación se realiza con la guía de puntaje del modelo y se divide en dos dimensiones **procesos y resultados**.

Los criterios del 1 al 6 pertenecen a la dimensión de procesos y se evaluaron según su enfoque, despliegue, aprendizaje e integración (E-D-A-I). La puntuación para los resultados es un compuesto basado en el desempeño global de la empresa. A continuación, se presenta el diagnóstico de cada uno:

Criterio 1: Liderazgo

Puntuación	Proceso	Diagnóstico
85%	E	Corresponde a buenos niveles de enfoque al sistema de gestión cumpliendo de manera efectiva un buen liderazgo de la dirección y se realizan actividades de responsabilidad social.
	D	El despliegue de estrategias es adecuado, aunque no posee una estructura establecida cumple con los requisitos necesarios para generar un trabajo eficiente.
	A	Los líderes están dispuestos al aprendizaje para las mejoras de la gestión, para aumentar la eficiencia de los procesos organizativos.
	I	La integración de las actividades de la dirección, se aplica conforme a las necesidades de la empresa de una forma no establecida pero funcional.

Tabla 4 Valoración criterio de liderazgo

Criterio 2: Planeamiento estratégico

Puntuación	Proceso	Diagnóstico
45%	E	El enfoque responde a requerimientos básicos del sistema, no se desarrollan las estrategias de manera estructurada.
	D	El responsable de la bodega es el encargado del cumplimiento de todas las actividades claves.
	A	Los líderes están dispuestos al aprendizaje en el desarrollo de estrategias que beneficien a la empresa.
	I	Se necesita la integración de las actividades con mayor organización para el desarrollo de las operaciones.

Tabla 5 Valoración criterio de planeamiento estratégico

Criterio 3: Orientación hacia el cliente y el mercado

Puntuación	Proceso	Diagnóstico
85%	E	El enfoque responde efectivamente a los requerimientos múltiples de los clientes, con el conocimiento del cliente y del mercado.
	D	Existe un buen despliegue en cuanto a las relaciones y satisfacción del cliente.
	A	La empresa escucha las peticiones de los clientes existiendo una estrecha relación entre ambos con una comunicación de aprendizaje.
	I	Existe una integración adecuada en los procesos conforme a las necesidades de los clientes.

Tabla 6 Valoración criterio de orientación al cliente

Criterio 4: Medición análisis y gestión del conocimiento

Puntuación	Proceso	Diagnóstico
45%	E	La evaluación del desempeño solo se realiza en la etapa del proceso, no está dirigida a funciones organizacionales ni de forma global.
	D	El despliegue de la información no tiene una base preestablecida.
	A	La gestión del conocimiento se realiza por medio de las experiencias en los procesos.
	I	Debe existir un mayor alineamiento con las actividades de la organización.

Tabla 7 Valoración criterio de gestión del conocimiento

Criterio 5: Orientación hacia las personas

Puntuación	Proceso	Diagnóstico
85%	E	Se enfoca en los sistemas de trabajo y en las necesidades de los trabajadores.
	D	La motivación es un factor importante para contribuir con la productividad de los trabajadores.
	A	Existe un aprendizaje y motivación a los trabajadores y se demuestra en la eficiencia con que realizan sus labores.
	I	La dirección está abierta a las opiniones de cada uno de sus colaboradores, existe una buena comunicación entre el personal y se integran experiencias laborales que contribuyen con el proceso.

Tabla 8 Valoración criterio de orientación hacia las personas

Criterio 6: Gestión de procesos

Puntuación	Proceso	Diagnóstico
85%	E	Existe un enfoque a la creación de valor por medio de la incorporación de tecnología.
	D	El proceso se efectúa eficazmente y la mayor parte es automatizada.
	A	Como en el proceso se utilizan varias máquinas, los trabajadores tienen conocimientos para su utilización y reparación cuando se presentan fallas leves.
	I	Todo el personal transitorio está involucrado en el proceso, cada uno debe conocer el funcionamiento de la maquinaria.

