

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA



**“ESTRATEGIAS PARA LA CULTURA DE MEJORA CONTINUA
EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL LABORATORIO DE ENSAYO
COLECBI S.A.C.”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
GERENCIA DE LA CALIDAD Y DESARROLLO HUMANO**

BETSI JENNIFER, WILSON ZEVALLOS
JOSÉ WILLIAM, CAMERO JIMÉNEZ

Callao, 2021

PERÚ

HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACIÓN

La presente tesis fue sustentada por la señora bachiller WILSON ZEVALLOS BETSI JENNIFER y el señor bachiller CAMERO JIMÉNEZ JOSÉ WILLIAM ante el JURADO DE SUSTENTACION DE TESIS conformado por los siguientes Profesores Ordinarios:

Dr. Carrasco Venegas Luis Américo PRESIDENTE

Dr. Rodríguez Taranco Oscar Juan SECRETARIO

Mg. Díaz Bravo Pablo Belizario VOCAL

Mg. Angeles Queirolo Carlos Ernesto VOCAL

Mg. Montero Arteaga Wimpper Daniel ASESOR

Tal como está asentado en la Acta N° 019, de fecha 19 de diciembre del año 2021, para obtener el Grado Académico de Maestro en Gerencia de la Calidad y Desarrollo Humano de conformidad con lo establecido por el Reglamento de Grados y Títulos aprobado con Resolución de Consejo Universitario N° 245-2018-CU de fecha 30 de octubre de 2018.

DEDICATORIA

Betsi Jennifer, Wilson Zevallos:

Dedico esta tesis a mi querida y hermosa hija Abigail, a mis amados padres José Wilson y Betsi Zevallos de Wilson y a la familia Camero Pinedo por todo el apoyo brindado.

José William, Camero Jiménez:

Dedico esta maestría a mi esposa Yahaira y mi hija Sophie que son mi motivación en la vida.

INDICE

RESUMEN	8
RESUMO	9
INTRODUCCIÓN	10
I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.1 Descripción de la realidad problemática	11
1.2 Formulación del problema	13
1.2.1 Problema general	13
1.2.2 Problema específico	13
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivo general	13
1.3.2 Objetivos específicos	13
1.4 Limitantes de la investigación	14
1.4.1 Limitantes teóricas	14
1.4.2 Limitantes temporales	14
1.4.3 Limitantes espaciales	14
II MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 Antecedentes	16
2.1.1 Antecedentes internacionales	16
2.1.2 Antecedentes nacionales	18
2.2 Bases teóricas.....	19
2.2.1 Gestión de calidad	19
2.2.2 Mejora continua de la calidad	20
2.2.3 Cultura de mejora continua en un sistema de gestión.....	21
2.3 Conceptual.....	22
2.3.1 Proceso de mejora continua en un sistema de gestión	22
2.3.2 La gestión por procesos y la mejora continua	24

2.3.3	La gestión de riesgos y la mejora continua	25
2.3.4	La gestión de cambios y la mejora continua	25
2.3.5	Conceptualización de la cultura de mejora continua en un sistema de gestión	25
2.3.6	Gestión estratégica	26
2.3.7	Gestión humana	33
2.3.8	Gestión de recurso	35
2.3.9	Gestión de cambio	35
2.3.10	Gestión de riesgo	39
2.3.11	Ciclo de mejora continua	40
2.3.12	Relación conceptual entre la competencia y actitud	42
2.4	Definición de términos básicos	44
2.4.1	Liderazgo	44
2.4.2	Organización	44
2.4.3	Capacitación	45
2.4.4	Comunicación	45
2.4.5	Reconocimiento laboral	45
2.4.6	Desempeño laboral	46
2.4.7	Motivación	46
III	HIPÓTESIS Y VARIABLES	47
3.1	Hipótesis	47
3.1.1	Hipótesis general	47
3.1.2	Hipótesis específicas	47
3.2	Definición conceptual de las variables	47
3.2.1	Operacionalización de variable	49
IV	DISEÑO METODOLÓGICO	50
4.1	Tipo y diseño de investigación	50
4.1.1	Tipo de investigación	50

4.1.2	Diseño de investigación	50
4.2	Método de investigación.....	51
4.2.1	Validación del método de investigación	52
4.3	Población y muestra.....	53
4.3.1	Población.....	53
4.3.2	Muestra	53
4.4	Lugar de estudio y período desarrollado	55
4.4.1	Lugar de estudio.....	55
4.4.2	Periodo desarrollado.....	56
4.5	Técnicas e instrumentos para la recolección de la información	56
4.5.1	Técnicas para la recolección de la información.....	56
4.5.2	Instrumentos para la recolección de la información	57
4.6	Análisis y procesamiento de datos	60
4.6.1	Análisis de datos.....	60
4.6.2	Procesamientos de datos	63
V	RESULTADOS	64
5.1	Resultados descriptivos.....	64
5.1.1	Resultados descriptivos asociados al Sistema de Gestión del Laboratorio COLECBI S.A.C.	64
5.1.2	Resultados descriptivos asociados a las competencias del personal del Laboratorio COLECBI S.A.C.	65
5.2	Resultados inferenciales	68
VI	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	69
6.1	Contrastación y demostración de la hipótesis con los resultados	69
6.1.1	Primera hipótesis específica	69
6.1.2	Segunda hipótesis específica	71
6.1.3	Hipótesis general.....	72
6.2	Contrastación de los resultados con otros estudios similares.....	74
6.3	Responsabilidad ética de acuerdo a los reglamentos vigentes.....	75

CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80
ANEXOS	87
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	87
Anexo 2: Lista de Verificación del Sistema de Gestión COLECBI S.A.C.	88
Anexo 3: Cuestionario de encuesta de competencias para líderes de COLECBI S.A.C.....	96
Anexo 4: Cuestionario de encuesta de competencias para personal en general de COLECBI S.A.C.	102
Anexo 5: Ficha de validaciones de la lista de verificación del Sistema de Gestión y las encuestas de competencias.....	107
Anexo 6: Carta de consentimiento del Laboratorio COLECBI S.A.C.	119
Anexo 7: Organigrama del Laboratorio COLECBI S.A.C.	120
Anexo 8: Resultados de cumplimiento de lista de verificación.....	121
Anexo 9: Resultados de grado de cumplimiento de lista de verificación.....	124
Anexo 10: Base de datos de validación de encuesta de líderes.....	125
Anexo 11: Base de datos de validación de encuesta de personal en general.....	126

TABLA Y FIGURAS DE CONTENIDO

Tabla 1 - Operacionalización de variables.....	49
Tabla 2 - Relación de expertos que validaron el contenido del instrumento de medición.....	52
Tabla 3 - Interpretación de los valores de alfa Cronbach.....	53
Tabla 4 - Factores, dimensiones asociadas a la cultura de mejora cultura asociados a los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, para la construcción de la lista de verificación de los requisitos de gestión.....	58
Tabla 5 - Factores, dimensiones asociadas a la cultura de mejora cultura, usadas en la encuesta de evaluación de las competencias de los líderes de COLECBI S.A.C.....	59
Tabla 6 - Factores, dimensiones asociadas a la cultura de mejora cultura, usadas en la encuesta de evaluación de las competencias del personal en general de COLECBI	