Tabla 9 Valoración criterio de gestión de procesos

:

Criterio 7: Resultados

Puntuación	Diagnóstico
85%	Servicios: A pesar de que existen brechas en algunos criterios la empresa demuestra un alto desempeño, se ofrece un servicio de calidad.
85%	Orientación al cliente: La orientación al cliente es primordial y ha existido un gran aumento de ellos con la incorporación de tecnología.
85%	Mercado: Se enfoca a un mercado internacional, y tiene miras hacia el futuro para crecer como organización.
85%	Orientación hacia las personas: El personal que labora en la empresa se encuentra satisfecho con su trabajo y se siente motivado.
70%	Eficacia Organizacional: El liderazgo se usa como método de sostenibilidad, pero deben definirse los objetivos, misión y visión de forma estructurada.
85%	Liderazgo: La forma en que la administración lidera podría mejorar con una establecimiento adecuado de los sus valores.

Tabla 10 Valoración criterio de resultados

4.1.5 Puntuación de los subcriterios del modelo Baldrige en ORTYCAST

La puntuación de los subcriterios del modelo se realizó conforme a los porcentajes de valoración de los procesos y resultados asignados anteriormente.

Cada criterio del modelo de excelencia tiene una puntuación específica de acuerdo con la importancia para la gestión de calidad total, que fue establecida por el Instituto nacional de estandarización y tecnología de Estados Unidos.

La puntuación se estimó según el cumplimiento de los requerimientos de cada criterio con el rango de valoración.

Las valoraciones de menores puntajes fueron en los criterios de la gestión estratégica y gestión del conocimiento, debido a que la estructura organizativa no cumple con sus requerimientos.

En la mayoría de las áreas se cumple de forma adecuada la gestión de la calidad, indicando una orientación al cliente, a los sistemas de trabajo y a los procesos de creación de valor.

El criterio de resultados, representa la mayoría del puntaje en la que se demuestran los logros en la gestión de la empresa según las observaciones realizadas y los datos recopilados.

Para comprender cada valoración se presenta la tabla de la puntuación asignada con el puntaje óptimo del modelo:

4.1.5.1 Puntuación asignada

Servicios Ortuño y Castellón R. L		
Criterios y subcriterios del modelo Malcolm Baldrige (Puntuación)		
	Puntaje asignado	Puntaje óptimo
1. Liderazgo	102	120
1.1 Liderazgo de la alta dirección	60	70
1.2 Buen gobierno y responsabilidad social	42	50
2. Planeamiento estratégico	38	85
2.1 Desarrollo de estrategias	18	40
2.2 Despliegue de estrategias	20	45
3. Orientación hacia el cliente y el mercado	72	85
3.1 Conocimiento del cliente y del mercado	34	40
3.2 Relaciones con el cliente y satisfacción	38	45
4. Medición análisis y gestión del conocimiento	40	90
4.1. Medición análisis y evaluación del desempeño organizacional	20	45
4.2. Gestión de la información y del conocimiento	20	45
5. Orientación hacia las personas	72	85
5.1. Sistemas de trabajo	30	35
5.2. Aprendizaje y motivación de las personas	21	25
5.3. Bienestar y satisfacción de las personas	21	25
6. Gestión de procesos	72	85
6.1. Procesos de creación de valor	38	45
6.2. Procesos de soporte y planeamiento operativo	34	40
7. Resultados	374	450
7.1. Resultados de productos y servicios	85	100
7.2. Resultados de orientación hacia el cliente	60	70
7.3. Resultados financieros y de mercado	60	70
7.4. Resultados de la orientación hacia las personas	60	70
7.5. Resultados de la eficacia organizacional	49	70
7.6. Resultados de liderazgo y responsabilidad social	60	70
PUNTAJE TOTAL	770	1000

Tabla 11 Puntuación asignada y puntaje óptimo del modelo

En la tabla de puntuación asignada y puntaje óptimo del modelo, se planteó el diagnóstico final de los criterios del modelo Malcolm Baldrige en la empresa Servicios Ortuño y Castellón R.L, en la que se observan los puntos en los que se puede mejorar:

- ORTYCAST posee un buen nivel en liderazgo, las mejoras del sistema se basan en los hechos organizativos cumpliendo con un buen gobierno y responsabilidad social.
- La empresa no tiene una estructura preestablecida de planeamiento estratégico, se enfoca en las necesidades de los clientes, pero el desarrollo y despliegue de estrategias es básico, existe la necesidad de una mejora organizativa.
- La orientación al cliente y el mercado cumple con la mayoría de los requerimientos del sistema de gestión, se conoce al cliente y existe un conocimiento del mercado, la opinión del cliente es lo más importante para la toma de decisiones en el proceso.
- En el análisis del conocimiento, no se realiza la recolección de información para la eficacia de los procesos ni de las actividades organizativas, sin embargo, los análisis se realizan de forma verbal indicando un enfoque que responde a las necesidades básicas de la organización.
- En orientación hacia las personas, existe un sistema de trabajo enfocado al proceso pero que considera las necesidades de las personas, hay motivación y aprendizaje, los colaboradores son importantes para la realización de un servicio de calidad.

- La gestión de procesos se realiza de forma eficaz con el uso de tecnología, la mayoría del proceso es automatizado creando valor y el planeamiento operativo está establecido de acuerdo con las necesidades de los clientes.
- Los resultados de la empresa en gestión de calidad demuestran que se trabaja eficientemente, existen algunas tendencias de mejora para la eficacia organizacional, pero los procesos operativos y administrativos representan un buen nivel de desempeño.

El total de puntos del Modelo Malcolm Baldrige es de 1000, la empresa obtuvo una valoración de 770 puntos, en la cual hay una diferencia de 230 puntos para llegar a la excelencia, actualmente cuenta con un nivel adecuado en gestión.

Según el perfil de la organización, se necesita el establecimiento de los valores, misión y visión para que la empresa crezca y cumpla con sus metas en la sostenibilidad y calidad del servicio.

La base para que ORTYCAST mejore en la gestión de calidad total, es con un buen desarrollo de la estructura organizativa porque es el pilar para el funcionamiento eficaz en la empresa.

4.2 Proposición de estrategias de gestión de calidad para la mejora de la eficacia en la empresa, mediante el modelo Baldrige

Con el diagnóstico de las prácticas de trabajo se plantearon las estrategias de gestión de calidad de acuerdo con los valores del modelo Malcolm Baldrige y las necesidades de la empresa para mejorar su eficacia en los aspectos con brechas en la gestión, como son los aspectos organizacionales, la planeación estratégica y la medición, análisis y gestión del conocimiento:

- En el perfil organizacional de la empresa, la administración debe fijar la dirección, establecer la orientación hacia el cliente, **determinar valores claros, visibles** y establecer altas expectativas de desempeño.

El **establecimiento de los valores, misión y visión**¹⁵, mejora la eficacia de la empresa en aspectos organizativos, los líderes pueden reforzar las expectativas de desempeño, al tiempo que construyen liderazgo, compromiso e iniciativa en toda la organización.

También tener una organización estructurada mejora la agilidad en los procesos, teniendo una orientación hacia el futuro en los aspectos operacionales.

- Para mejorar la eficacia en la planeación estratégica, se propone a la empresa **tener una orientación hacia el futuro**¹⁶, un plan de acción.

Con un desarrollo y despliegue de estrategias definido con una orientación hacia el futuro y perspectiva en el sistema de trabajo, se mejorará la eficacia de ORTYCAST porque con ellas se gestionan los procesos claves, con el objetivo de alcanzar resultados de excelencia.

¹⁵ Ver aspectos organizacionales propuestos en anexo 8: Estrategias de gestión de calidad, pág. 89.

¹⁶ Ver planeación estratégica propuesta en anexo 8: Estrategias de gestión de calidad, pág. 91.

- Para Alcanzar los más altos niveles de desempeño organizacional se propone tener un **enfoque hacia el aprendizaje organizacional**¹⁷ realizando una evaluación de las actividades laborales.
- Las necesidades del negocio y de la estrategia de la organización, deberían proporcionar datos e información críticos sobre procesos, productos y resultados claves, para ello se recomienda **medir la gestión del desempeño**.

La medición, el análisis y la gestión del conocimiento, aumentan la eficacia de la organización al respaldar los propósitos de la planificación, la mejora de las operaciones, cambios de gestión, y la comparación del desempeño con el de los competidores o con las “mejores prácticas” identificadas.

Con las proposiciones a ORTYCAST de determinar sus valores claros, de poseer una orientación hacia el futuro con una planeación estratégica y un enfoque hacia el aprendizaje organizacional, la empresa mejorará su eficacia organizacional ya que estas son concepciones claves para gestionar la calidad en todas sus actividades administrativas y operativas.

Con los resultados obtenidos se resolvió la problemática de cómo evaluar el sistema de gestión de calidad de la empresa, al utilizar los instrumentos para la recolección de datos se analizó la información con la que se cumplieron los objetivos planteados.

Esto lleva a la comprobación de la hipótesis de investigación, porque a través de la evaluación de la gestión de calidad en ORTYCAST con el modelo Malcolm Baldrige, se propusieron las estrategias de gestión de calidad que según el modelo contribuyen al mejoramiento la eficacia de la organización.