S.A.C.....	59
Tabla 7 - Distribución factores, dimensiones de la lista de verificación y su calificación.....	60
Tabla 8 - Descripción de la calificación de los hallazgos asociados a los factores, dimensiones de la lista de verificación.....	60
Tabla 9 - Esquema de calificación de la competencia en materia de mejora continua de líderes y personal en general de COLECBI S.A.C.....	62
Tabla 10 - Estimación del valor esperado de las competencias para los líderes de COLECBI S.A.C., según expertos.....	62
Tabla 11 - Estimación del valor esperado de las competencias para el personal en general de COLECBI S.A.C., según expertos.....	63
Tabla 12 - Resultados obtenidos de la verificación de requisitos de la norma del laboratorio de COLECBI S.A.C.....	64
Tabla 13 - Relación de dimensiones de recursos necesarios para la implementación de la cultura de mejora continua en el sistema de gestión de gestión de COLECBI S.A.C.....	70
Tabla 14 - Relación de dimensiones de las necesidades a desarrollar para la implementación de la cultura de mejora continua en el sistema de gestión de COLECBI S.A.C.....	72
Tabla 15 - Relación de estrategias, asociadas por dimensiones, que garantizan el desarrollo de la cultura de mejora continua en el sistema de gestión de COLECBI S.A.C.....	73
Tabla 16 - Contrastación de resultados con otros estudios.....	74
Figura 1 - Pasos para aplicar el modelo de mejora continua (PHVA) definido por la ISO 9001:2015.....	23
Figura 2 - Relación de la gestión por procesos y el ciclo de Deming (PHVA) de la mejora continua.....	24
Figura 3 - Formas de motivación.....	34
Figura 4 - Pasos para el cambio.....	38
Figura 5 - Ciclo de Deming (PHVA).....	42
Figura 6 - Relación entre la competencia y la actitud.....	44
Figura 7 - Etapas de la investigación.....	51
Figura 8 - Ecuación para estimar el tamaño de muestra para poblaciones finitas para las encuestas asociadas a la evaluación de competencias.....	54

Figura 9 - Estimación del tamaño de muestra en el Software Decisión Analyst 2.0....	55
Figura 10 - Resultados obtenidos de la evaluación de competencias de los líderes del Laboratorio de COLECBI S.A.C.....	66
Figura 11 - Resultados obtenidos de la evaluación de competencias del personal en general del Laboratorio de COLECBI S.A.C.....	67
Figura 12 - Modelo de cultura de mejora continua “Bunka Kaisen”.....	77
Figura 13 - Flujo de integración de la cultura de mejora continua en el sistema de gestión de COLECBI S.A.C.....	78

RESUMEN

El presente trabajo de investigación plantea las estrategias para definir la cultura de mejora continua en el sistema de gestión de COLECBI S.A.C. La tesis se soporta en fundamentos metodológicos de cultura de mejora continua, planteando dimensiones necesarias para dar sostenimiento a la cultura de mejora continua, complementando con definiciones teóricas de conceptualización de competencias y de esta manera, enmarcarlos en la realidad actual del sistema de gestión de COLECBI S.A.C. El esquema metodológico de la tesis fue descriptivo en base a entrevistas y encuestas al personal de COLECBI S.A.C., con el fin de dar operatividad a las variables del estudio. En los resultados obtenidos, se evidenció una línea base de 74.5% respecto a la cultura de mejora continua en el sistema de gestión de COLECBI S.A.C.; identificando que las dimensiones de gestión de riesgos, la gestión estratégica y la gestión humana se deben robustecer para afianzar la sostenibilidad de la cultura de mejora continua. Por lo cual las estrategias, que se plantean como resultado de la tesis, se basan en priorizar las dimensiones de: gestión de procesos, gestión de riesgos y gestión de mejora continua, como pilares del sostenimiento de la cultura y de manera transversal apoyarse en la gestión del conocimiento, la información documentada del sistema de gestión y elevar el nivel de las competencias de los líderes y el personal en general en lo que respecta a dichas competencias.

RESUMO

O presente trabalho de investigação propõe estratégias para definir a cultura de melhoria contínua no sistema de gestão da COLECBI S.A.C. A tese baseia-se nos fundamentos metodológicos da cultura de melhoria contínua, propondo as dimensões necessárias para sustentar a cultura de melhoria contínua, complementada com definições teóricas da conceptualização de competências e, desta forma, enquadrando-as na realidade actual do sistema de gestão do COLECBI S.A.C. O esquema metodológico da tese foi descritivo, baseado em entrevistas e inquéritos ao pessoal da COLECBI S.A.C., a fim de tornar as variáveis do estudo operacionais. Os resultados obtidos mostraram uma base de 74,5% relativamente à cultura de melhoria contínua no sistema de gestão da COLECBI S.A.C.; identificando que as dimensões de gestão de risco, gestão estratégica e gestão humana devem ser reforçadas para reforçar a sustentabilidade da cultura de melhoria contínua. Portanto, as estratégias propostas como resultado da tese baseiam-se em dar prioridade às dimensões de: gestão do processo, gestão do risco e gestão da melhoria contínua, como pilares da sustentabilidade da cultura e transversalmente apoiadas pela gestão do conhecimento, informação documentada do sistema de gestão e aumento do nível de competências dos líderes e do pessoal em geral.

INTRODUCCIÓN

Corporación de Laboratorios de Ensayos Clínicos, Biológicos e Industriales S.A.C. (COLECBI S.A.C.) es un laboratorio de ensayo acreditado ante el Instituto Nacional de Calidad (INACAL) bajo el esquema de la norma NTP ISO/IEC 17025:2017 con la notificación 0013-2020- INACAL/DA, con vigencia hasta el 07 de septiembre del 2023. La empresa COLECBI S.A.C. es una institución privada que brinda servicios de ensayo de laboratorio con más de 39 años de experiencia en el mercado. El alcance de sus servicios contempla análisis para muestras de aguas, suelos, alimentos y productos pesqueros; está ubicada en la ciudad de Nuevo Chimbote, siendo su dirección Mz. A lote 7, urbanización Buenos Aires 1ra etapa.

COLECBI S.A.C. está habilitado ante el Ministerio de la Producción (PRODUCE) para realizar actividades de muestreo, medición y análisis en los subsectores de pesca y acuicultura, tal como lo describe el D.S. N° 012-2019-PRODUCE, la empresa cuenta con la acreditación en la NTP ISO 17025, teniendo un sistema de gestión bastante robusto en la competencia técnica como la aplicación de métodos de ensayo normalizados o validados, autorización de analistas, sistema de aseguramiento de validez de resultados y gestión metrológica. De esta misma forma, al no ser alcance de la NTP ISO 17025; adolece de herramientas para sostener la cultura de mejora continua del sistema de gestión, por ello, la necesidad de generar estrategias para dar sostenimiento a la cultura de mejora continua en el sistema de gestión en el laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.

I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Después de la segunda guerra mundial, las consecuencias para Japón fueron nefastas, siendo las más importantes las mencionadas por Rodríguez (2012): “perder el 42% de su riqueza nacional y el 44% de la capacidad industrial”.

Posteriormente, la industria japonesa adoptó las herramientas estadísticas para el control de la calidad, provenientes de Estados Unidos de América, específicamente los difundidos por Edward Deming. Los resultados de esta implementación fueron impresionantes ya que superaron las expectativas iniciales, siendo este fenómeno conocido como el “Milagro Japonés”, el cual fue principalmente influenciado por varios factores, entre ellos los culturales propios de la región y comportamientos sociológicos de la población. Actualmente, Japón es un ejemplo para seguir en la implementación de gestión de calidad, mejora continua y cultura organizacional a nivel internacional.

A nivel mundial, ante la necesidad de implementar estándares de calidad, se publicó el año 1987 la norma ISO 9001, para demostrar que pueden ofrecer, de forma consistente, productos y servicios de cumplan los requisitos legales, del cliente y los propios asegurando la calidad y así como también la implementación de la mejora continua para optimizar sus procedimientos y ser más eficaces constantemente, siendo desde esa fecha la certificación en ISO 9001 un referente para la implementación del pensamiento de mejora continua en las organizaciones.

El Perú de un total de 2 393 033 empresas (INEI, 2019), para el año 2019 se tuvo 2 061 empresas certificadas en ISO 9001 a nivel nacional (ISO, 2020) lo que representa que el 0.086% de nuestras

organizaciones empresariales evidencian la implementación de mejora continua a través del sistema de gestión de calidad ISO 9001.

Los laboratorios de ensayo para desarrollar sus labores como organismos evaluadores de la conformidad (OEC) ante el INSTITUTO NACIONAL DE CALIDAD (INACAL) debe acreditarse con la norma ISO 17025:2017. La acreditación de esta norma permite demostrar que el laboratorio es competente para generar resultados técnicamente válidos, alineando sus requisitos con el contenido de la ISO 9001:2015. Pero no exige como requisito la implementación y mantenimiento de la toma de conciencia y la gestión del conocimiento, que son dimensiones importantes para generar cultura organizacional en toda empresa.

Corporación de Laboratorios de Ensayos Clínicos, Biológicos e Industriales S.A.C. (COLECBI S.A.C.), necesita asegurar que su sistema de gestión basado en la ISO 17025:2017 cimiente bases en la cultura de mejora continua, para dar sostenibilidad a la eficacia de sus operaciones en el mercado nacional, a la satisfacción de sus clientes, a la disminución de costos de no calidad y permitirle indirectamente posicionarlo sobre muchos de sus competidores a nivel regional y nacional.

En el logro de esta investigación, se requiere el compromiso de la alta dirección y de los colaboradores de COLECBI S.A.C. para definir, implementar y mantener una cultura de mejora continua y de esta manera mejorar la productividad y la eficiencia de los procesos, aprovechando el conocimiento y la experiencia de los equipos de trabajo.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo deben ser las estrategias para definir la cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.?

1.2.2 Problema específico

- ¿Cuáles son las necesidades para definir la cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.?
- ¿Cuáles son los recursos que demanda la definición de la cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Definir las estrategias para la cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar los recursos que demanda la cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.
- Identificar las necesidades para la cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.

1.4 Limitantes de la investigación

1.4.1 Limitantes teóricas

Como limitante teórica se identificó la ausencia fuentes de información acerca de una normativa internacional y nacional que defina las dimensiones de una cultura de mejora continua en el sistema de gestión de un laboratorio de ensayo. Ante ello, el trabajo de investigación se centró en definir estrategias de la cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio COLECBI S.A.C., respecto a las dimensiones de gestión estratégica, gestión humana, gestión de recursos, gestión de cambio, gestión de riesgo y ciclo de mejora continua del sistema de gestión de calidad establecidas en los requisitos de la ISO 9001:2015.

1.4.2 Limitantes temporales

No existió limitaciones temporales en el desarrollo de la tesis. La investigación fue de tipo transversal, del período correspondiente al primer semestre del 2021, sobre el estatus del sistema de gestión del laboratorio COLECBI S.A.C., respecto a las variables del estudio.

1.4.3 Limitantes espaciales

La implementación del presente trabajo se realizó para COLECBI sito en la ciudad de Nuevo Chimbote (Mz. A Lote 7 Urb. Buenos Aires 1ra Etapa), provincia del Santa, departamento de Ancash, donde, a razón de restricciones del estado de emergencia debido a la pandemia del covid-19, no se visitó físicamente. Para ello las actividades relativas a las entrevistas con el personal de COLECBI SA.C. se realizaron en la plataforma virtual Meet de Google. Las

encuestas se realizaron también vía remota en la plataforma virtual de formularios de Google.

II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

El estudio de investigación para definir las estrategias para la cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C., menciona los siguientes antecedentes:

2.1.1 Antecedentes internacionales

Venegas (2019), desarrolló una propuesta de mejora continua para solucionar la etapa logística de manera inmediata utilizando una metodología Lean y acciones que permita especificar lineamientos de ejecución de actividades en cada subproceso del almacenamiento del material FRISOLAC de mejora continua en un corto periodo.

De acuerdo con Martínez (2018), fue eliminar costos innecesarios y brindar un excelente servicio que al final se concluyó en el logro de beneficiar importantes puntos como la capacitación de más clientes, por lo que se permitió con la investigación realizar una propuesta de mejora continua con la metodología Kaisen con la técnica de 5s, se basó en la recolección de reciclaje en principales empresas que se afilian a la fundación y en donde a cambio se obtenía una certificación de donación en especie a una fundación sin ánimo de lucro.

Desde el punto de vista de Andrade (2017), la propuesta de cualquier sistema de gestión de mejora continua se basa en mejorar la calidad de producción en pesquera CETROMAR S.A. siendo su objetivo principal el de infundir una cultura de un sistema

de gestión de calidad en todos sus procesos que el personal de la organización realiza, en la búsqueda de la mejora continua, el cual va a permitir ahorros en sus indicadores, el objetivo se basó en cumplir con las expectativas y la motivación de la empresa y sus colaboradores mediante un sistema de mejora continua sostenible en el tiempo.

Según Ibañez (2016), es presentar un plan de mejoramiento que les permita operar y gerenciar con estilos que estén en la vanguardia de lo que el mercado y el mundo globalizado está pidiendo, en la búsqueda de tendencias que fortalezcan su productividad, implementando metodologías, uso de herramientas, técnicas y hasta ajustes en sus procesos.

Moreno (2014), se basó en implementar un Sistema de Gestión de la Calidad en la que se encuentra involucrado todo el proceso productivo, en toda la organización enfocado en dar confianza al cliente, el proveedor y la organización, este estudio de investigación buscó implementar acciones preventivas y correctivas, en Sistema de Gestión de Calidad, para lograr y garantizar la calidad de los productos y/o servicios que la organización ofrece con el fin de proporcionar ventajas para la empresa.

Como afirma Cisneros & Ruíz (2012), la investigación es elaborar un modelo para la implementación de un sistema de Gestión de la Calidad en la empresa bajo una metodología sistemática de mejora continua, el cual involucra a todos los colaboradores, procesos y recursos con los que cuenta, con el fin de obtener sus objetivos basados en la satisfacción de los clientes.

Vásquez (2009), resalta que la cultura que engloba el Estilo

Daycohost, es enfocado en una estrategia para el fortalecimiento de esa cultura existente a través del liderazgo presente en la organización, manteniendo un ambiente laboral con un conjunto de patrones que puedan ser claramente detectables como las creencias, valores y sistemas de comunicación que identifica su cultura organizacional.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Teniendo en cuenta a Escalante (2020), el estudio se basa en la implementación de un sistema de mejora continua mediante la metodología PHVA para minimizar las observaciones que se obtuvo con el cliente ENEL frente al servicio brindado y así estimar en 2 años una renovación del contrato por un periodo más de tiempo.

Zorrilla (2019), señala que la base del objetivo de esta investigación se trata de aplicar estrategias orientadas a mejorar la calidad de servicio brindado en la escuela de conductores Simón Bolívar, teniendo como base principal el desarrollo de estas estrategias al recurso humano, con el fin de incrementar sus capacidades, desarrollar una identificación plena con la organización y desarrollar una filosofía enfocada en la satisfacción del cliente.

Como indica Alarcón (2017), es conocer las expectativas de los clientes y las percepciones de la administración hacia los clientes, las cuales se usaron en sentar bases para implementar un sistema de calidad, siendo el principio de la investigación el trabajo en bases a todos sus procesos. Referente a los procesos de la empresa se implementó una guía de procesos en la que se basó como punto de partida incorporar la filosofía de mejora continua.

La investigación de Najarro & Quispe (2017), se basó en la propuesta de un diseño de mejora continua, para resolver los problemas que le afectaba a la empresa LUXPRINT, teniendo como objetivo principal incrementar la productividad de la empresa mediante la propuesta de un diseño de un sistema de mejora continua usando el método PHVA.