¹⁷ Ver estrategia propuesta para la gestión del conocimiento en anexo 8: Estrategias de gestión de calidad, pág. 92.

V. Conclusiones

Con el estudio realizado acerca del modelo Malcolm Baldrige para la gestión de calidad total, en la empresa Servicios Ortuño y Castellón R.L, se cumplieron los objetivos planteados al efectuar todos los procesos necesarios para responder a las preguntas de investigación ya que:

- Se fundamentaron los aspectos teóricos que conforman la gestión de calidad y el modelo Malcolm Baldrige.

En los que se detallaron las partes de la gestión de calidad y su importancia, se definieron los enfoques, sistemas de gestión y modelos en el que se incluyó el modelo de excelencia Malcolm Baldrige describiendo sus valores, criterios y sistema de puntuación para comprender su forma de aplicación.

- Se diagnosticaron las prácticas de trabajo de ORTYCAST, por medio del modelo Baldrige para la gestión de calidad total.

La valoración de estas prácticas se llevó a cabo mediante la utilización de los instrumentos de entrevistas, guía de observación, encuestas y la guía de puntuación del modelo, con el que se asignó el puntaje de acuerdo al cumplimiento de la empresa en los criterios de gestión de calidad.

Con el diagnóstico realizado, se determinó que la empresa trabaja de forma eficiente, tiene una perspectiva en la calidad y la satisfacción de sus clientes, con aspiraciones a la mejora continua para aumentar su desempeño organizacional.

- Se propusieron las estrategias de gestión de calidad para la mejora de la eficacia en la empresa, mediante el modelo Baldrige.

Cada estrategia se propuso según las necesidades de la empresa y se describieron conforme al análisis de los resultados en el diagnóstico de las prácticas labores de la empresa y los valores del modelo de excelencia.

Las estrategias sirven para contribuir a la sostenibilidad de la organización y ayudarle en la mejora las prácticas de gestión.

Con el cumplimiento de los objetivos se realizó la evaluación del sistema de gestión de calidad total de ORTYCAST dando respuesta a la pregunta problema comprobando así la hipótesis.

Cada variable contendida fue definida en el estudio y es un hecho que la evaluación de la calidad con el Modelo Malcolm Baldrige resulta en una mejora de la eficacia y de las capacidades de toda la organización.

Sirve como herramienta de trabajo para comprender y gestionar el desempeño, la planificación y las oportunidades de aprendizaje.

El modelo Malcolm Baldrige, es una base para integrar los requerimientos operativos y de desempeño en un marco orientado hacia la obtención de resultados, lo que, a su vez, crea una base para la acción y la retroalimentación de la empresa.

VI. Recomendaciones

Servicios ORTYCAST obtuvo una buena puntuación en su sistema de gestión de calidad, demostrando ser una empresa en crecimiento realizando satisfactoriamente sus actividades, sin embargo, hay algunas áreas en la que se puede mejorar desde un punto de vista organizativo.

Por ello, se recomienda a la empresa:

- Que defina su misión y visión, porque son la base para su funcionamiento y lo que se desee lograr en el futuro.
- Que elabore una planeación estratégica en la que se planteen los objetivos cuando se realicen los ciclos productivos, anticipando las necesidades de sus clientes.
- Llevar un registro de la información relevante, haciendo un análisis del desempeño que valore las actividades de los trabajadores y sean comparadas según el aumento o disminución de la productividad.
- Realizar una evaluación anual de las actividades de la empresa, el Modelo Baldrige puede contribuir en la identificación de los puntos clave para mejorar y mantener su sostenibilidad.

Por último, se sugiere a ORTYCAST que continúe con su enfoque en la calidad de sus servicios realizando las actividades para la satisfacción total de sus clientes.