De acuerdo con Anaya & Paredes (2015), las estrategias de mejora de clima se encuentran alineadas con los objetivos institucionales en el área de Ventas Corporativas, de modo que genere, además compromiso y participación de los colaboradores en las acciones de mejora en términos medibles, con indicadores de ventas y rentabilidad; la dinámica de trabajo requiere constantes cambios y atención de emergencias relacionadas con las ventas y mejoras en el modelo de negocio.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Gestión de calidad

Desde el punto de vista de Udaondo (1992), el término de gestión de calidad como una manera en que la dirección debe planificar el sistema a largo plazo, implementado los procesos, controlando los resultados que se obtuvieron con vistas a la mejora permanente en la calidad.

Mediante la gestión de calidad, la alta dirección de la organización participa en la definición, análisis y garantía de los servicios y productos que se ofrecen en la compañía, teniendo una actividad permanente en la realización de los siguientes tipos de actividades:

- Definir los objetivos de calidad, no teniendo en cuenta para ello los intereses de la compañía frente a las necesidades de los clientes.
- Conseguir que los productos o servicios que se ofrezcan se encuentren dentro los parámetros y objetivos establecidos, dando las herramientas necesarias para conseguir los objetivos planteados.
- Evaluar y vigilar que se alcance los estándares de calidad establecida.
- Mejorar continuamente, convirtiendo los objetivos de la calidad en un proceso dinámico que evoluciona de modo permanente, de acuerdo con las exigencias actuales del mercado.

2.2.2 Mejora continua de la calidad

Como opinan Marzano, López & Gaviño (2017), la mejora continua en un proceso debe ser una actividad permanente que permita incrementar la capacidad de cumplir los requisitos establecidos, siendo estos requisitos la necesidad o la expectativa establecida por las organizaciones, generalmente de manera implícita tal como la indica en la ISO 9001:2015.

Las fases que llevan a cabo a una mejora continua en los procesos son:

- Análisis y evaluación del contexto actual.
- Objetivos implementados para la mejora.
- Implementación de posibles soluciones.
- Medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados obtenidos de la implementación.
- Formalización frente a los cambios.

Para la respectiva verificación de los resultados obtenidos en la

evaluación y en la implementación que se realizará posteriormente respecto a las oportunidades de mejora que exista. La mejora continua es una actividad que se debe realizar de manera permanente, el cual es parte de toda la información recolectada del mismo sistema de gestión y de la oportuna retroalimentación de los clientes, el ciclo de Deming (PHVA) siempre se encuentra en constante movimiento, es utilizado para establecer y desarrollar en cada uno de los diferentes procesos del sistema de la organización. Se encuentra ligado a la planificación, control y mejora continua, en todos los procesos del sistema de gestión de las organizaciones.

2.2.3 Cultura de mejora continua en un sistema de gestión

Fernández (2006) señala que la gestión estratégica “es desarrollar estrategias competitivas para implementar las políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable y conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias”. Por lo cual la gestión estratégica define las normas de una organización en todos los niveles.

Según Chiavenato (2009), la gestión humana es un factor importante en la competitividad de todas las empresas, en la medida en que se pueda realizar una alineación entre los elementos competitivos de los colaboradores con la estrategia corporativa. Al analizar las prácticas de gestión humana que puedan contribuir con el desempeño competitivo de la organización, se podrá insertar de manera eficaz frente a las creencias individuales y grupales de todos los participantes de la organización y con ello se pueda generar los valores corporativos que sirvan de vehículo para conseguir y cumplir con los objetivos planteados.

Los efectos de la gestión estratégica y la gestión humana se ven reflejados en la eficiencia operacional, optimizando los objetivos planificados, y la eficacia del servicio y producto ofrecido, permitiendo generar satisfacción de los clientes y disminuir los costos de no calidad. También se debe considerar que los resultados de la gestión estratégica pueden afectar los cambios de la organización y los riesgos asociados a las potenciales fallas que se encuentran establecidas en los procesos. Por lo cual la gestión de recursos, la gestión del cambio, la gestión de riesgos; enmarcados en el modelo de mejora continua del sistema de gestión; serían las otras dimensiones asociadas a la cultura de mejora continua del sistema de gestión.

Finalmente, la cultura de mejora continua de un sistema de gestión tendría como dimensiones los siguientes constructos:

- Gestión estratégica.
- Gestión humana.
- Gestión de recursos.
- Gestión de cambio.
- Gestión de riesgo para la mejora continua.
- Ciclo de mejora continua del sistema de gestión.

2.3 Conceptual

De acuerdo con las dimensiones descritas en el proyecto de “Estrategia para la Cultura de Mejora Continua en el Sistema de Gestión del Laboratorio COLECBI S.A.C.”, procedemos a definir el marco conceptual:

2.3.1 Proceso de mejora continua en un sistema de gestión

De acuerdo a lo establecido en la Norma Internacional ISO

9001:2015, establece que todo proceso de mejora continua de un sistema de gestión de la calidad presenta las siguientes dimensiones:

- Los cambios realizados en cualquier etapa interna y externa de la organización.
- La retroalimentación oportuna de las partes interesadas y la satisfacción del cliente.
- Desempeño de los procesos.
- El grado de conformidad de los productos y servicios ofrecidos.
- Los hallazgos de las auditorías respecto al sistema de gestión.
- Desempeño de los proveedores.
- La eficacia de las acciones tomadas para determinar los riesgos y oportunidades.

Sobre estas dimensiones, las organizaciones deben abordar los desvíos encontrados y desarrollar acciones que pretendan eliminar la causa raíz de cualquier desvío o disminuir la probabilidad de su ocurrencia. La figura 1 describe la forma como se abordaría dichos desvíos en cualquier proceso de mejora continua según la ISO 9001 (ISO 9001, 2015).

Figura 1

Pasos para aplicar el modelo de mejora continua (PHVA) definido por la ISO 9001:2015



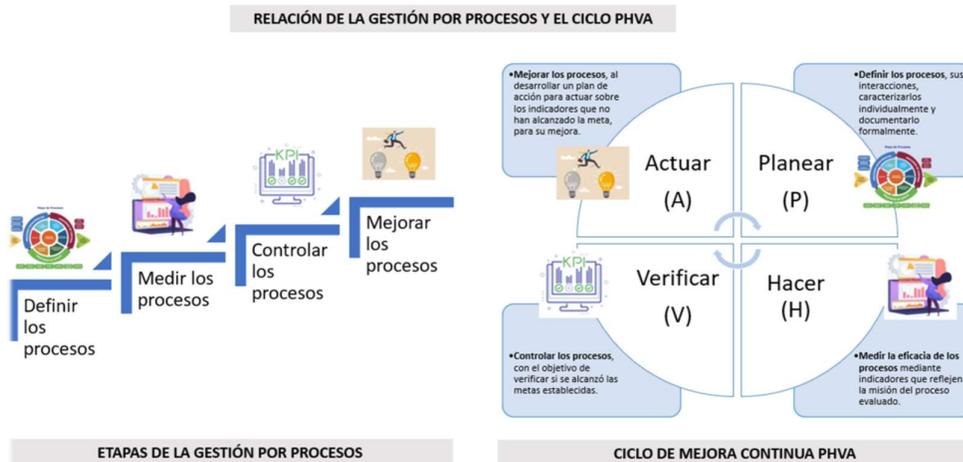
2.3.2 La gestión por procesos y la mejora continua

La Norma Internacional ISO 9001:2015, cita que la alta dirección, como parte de sus responsabilidades, debe proveer a la organización lineamientos y una estructura que permita cumplir con los objetivos establecidos en su plan estratégico y por ende su misión y visión organizacional. Para ello, la implementación de cualquier gestión por procesos es una de las herramientas más eficaces para poder lograr las metas trazadas y mejorar continuamente el sistema de gestión de cualquier organización.

La norma de gestión de calidad ISO 9001, define a la gestión por procesos como un instrumento de definición, medición, control y mejora sistémica en los procesos y su interacción entre ellas, con el objetivo de lograr los resultados definidos por la alta dirección. Para ello se utiliza el ciclo PHVA, aprovechando las oportunidades y mejorar continuamente. La figura 2 define la relación entre la gestión por procesos y el ciclo de Deming (PHVA) de la mejora continua.

Figura 2

Relación de la gestión por procesos y el ciclo de Deming (PHVA) de la mejora continua



2.3.3 La gestión de riesgos y la mejora continua

Desde el punto de vista de la Norma Internacional ISO 9001:2015, la implementación de un proceso de gestión de riesgos y oportunidades en una organización pretendiendo gestionar la incertidumbre, en todas sus actividades, de modo que se prevengan o reduzcan efectos no deseados (riesgos) y se potencie o aumente los efectos deseables (oportunidades), contribuyendo a desarrollar la mejora continua en potenciales problemas y de esta manera se puedan lograr los resultados planificados.

El enfoque del proceso de gestión de riesgos de la actual versión del ISO 9001 pretende reemplazar la implementación de acciones preventivas de la versión anterior, pero desde la planificación del sistema de gestión y no sólo cuando exista una no conformidad en el mismo, por ello su importancia en el proceso de mejora continua.

2.3.4 La gestión de cambios y la mejora continua

De acuerdo con lo indicado en la Norma Chilena NCh ISO 55001 (2014), la gestión de cambio se define como un proceso de evaluación y gestión de los riesgos que involucra a las modificaciones permanentes y/o temporales que ocurren dentro de la organización, con el objetivo de poder identificar potencial desvío, prevenir fallos y asegurar la integridad del sistema de gestión. Por ello podemos catalogar a la gestión de cambio como una herramienta de la mejora continua, pero con un enfoque preventivo.

2.3.5 Conceptualización de la cultura de mejora continua en un sistema de gestión

Desde el punto de vista de la Global Food Safety Initiative (2018),

la cultura de inocuidad alimentaria como “valores, creencias y normas compartidas que afectan la forma de pensar y el comportamiento en relación a la inocuidad alimentaria en, a través y a lo largo y a lo ancho de una organización”, considera que el término de cultura de mejora continua como los valores, creencias y normas compartidas puedan afectar el pensar y el comportamiento en relación a la mejora continua del sistema de gestión de una organización.

La cultura de mejora continua en cualquier organización debe vivirse de manera grupal y no de forma individual, debido a que se puede obtener mejores resultados en la etapa del aprendizaje de manera conjunta con los miembros de toda la organización. El Global Food Safety Initiative (2018) menciona que los valores son compartidos con todos los colaboradores de la organización y puestos en práctica en los equipos de trabajo mediante normas y comportamientos.

De acuerdo a lo expuesto la cultura de mejora continua es percibido como algo muy difícil de cambiar. Por lo cual se cambia comportamientos sin afectar los sistemas establecidos, tal como lo indica el Global Food Safety Initiative (2018).

Las creencias, manera de pensar y actuar son influenciadas por diferentes factores intrínsecos y extrínsecos como la educación, experiencia, religión, nacionalismo y el entorno. El Global Food Safety Initiative (2018) indica que, en el entorno laboral, nos vemos influenciados por los grupos que podamos identificarnos, compañeros de trabajo, nuestro rol en la organización, posición que ocupamos, nuestros propios hábitos y conciencia del trabajo.

2.3.6 Gestión estratégica

La gestión estratégica la definimos de la siguiente manera:

Estructura, valores y propósito organizacional

Valle, Proaño & Cruz (2017) señala que se han desarrollado tres tipos de perspectiva que son: la razón, el dialogo y el criterio pragmático, existiendo una relación entre el modelo de análisis y el diseño organizacional que son necesarios para delinear una organización efectiva y eficaz, proponiendo que cada actividad relacionada a la gestión humana proporcione dos requerimientos fundamentales: la distribución de trabajo entre las diferentes actividades a desempeñar, y la coordinación de estas actividades para cometer la acción. La estructura de cualquier organización tiene que ser definida como la suma total de las diferentes maneras en que el trabajo es dividido entre diferentes tareas para lograr la coordinación establecida.

Como opina Robach (2018) la Visión y Misión de una organización son establecidas por la alta dirección que representa un liderazgo en la organización, para su posterior revisión y aplicación por los Directivos de la compañía. Las declaraciones relacionadas con la Visión y Misión deben estar reflejadas en la comunicación efectiva de la organización, incluyendo su sitio web y el reporte anual corporativo. Así mismo los valores principales de la compañía deben trascender en todos los aspectos de la organización.

- **Visión**

Según Rivera (1991) el punto crítico de la visión debe establecer un futuro realista, creíble y atractivo para la organización, una condición futura mejor que la existente en los diferentes aspectos importantes de la organización. Se debe entender que la palabra visión significa algo en lenguaje empresarial. La visión hace referencia a una situación futura, una condición “que es mejor que la actualmente existente”.

- **Misión**

Teniendo en cuenta a Rivera (1991) ciertas organizaciones creen que la misión es una herramienta estratégica, siendo una disciplina intelectual que define su razón comercial y su objetivo en el mercado. La misión es el primer paso a dar en la gestión estratégica, teniendo que responder a dos preguntas fundamentales: ¿Cuál es el objetivo del negocio? y ¿Cuál debería ser? Otras organizaciones visualizan a la misión como el “pegamento” cultural que les hace capaces de funcionar como a un colectivo.

La misión de una organización es la expresión del carácter, identidad y razón de existir. Pudiendo dividirse en cuatro partes correlacionadas: propósito (objetivo máximo), estrategia, patrones de comportamiento y valores. El propósito responde a poder conocer el porqué de la existencia de la organización. La estrategia considera la naturaleza del negocio, su posición competitiva frente a otras organizaciones y las fuentes de ventaja competitiva. Los patrones de conducta son normas y reglamentos que fijan la manera en la que se hace las cosas en la organización. Los valores son los principios morales y creencias que subyacen tras los patrones de conducta y que habitualmente se transmiten al interior de la organización por la alta dirección de la compañía o por el grupo de líderes dentro de la compañía.

- **Propósito estratégico**

Rivera (1991) resalta que el propósito estratégico es un concepto que se encuentra correlacionado con la visión como con la misión. Incluye un estado de futuro deseable, siendo una meta definida en términos competitivos que es más parte de la visión que del propósito. Así mismo incluye una definición estratégica que es fundamentalmente la misma que se utiliza en el concepto de misión. La fuerza que tiene el propósito estratégico está más

cercano a la definición tradicional de misión: ¿En qué negocio nos encontramos y en qué posición estratégica queremos alcanzar?

Identidad organizacional

Duque & Carvajal (2015) cita que la identidad de una organización describe lo que los miembros de la organización creen que es su condición, siendo un conjunto de singularidades de agentes internos que constituyen a la organización que pertenecen. Schmitt (1995) afirma que la identidad organizacional hace referencia al grado en la que una organización logra una identidad distintiva y coherente en su imagen, siendo un instrumento encargado de generar la imagen que se está buscando en la organización. De acuerdo a la literatura la identidad organizacional es la que los miembros de la organización pretenden ser central, duradero y de carácter distintivo de la organización. Está dada por agentes internos, que pretende ser importante y constitutivo para la organización a la que pertenecen. No solo se trata de un conjunto de características físicas de la organización, el cual está involucra una serie de comportamientos que hacen que sea distintos a todas las demás, permitiendo que se confirme respecto a la identidad corporativa como la realidad y singularidad de la organización.