Referencias

- ALGI. (2017). *ALGI*. Obtenido de algi.net/es/quality-assurance
- Alzqueta, J. I. (2012). *Sistemas de Gestión de Calidad*. Navarra, España: upna.
- Calidad & Gestión. (2010). *Calidad & Gestión*. Obtenido de https://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/46_iso_9000_cuadro_mando_integral.html
- Camisón, C. C. (2006). *GESTIÓN DE LA CALIDAD: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima, Perú: San Marcos.
- EAFIT. (2013). Control de la Calidad. Recuperado el 22 de Abril de 2017, de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/boletines/auditoria-control/b10.pdf>
- Emprendices. (2016). *Emprendices*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/calidadtotal-origen-evolucion-y-conceptos/>
- Euskalit. (2012). *Calidad Total*. Recuperado el 22 de Abril de 2017, de http://www.euskalit.net/pdf/calidad_total.pdf
- Intedya. (Octubre de 2017). *International Dynamic Advisors*. Obtenido de www.intedya.com/internacional/103/consultoria-buenas-practicas-de-manufactura-bpm.html
- IPSA. (2017). *Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria*. Obtenido de <http://www.ipsa.gob.ni/ACERCA-DE-IPSA>
- ITC. (2011). *Gestión de la Calidad de Exportación* (Segunda ed.). Ginebra, Suiza.
- Menacho, P. E. (2017). *Slideshare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/mobile/oprbgutar/gestin-de-calidad-13931800>

NIST. (2017). *National Institute of Standards and Technology*. Obtenido de <https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-criteria-commentary>

NIST. (2017). *National Institute of Standards and Technology*. Obtenido de <https://www.nist.gov/sites/default/files/documents/2017/02/09/2017-2018-baldrige-excellence-builder.pdf>

Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: McGRAW-HILL.

Sanchez, A. (03 de Junio de 2017). *Wordpress*. Obtenido de <https://seminarioiiuntref.wordpress.com/2017/06/03/obstaculos-hacia-la-calidad-total/>

Senati. (2014). *Introducción a la Calidad Total* (Segunda ed.). Lima, Perú.

Villanueva, J. A. (2006). *Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige*. PRAXIS.

Anexos

Anexo 1: Puntuación de criterios y subcriterios del modelo de excelencia Malcolm Baldrige

P. Perfil Organizacional		
P.1	Descripción de la Organización	
P.2	Desafíos de la Organización	
Criterios / Subcriterios		
Puntuación		
1.	Liderazgo	120
1.1	Liderazgo de la Alta Dirección	70
1.2	Buen Gobierno y Responsabilidad Social	50
2.	Planeamiento Estratégico	85
2.1	Desarrollo de Estrategias	40
2.2	Despliegue de Estrategias	45
3.	Orientación hacia el Cliente y el Mercado	85
3.1	Conocimiento del Cliente y del Mercado	40
3.2	Relaciones con el Cliente y Satisfacción	45
4.	Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento	90
4.1	Medición, Análisis y Evaluación del Desempeño Organizacional	45
4.2	Gestión de la Información y del Conocimiento	45
5.	Orientación hacia las Personas	85
5.1	Sistemas de Trabajo	35
5.2	Aprendizaje y Motivación de las Personas	25
5.3	Bienestar y Satisfacción de las Personas	25
6.	Gestión de Procesos	85
6.1	Procesos de Creación de Valor	45
6.2	Procesos de Soporte y Planeamiento Operativo	40
7.	Resultados	450
7.1	Resultados de Productos y Servicios	100
7.2	Resultados de Orientación hacia el Cliente	70
7.3	Resultados Financieros y de Mercado	70
7.4	Resultados de la Orientación hacia las Personas	70
7.5	Resultados de la Eficacia Organizacional	70
7.6	Resultados de Liderazgo y Responsabilidad Social	70
TOTAL DE PUNTOS		1000

Anexo 2: Guía de puntuación criterios del 1 al 6, modelo Malcolm Baldrige

Puntuación	Proceso
0 ó 5 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe un enfoque sistemático evidente; información anecdótica (E). ▪ Poco o inexistente despliegue de enfoques (D). ▪ No hay evidencia de una orientación a la mejora, la mejora es alcanzada reaccionando a los problemas (A). ▪ No hay evidencia de alineamiento organizacional, las áreas o unidades de trabajo operan independientemente (I).
10, 15, 20 ó 25 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comienzo de un enfoque sistemático que responde a los requerimientos básicos del Subcriterio (E). ▪ Enfoque en las etapas iniciales de despliegue en la mayoría de las áreas o unidades de trabajo, inhibiendo el progreso en logro de los requerimientos básicos del Subcriterio (D). ▪ Etapas iniciales de una transición que va desde una actitud reactiva a los problemas hacia una orientación de mejora general (A). ▪ El enfoque está bastante alineado con otras áreas o unidades de trabajo, a través de la solución de problemas coordinada (I).
30, 35, 40 ó 45 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfoque sistemático y efectivo que responde a los requerimientos básicos del Subcriterio (E). ▪ Enfoque desplegado, a pesar de que algunas áreas o unidades de trabajo se haya en las etapas iniciales de despliegue (D). ▪ Comienzo de un enfoque sistemático para la evaluación y mejora de los procesos clave (A). ▪ Enfoque en las etapas iniciales de alineamiento con las necesidades organizacionales básicas identificadas como respuesta a los otros Subcriterios del Modelo (I).
50, 55, 60 ó 65 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfoque sistemático y efectivo que responde a los requerimientos globales del Subcriterio (E). ▪ Enfoque bien desplegado aunque el despliegue puede variar en áreas o unidades de trabajo (D). ▪ Proceso de evaluación y mejora sistemático y basado en hechos y, aprendizaje organizacional, se encuentran implementados para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos clave (A). ▪ Enfoque alineado con las necesidades organizacionales identificadas como respuesta a los Subcriterios del Modelo (I).
70, 75, 80 u 85 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfoque sistemático y efectivo que responde a los requerimientos múltiples del Subcriterio (E). ▪ Enfoque bien desplegado, con brechas no significativas (D). ▪ Evaluación y mejora sistemática y basada en hechos y, aprendizaje organizacional, son herramientas de gestión claves; existe clara evidencia de refinamiento e innovación como resultado de análisis y la transferencia de aprendizajes de nivel organizacional (A). ▪ Enfoque integrado con las necesidades organizacionales identificadas como respuesta a los otros Subcriterios del Modelo (I).
90, 95 ó 100 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfoque sistemático y efectivo que responde completamente a los requerimientos múltiples del Subcriterio (E). ▪ Enfoque completamente desplegado sin brechas o debilidades significativas en las áreas o unidades de trabajo (D). ▪ Evaluación y mejora sistemática y basada en hechos y, aprendizaje organizacional son herramientas de gestión claves en toda la organización; refinamiento e innovación respaldadas por análisis y transferencia de aprendizajes en toda la organización (A). ▪ Enfoque bien integrado con las necesidades organizacionales identificadas como respuesta a los otros Subcriterios del Modelo (I).

Anexo 3: Guía de puntuación criterio 7, modelo Malcolm Baldrige

Puntuación	Resultados
0 ó 5 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se presenta resultados de desempeño organizacional o se presenta resultados pobres. ▪ No se presenta datos de tendencia o las tendencias se muestran principalmente adversas. ▪ No se presenta información comparativa. ▪ No se presenta resultados para ninguna de las áreas de importancia para la misión o requerimientos de negocio claves de la organización.
10, 15, 20 ó 25 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se presenta pocos resultados de desempeño organizacional; existe algunas mejoras y niveles de desempeño que comienzan a ser buenos en algunas áreas. ▪ Se presenta pocos o ningún dato de tendencias. ▪ Se presenta poca o ninguna información comparativa. ▪ Se presenta resultados para unas pocas áreas de importancia para la misión o requerimientos de negocio claves de la organización.
30, 35, 40 ó 45 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se presenta mejoras y/o niveles de desempeño buenos en muchos temas abordados por los requerimientos del Subcriterio. ▪ Desarrollo de tendencias en etapas iniciales. ▪ Obtención de información comparativa en etapas iniciales. ▪ Se presenta resultados para muchas áreas de importancia para la misión o requerimientos claves de la organización.
50, 55, 60 ó 65 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendencias de mejora y/o niveles de desempeño buenos para la mayoría de temas abordados por los requerimientos del Subcriterio. ▪ No existe un patrón adverso de tendencias y no existe niveles de desempeño pobres en las áreas de importancia para la misión o requerimientos de negocio claves de la organización. ▪ Algunas tendencias y/o niveles de desempeño presentes – evaluados contra comparaciones relevantes y/o "benchmarks" – muestran áreas de desempeño relativo de bueno a muy bueno. ▪ Resultados de desempeño organizacional abordan la mayoría de los requerimientos clave de clientes, mercado y proceso.
70, 75, 80 u 85 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desempeño presente de bueno a excelente en la mayoría de áreas de los temas de importancia abordados por los requerimientos del Subcriterio. ▪ Mayoría de las tendencias de mejora y/o niveles de desempeño presente son sostenidos. ▪ Muchas a la mayoría de las tendencias y/o niveles de desempeño presente – evaluados contra comparaciones relevantes y/o "benchmarks" – muestran áreas de liderazgo y desempeño relativo muy bueno. ▪ Resultados de desempeño organizacional abordan la mayoría de los requerimientos clave de clientes, mercado, proceso y planes de acción.
90, 95 ó 100 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desempeño presente excelente en la mayoría de los temas de importancia abordados por los requerimientos del Subcriterio. ▪ Tendencias de mejora excelentes y/o niveles de desempeño excelente sostenidos en la mayoría de las áreas. ▪ Liderazgo en la industria y benchmark demostrado en muchas áreas. ▪ Resultados de desempeño organizacional abordan completamente los requerimientos clave de clientes, mercado, proceso y planes de acción.