Liderazgo gerencial

Como opina Paéz (2008) el liderazgo es un estado asociado al poder, al dominio y a la autoridad, ejercida a través de una o más personas hacia un grupo social sobre el que ejercen influencia en algún grado. El estudio respecto al liderazgo hace referencias a investigaciones en las diferentes etapas de las ciencias sociales que se encuentra orientada a distinguir los diferentes factores de liderazgo en el rol directivo, haciendo que se desempeñe exitosamente, logrando que la organización que dirige cumpla con los objetivos estratégicos establecidos. El grupo de investigación

del Centro de Liderazgo define el concepto de liderazgo gerencial como un logro colectivo en una organización, como una manera de gerencia que puede trascender en sí mismo. El liderazgo gerencial se puede manifestar cuando la alta dirección logra que su equipo de colaboradores se comprometa alrededor del logro de la visión corporativa.

Siendo así que el líder gerencial por sus cualidades, actitudes, conocimientos y destrezas en el campo empresarial donde se encuentra desarrollando, inspire a sus colaboradores un estado de confianza y credibilidad en su grupo, muy aparte del compromiso que tiene para lograr los objetivos de la organización, a través de sinergias, motivaciones y compromisos, y no de manera individualista. El líder gerencial es quien logra ordenar la visión organizacional frente a los intereses personales de todos los integrantes de la organización, mediante la motivación.

Comunicación efectiva

Según Quero, Mendoza & Torres (2014) la comunicación efectiva es un proceso principal respecto a las personas que logran comunicarse, entenderse y organizarse, en la que pueden desarrollar actividades propias de su vida cotidiana y otros intereses a nivel profesional. De acuerdo con lo descrito con Kinicki y Kreintner (2006:16), la palabra comunicación proviene del latín communis (común), haciendo que el comunicador pueda establecer una comunidad de información frente a un receptor. Los autores referidos, especifican que la comunicación es la transmisión de información entre el emisor y el receptor, así como la percepción del significado entre ellos. Así mismo destacan, que la comunicación es efectiva cuando reúne ciertas características establecidas, como que el mensaje que se desea transmitir llegue a la persona o grupos considerados apropiados para recibirlos. En las organizaciones, la comunicación efectiva es un medio utilizado

en los diversos procesos administrativos, en la que radica en la relación directa con la función gerencial, de manera que esta puede definirse como una transferencia de información.

Responsabilidad

Teniendo en cuenta a Guerra (2007) la responsabilidad empresarial debe insertarse, en la cual se debe considerar en los factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos e institucionales, estando presente en los límites de las esferas de responsabilidad y competencia entre el esquema público y privado, para que sea posible, y sobre todo necesario en un consenso entre las organizaciones, el Estado y la sociedad.

La responsabilidad que se plantea entre los altos directivos de las empresas, hombres de negocios y líderes, permite definir estructuras organizacionales y crear empresas que se encuentren dentro de las exigencias globales, debemos entender que la responsabilidad empresarial no es una cosa de moda que se encuentra importada por espacios culturales y socio-históricos, es un criterio y valor que debe ser incorporado en la misión, visión y estrategia de las organizaciones, lo cual garantizaría su carácter su sostenibilidad en el transcurso del tiempo, así como los efectos positivos que se encuentran inmersos en los ejecutores sociales que se encuentran beneficiados por esta acción, que influye en la imagen de la organización frente a la sociedad.

La responsabilidad empresarial no es una perspectiva de inversión social o empresarial. Es un tema de valor y filosofía de gestión que se encuentra inmerso en las organizaciones, así como de sus accionistas, directivos y empleados, comprometidos con el futuro de la sociedad. Es importante enfatizar, que la responsabilidad social empresarial es más que una simple vinculación, interacción o contacto de la organización con su entorno, involucra la conciencia plena en que la organización es percibida frente al

entorno que se encuentra establecida, el cual puede afectar la imagen de la organización, además de ser un componente insustituible en la posición competitiva de cualquier mercado.

Desempeño laboral

Como afirma Chiang & San Martín (2015) el desempeño laboral es el grado en donde el colaborador cumple con todos los requisitos fijados en la compañía, siendo el desempeño laboral la eficacia de los colaboradores que laboran dentro de las organizaciones, el cual es importante y necesario dentro de la organización, permitiendo que las personas realicen una adecuada actividad que estará reflejada en una satisfacción laboral.

Los autores mencionados indican que existe una variabilidad de criterios que pueden ser medidos al estimar el desempeño laboral en las siguientes dimensiones: como las capacidades, las habilidades, las necesidades y las cualidades que son peculiaridades de los individuos que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, que se encuentran entrelazados con los resultados que se desean obtener. Parte de los criterios que se deben considerar para medir el desempeño de los colaboradores son: cantidad de trabajo, la calidad de trabajo, la cooperación entre la organización, responsabilidades de los integrantes, el conocimiento del trabajo a ejecutar, etc. El desempeño laboral expone los principales objetivos de la eficiencia para alcanzar las metas establecidas en la organización en los tiempos establecidos utilizando los recursos de manera eficiente.

La evaluación de desempeño laboral de acuerdo a lo descrito por Dolan, Valle, Jackson y Schuler es una técnica estructurada y sistemática que sirve para medir, evaluar e influir frente a los atributos, comportamientos y resultados correlacionados con el trabajo y el grado de ausentismo, que son utilizados para analizar

en qué dimensión el colaborador es productivo y si puede mejorar su rendimiento en el futuro.

2.3.7 Gestión humana

La gestión humana la definimos de la siguiente manera:

Reconocimiento al personal

Claveria (2009) señala que el reconocimiento al personal es un instrumento de gestión que refuerza la relación de la organización con los colaboradores, permitiendo cambios positivos dentro de la organización, haciendo que cuando se reconozca a una persona eficiente y eficaz, se refuerce las acciones y comportamientos en todos los colaboradores de la organización.

El reconocimiento es parte de la felicitación que todo colaborador debe recibir periódicamente, nada motiva más que el éxito, siendo el reconocimiento la consecuencia de este éxito. Cuando un colaborador recibe un reconocimiento por el trabajo que realiza hace que mejore su desempeño laboral.

Existen dos tipos de reconocimiento dirigidos a los colaboradores: el reconocimiento formal y el reconocimiento informal. El primero se encuentra enfocado a la parte monetario o tangible, el cual deber ser aprobado por un superior, el segundo es de bajo costo y se encuentra enfocado a destacar día a día la labor realizada.

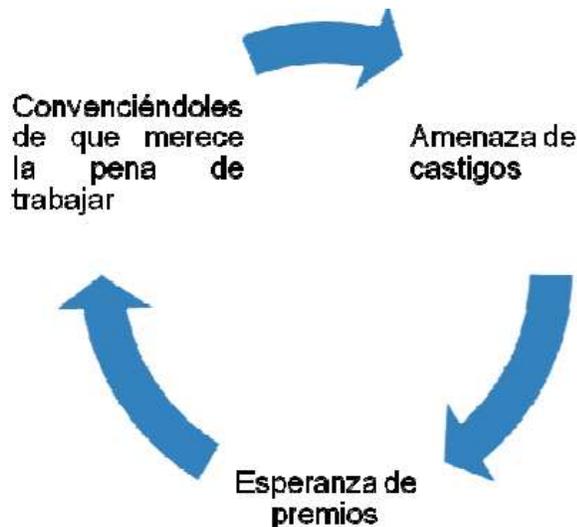
Motivación

Desde el punto de vista de García, Escalante & Quiroga (2010) la palabra motivación a un término que es muy utilizada en la actualidad, siendo una definición muy complicada de aclarar o precisar. Sin embargo, de esta definición se derivan tres formas para que las personas realicen un esfuerzo tanto físico como mentalmente, sin sentirse obligados a realizarlos, tal como se

describe en la figura 3.

Figura 3

Formas de motivación



Nota: Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad”, por García Govea, M., Escalante Dominguez, M. & Quiroga San Agustín, Y., 2010.

La motivación es definida como una situación emocional positiva, ejercida por el ser humano ante la reacción de recibir un estímulo o un incentivo satisfaciendo una necesidad que tiene como consecuencia una conducta mejor proyectada. Las organizaciones siempre deben tener un mínimo de conocimientos acerca de la motivación para comprender el comportamiento de sus colaboradores, para Krech, Crutchfield y Ballachey exponen que siempre una persona va actuar a lo que cree que es conveniente para ella, siempre se debe analizar porque cada persona actúa de tal manera, siendo la motivación la encargada de analizarla porque forma parte de su campo. La motivación no es considerada como un acto, momento o una acción es un conjunto de acciones relacionados en un proceso basado en el reflejo de la personalidad del ser humano reflejando el estado de la personalidad del

individuo. Todos los seres humanos se encuentran en la búsqueda de la aceptación y la satisfacción de sus necesidades de poder y estatus social y con ello evitar el aislamiento social y riesgos hacia su persona.

2.3.8 Gestión de recurso

La gestión de recurso la definimos de la siguiente manera:

Capacitación

Pérez, Pineda & Arango (2011) observa que no se encuentra establecido por qué la capacitación es tomada como un instrumento de aprendizaje, y esto impacte en el desempeño global de la organización, siendo una inquietud que hace referencia en algunos estudios hacia un futuro. Se pretende dar claridad respecto a la forma de desarrollar la estrategia de capacitación, a partir de elementos de las teorías de aprendizaje y modelos de gestión conductistas, para que los resultados obtenidos respecto a la gestión de la organización, corresponda a altos estándares de desempeño.

2.3.9 Gestión de cambio

La gestión de cambio definimos de la siguiente manera:

Actualización de la documentación

La Norma ISO 9001: 2015, define la actualización de la documentación como el control de información documentada (apartado 7.5. de la norma ISO 9001:2015) siendo un requisito de la norma que establece los cimientos para elaborar, mantener y actualizar la documentación de los sistemas de gestión de la calidad.

Para controlar los documentos de cualquier sistema es necesario contar con procedimientos que puedan determinar las reglas para las siguientes tareas:

- **Aprobación de los documentos**

Se debe determinar quiénes son los responsables de la aprobación de cada uno de los documentos, así como evidenciar dicha aprobación. Las organizaciones definirán los pasos necesarios para la redacción, revisión y aprobación de los distintos documentos del sistema de gestión de la calidad, así como las correspondientes responsabilidades y metodologías.

- **Revisión y actualización de la información documentada**

Toda la documentación del sistema de gestión siempre será sometida a cualquier cambio que se esté realizando frente a la metodología de trabajo, llamado como “mejora continua”. Las organizaciones deben determinar la frecuencia y el método que se utilizará en la revisión y adecuación de su documentación. Habitualmente en las organizaciones la revisión de los documentos se realiza al menos una vez al año en la etapa de revisión del sistema de gestión realizada por la alta dirección.

- **Identificación de los cambios y de la versión vigente de los documentos**

En todo sistema de gestión las organizaciones deben conservar el histórico de todos los cambios realizados en los diferentes documentos del sistema, así mismo se debe implementar un método para la identificación y actualización de las versiones.

- **Distribuir la documentación vigente para que se encuentre accesible en los puntos de uso**

La distribución de toda la documentación del sistema debe

realizarse de manera física o digital (formatos), el personal de la organización debe tener en cualquier momento acceso de dichos documentos que sean aplicados a sus responsabilidades en el sistema.

- **Mantener los documentos legibles e identificables**

La documentación del sistema de gestión en la organización deberá ser identificadas con códigos, títulos o lo que establezca la organización de tal forma que sea de fácil accesibilidad identificación.

- **Control de documentos externos**

La organización debe implementar el control de todos los documentos externos (normas, documentos legislativos, procedimientos requeridos por los clientes, manuales de los proveedores, etc.) que sean necesarios durante el desarrollo de las actividades de su sistema de gestión.

- **Control de la documentación obsoleta**

La organización debe establecer en su sistema de gestión la metodología de retirar los documentos obsoletos con el fin de evitar el uso de documentos errados, estos son los documentos que han sido cambiados y aprobados con una nueva versión y seguirán su etapa de vigencia hasta un nuevo cambio.

Adaptación al cambio

De acuerdo con lo establecido en la Norma ISO 9001:2015, el cambio describe los efectos o resultados después de la transición de una función o método. También puede tener un punto de vista estratégico, que es de incluir cualquier realizado en las políticas establecidas en la organización, los objetivos establecidos, la misión y variar la estructura de la organización.

Presentamos algunos ejemplos de cambios:

- Contratación de empleados.
- Implementación de nuevos métodos.
- Aplicación de nuevas normas.
- Adquisición de empresas.
- Compra de nuevos equipos.

Gestión del cambio según la ISO 9001:2015

La Norma ISO 9001:2015, señala que cada organización, necesita tener la capacidad de cambiar frente a las adecuaciones de su entorno.

El Sistema de Gestión de Calidad de las organizaciones debe entender que no todos los procesos y sistemas de gestión están sujetos a estar permanentes, necesitan ser flexibles y poder adaptarse a todos los cambios de su entorno o de los mercados.

La Norma ISO 9001:2015 se centra en los cambios relevantes que tienen lugar en las organizaciones, los pasos para el cambio tal como se describe en la figura 4.

Figura 4

Pasos para el cambio



Nota: Norma Internacional ISO 9001. “Sistemas de gestión de la calidad”, (2015), Quinta edición

2.3.10 Gestión de riesgo

La gestión de riesgo definimos de la siguiente manera:

Formación en la gestión de riesgo

La formación de riesgo no deberá ser considerada como la reducción de riesgo, se debe considerar como la comprensión de los diferentes estratos, dominios de interés y equipos significativos de conductas y maneras de vida que se pueda comprender el proceso del riesgo social, colectivo y su influencia en los diferentes sectores de la organización, la sociedad y la comunidad. La gestión del riesgo no solamente es reducir la vulnerabilidad, también implica la búsqueda de acuerdos que den soporte y puedan ser utilizados productivamente en los impactos, sin eliminar los resultados obtenidos de dichos beneficios. La formación de gestión de riesgo constituye una visión y práctica transversal en todos los procesos y actividades humanas, siendo su objetivo final en la gestión el de garantizar que los procesos de desarrollo se realicen en condiciones óptimas de seguridad posibles y que la atención al problema de los desastres y la acción desplegada para enfrentarlos, así como sus consecuencias.

Implementación de la gestión de riesgo

Como afirman Doria, López, Bonilla & Parra (2020) la evolución mundial del concepto de gestión de la calidad en la alta dirección de todas las organizaciones ha tomado conciencia respecto a la forma de brindar confianza frente a sus clientes, se debe implementar en un sistema de gestión que les permita asegurar que los productos o servicios ofrecidos cumplan con todos los requisitos, expectativas y necesidades que se han ofrecido a los clientes. Muchas organizaciones de diferentes sectores de la economía global están implementando un sistema de gestión de

calidad, el cual se encuentra normalizado en su gran mayoría bajo el organismo no gubernamental ISO.

El enfoque basado en riesgos sustituye a las acciones preventivas de la versión ISO 9001:2008, las cuales no tuvieron al efecto esperado, ya que en la mayoría de casos eran gestionadas por niveles inferiores en la organización y no abarcaban los factores que realmente afectaba a tales acciones a nivel superior.

2.3.11 Ciclo de mejora continua

La dimensión de ciclo de mejora continua la definimos de la siguiente manera:

Ciclo de Deming

García, Quispe & Ruez (2003) hace referencia que, a partir del año 1950, y en repetidas oportunidades durante las dos décadas siguientes, Deming empleó el Ciclo PHVA como parte de sus capacitaciones a las organizaciones japonesas, el cual fue dirigido a la alta dirección. El ciclo PHVA fue desarrollado por Shewhart, quién es su mayor representante.