Anexo 4: Formato de entrevista

Entrevista

Lugar de la entrevista: Servicios Ortuño y Castellón, La Trinidad - Estelí. Área administrativa.

El motivo de esta entrevista, es para valorar los criterios del modelo Malcolm Baldrige de gestión de calidad, en la empresa ORTYCAST con el objetivo de diagnosticar las prácticas laborales que ejerce.

Las preguntas se derivan del perfil organizativo y de los 7 criterios del modelo de excelencia.

Preguntas

Perfil organizacional

1. ¿Cuáles son los principales productos que procesa y cuál es la importancia relativa de cada uno a su éxito?
2. ¿Cuáles son los valores, misión y visión de la empresa? ¿cuáles son las capacidades principales de su organización?
3. ¿Cuáles son las normas de seguridad, acreditación, certificación, o requisitos de registro y normas de producto que aplica la empresa?
4. ¿Qué papel juegan los proveedores y colaboradores en la competitividad de la empresa y cuáles son los clientes y segmentos de mercado claves?

Criterio N° 1, Liderazgo

5. ¿Podría describir la forma en que la dirección guía y hace sostenible a la organización y cómo la organización se comunica con los colaboradores e impulsa el alto desempeño?
6. ¿De qué manera se abordan las responsabilidades sociales y se evalúa el desempeño de la alta dirección?

Criterio N° 2, Planeamiento estratégico

7. ¿De qué manera la organización lleva a cabo el planeamiento estratégico?, ¿cuáles son las etapas clave del proceso y quiénes son los participantes clave en el cumplimiento de los objetivos?

(Continuación)

Criterio N° 3, Orientación hacia el cliente y el mercado

8. ¿Podría describir la manera en que la organización determina los requerimientos, necesidades, expectativas y preferencias de los clientes y mercados para asegurar la calidad de sus productos y servicios?
9. ¿De qué manera se construyen las relaciones y se mejora la satisfacción y lealtad de los clientes?

Criterio N° 4, Medición, análisis y gestión del conocimiento

10. ¿De qué manera la organización mide, analiza, evalúa y mejora los datos e información de desempeño, en todas las áreas de la organización?
11. ¿Cómo se gestiona la información y el conocimiento organizacional?

Criterio N° 5, Orientación hacia las personas

12. ¿De qué manera apoya a los colaboradores para que lleven a cabo el trabajo de la organización?, ¿Cómo identifica las características y habilidades necesarias para los colaboradores potenciales?
13. ¿De qué forma contribuye al aprendizaje y motivación de los colaboradores, y a su bienestar y satisfacción creciente?

Criterio N° 6, Gestión de procesos

14. ¿Podría describir la manera en que la organización identifica y gestiona los procesos de creación de valor para lograr el éxito y crecimiento organizacional?
15. ¿Cómo la organización lleva a cabo el planeamiento operativo?

Criterio N° 7, Resultados

16. ¿Cuáles son los resultados del desempeño de la empresa en cuanto a productos y servicios, orientación hacia el cliente, hacia las personas, en la eficacia organizacional y en el liderazgo y responsabilidad social?

Anexo 5: Guía de observación directa

Guía de observación

Lugar:	<i>Servicios Ortuño y Castellón Sociedad Limitada</i>	Área:	<i>Bodegas de procesamiento</i>
Objetivo:	<i>Diagnosticar las prácticas de trabajo, según los criterios de gestión del conocimiento y gestión de procesos, del modelo Malcolm Baldrige</i>		
Listado de subcriterios		Indicadores de cumplimiento <i>(Marcar la casilla que corresponda a cada caso)</i>	
		Sí	No
Gestión del conocimiento			
<i>¿Se recolecta Información para hacer seguimiento a las operaciones diarias?</i>			
<i>¿Se evalúan las actividades diarias?</i>			
<i>¿Existe comunicación entre los colaboradores y responsables de área?</i>			
<i>¿Existe una orientación hacia la resolución y prevención de problemas?</i>			
Gestión de procesos			
<i>¿Se identifican los procesos claves?</i>			
<i>¿Se utilizan procesos para la creación de valor?</i>			
<i>¿Se determinan los requerimientos de los procesos?</i>			
<i>¿Se utiliza tecnología para mejorar la productividad?</i>			
<i>¿Se realiza un control de los procesos?</i>			
<i>¿La empresa previene defectos y errores del servicio?</i>			
<i>¿Los puestos de trabajo están diseñados según las necesidades operativas?</i>			
<i>¿Existe aprendizaje organizacional?</i>			
Conclusiones:			

Anexo 6: Formato de encuesta

Encuesta

Esta encuesta se realiza para diagnosticar de las prácticas laborales de ORTYCAST, con el objetivo de valorar el criterio de orientación a las personas por medio del modelo Malcolm Baldrige de gestión de calidad.

Marque con una "X" la respuesta que considere la adecuada.

Sexo: M F

Edad: 20-30 30-40 40-50

Preguntas

1. ¿Qué tipo de contrato realizó al ingresar a la empresa?

Verbal Ninguno

Escrito

2. ¿Al ingresar a la empresa recibió capacitación para realizar su trabajo?

Sí No

3. ¿Cuál es su jornada ordinaria de trabajo?

Matutino Diurna Mixta

Vespertino Nocturna

4. ¿Cómo es el ambiente laboral del trabajo?

Excelente Regular

Bueno Malo

5. ¿Cómo es la comunicación con sus compañeros de trabajo y con el responsable de área?

Excelente Regular

Buena No Existe

6. ¿Utiliza equipos de seguridad al momento de realizar su trabajo?

Siempre Nunca

Algunas veces

7. ¿La empresa utiliza métodos de incentivos, para generar motivación?

Sí No

Anexo 7: Fotografías de la empresa Servicios Ortuño y Castellón R. L

Oficinas



Bodega de procesamiento



Máquina limpiadora de granos



Máquina pulidora de granos



Máquina clasificadora de granos



Empaque y bodega de producto



Anexo 8: Estrategias de gestión de calidad para la mejora de la eficacia en ORTYCAST

Servicios Ortuño y Castellón R. L

Estrategias de gestión de calidad para la mejora de la eficacia en aspectos organizacionales, planificación estratégica y gestión del conocimiento.

Organización

Misión

Brindar el mejor servicio posible para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, fomentando valores como: respeto, comunicación y eficiencia, mediante el cumplimiento de los estándares de calidad que se exigen en el sector agroexportador.



Visión

Ser una empresa líder en el procesamiento de productos agrícolas con la más alta calidad, agrandar nuestras instalaciones para satisfacer las necesidades de los clientes y extendernos en el mercado nacional e internacional siendo mejores que la competencia.



Organización

Valores

Respeto, el ambiente organizacional se lleva en armonía, respetando la dignidad humana.

Compromiso, se ofrece un servicio de calidad para la satisfacción total del cliente.

Comunicación, ORTYCAST es una empresa que se mantiene en contacto directo con el cliente creando lazos de aprendizaje, una comunicación abierta, clara y objetiva para el beneficio de ambas partes.

Eficiencia, todas las actividades enfocadas en el proceso se realizan con los mayores estándares para cumplir con los requisitos del cliente.



Planeación estratégica

Orientación hacia el futuro

Anticipar las expectativas de los clientes con el seguimiento de sus relaciones, para definir una estructura de desarrollo operativo.



Realizar un despliegue definido de estrategias en los procesos productivos, entrega, transporte, uso y disposición de los productos

Crear la disponibilidad de la información y mantener el conocimiento de las actividades que se realicen para el cumplimiento de los objetivos.

Medición análisis y gestión del conocimiento

Enfoque hacia el aprendizaje organizacional

Documentar la información



Plan de acción



Evaluación de las actividades

Medir la gestión del desempeño, documentando los datos e información crítica sobre los procesos y resultados claves.

Poseer un plan de acción para aumentar la capacidad de respuesta ante fallas en el proceso, uso de los recursos en las actividades productivas y peticiones de los clientes.

Evaluar las actividades laborales según la eficiencia con que se realiza el trabajo.