La gestión de mejora continua en una organización que requiere:

- El liderazgo por parte de la dirección.
- Un comité que implemente la mejora continua.
- Formación y motivación específica.
- Un sistema de gestión documentado y actualizado.
- Asesoramiento externo.

Dentro del concepto de un sistema de gestión de la calidad, el ciclo PHVA es un ciclo que se mantiene en constante movimiento. Que sea desarrollado en cada uno de los procesos. El cual está basado en la planificación, implementación, control y mejora continua en

los productos y servicios siendo parte de los procesos del sistema de gestión de la calidad.

El ciclo PHVA tal como se describe en la figura 5, se encuentra descrita de la siguiente forma:

Planificar:

- Involucrar al personal adecuado.
- Recolectar los datos disponibles.
- Comprender las necesidades de los clientes.
- Estudiar los procesos involucrados.
- Preguntar si el proceso es capaz de cumplir con las necesidades establecidas
- Desarrollar el plan y entrenamiento del personal.

Hacer:

- Implementar la mejora y verificar si las causas analizadas son las correctas.
- Recolectar los datos adecuados.

Verificar:

- Analizar y desplegar los datos.
- Preguntar si hemos alcanzado los resultados deseados
- Comprender y documentar las diferencias.
- Revisar los problemas y errores.
- Preguntar qué hemos aprendido
- Revisar si todos los puntos fueron resueltos

Actuar:

- Incorporar la mejora en todos procesos.
- Comunicar la mejora a todos los colaboradores de la organización.
- Identificar nuevos problemas.

Figura 5

Ciclo de Deming (PHVA)



Nota: Norma Internacional ISO 9001. “Sistemas de gestión de la calidad”, (2015), Quinta edición

2.3.12 Relación conceptual entre la competencia y actitud

Desde el punto de vista de Arnau & Montané (2010), la existencia que hay entre la competencia y la actitud se puede fundamentar en dos propuestas:

- Que la actitud, especialmente su dimensión afectiva es una parte de la competencia.
- Sugerir que la actitud y la competencia presentan algunos componentes en común, ya que ambas integran las tres dimensiones de la conducta humana y se estudia para su ejecución, a partir de sus evidencias de acción.

En la primera propuesta, en las definiciones de competencia se reduce la actitud a los valores o a las emociones en forma de “saber ser” o “saber estar”, las aportaciones de los otros factores de la

actitud que son: los conceptos y la predisposición de las personas, por lo que difícilmente este concepto de la actitud podría ser útil, obviando así la influencia de los factores conductuales y cognitivos en la presencia de la actitud. Si se admite que las motivaciones configuran la actitud juntamente con otros factores presentes como elementos personales de la competencia, nos permitiría relacionar la competencia con la actitud.

En la segunda propuesta, se identifica de manera paralela, el concepto de competencia con el de actitud, donde se clarifican los elementos relacionados con el origen, desarrollo y ejecución de la actitud como de las competencias. Tanto la actitud como la competencia se presentan como el resultado de incidir en las ideas, emociones, motivaciones y conductas, la actitud se presenta más como una tendencia y la competencia como una acción. Los diferentes niveles entre los componentes de la competencia y la actitud pueden explicar algunos de los matices:

El repercutir en los tres componentes: cognitivos, afectivos y conductuales en los distintos niveles puede ofrecer una gran variedad de posibilidades que explican desde el inicio, el desarrollo y la expresión de la actitud y de la competencia.

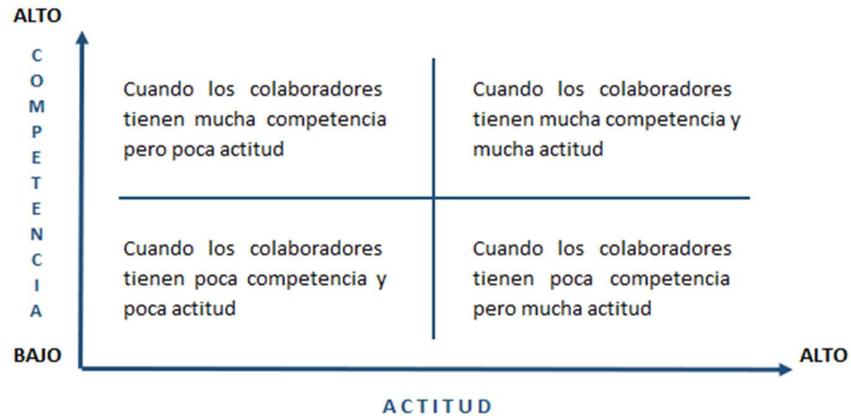
En considerar la preparación o formación de la competencia y la evaluación en situación real, el cual sería muy difícil entender la predisposición sin contemplar su ejecución y la eficacia de la competencia sin integrar en la misma los aspectos actitudinales.

La diferenciación entre ser capaz y demostrarlo, potencia y acto, saber hacer y hacerlo, capacidades y competencias, preparación y ejecución, formación y aplicación, proceso y producto, son conceptos que integran perfectamente en el proceso de mejorar la información, los hábitos de conducta y las emociones, para preparar la ejecución de la actitud o la manifestación de la

competencia. La relación que existe entre la competencia y la actitud en una institución se indica en la figura 6.

Figura 6

Relación entre la competencia y la actitud



2.4 Definición de términos básicos

2.4.1 Liderazgo

De acuerdo con Chiavenato (2009), el liderazgo es el conjunto de habilidades de un individuo que le permiten ejercer tareas como líder. Un líder es aquel individuo que está al mando de un grupo y tiene la capacidad de motivar a sus integrantes mediante un discurso o de su propia empatía. Existen diferentes tipos de líderes que se desempeñan en ámbitos variados como una empresa, una familia, una organización, un equipo de fútbol, entre otros. En algunos casos, los miembros del grupo solo acatan las órdenes del líder, en otros ayudan a tomar decisiones dando su punto de vista y colaborando.

2.4.2 Organización

Guerra (2007), señala que las organizaciones son estructuras

administrativas creadas para lograr metas u objetivos a través de los organismos vivos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por sistemas de interrelaciones que cumplen funciones especializadas.

2.4.3 Capacitación

Desde el punto de vista de García (2009), la capacitación se define como el conjunto de actividades didácticas, guiadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en cualquier organización. La capacitación les permite a los trabajadores poder tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno.

2.4.4 Comunicación

Claveria (2009), resalta que la comunicación es un proceso que consiste en la transmisión e intercambio de mensajes entre un emisor y un receptor. La comunicación, además, puede llevarse a cabo de diferentes maneras: verbal, utilizando un lenguaje o idioma, o no verbal, valiéndose de gestos, lenguaje corporal o signos no lingüísticos.

2.4.5 Reconocimiento laboral

Como afirma García (2009), que todos los colaboradores necesitan ser reconocidos, es un asunto innato de cualquier ser humano, desde la etapa infantil siempre hemos necesitado cariño y respeto para sentirnos considerados y queridos; los especialistas en el área de la educación indican que dar un feedback adecuado a los infantes respecto a su comportamiento, refuerza los aspectos

positivos de su vida, así mismo reconocer sus cualidades favorecen a su desarrollo y autoestima. Cuando nos encontramos en la etapa adulta, el reconocimiento sigue siendo parte importante y necesaria, en nuestro ámbito familiar, amical y como no, en nuestro ámbito laboral.

2.4.6 Desempeño laboral

Teniendo en cuenta a Chiavenato (2009), el desempeño en las organizaciones suele estar sujeto al escrutinio del departamento Recursos Humanos, aunque es habitual que se otorgue su realización a una comisión creada a tal efecto. Estas comisiones están compuestas de miembros permanentes (gerente, director de RR. HH., técnicos en evaluación del desempeño) y transitorios, siendo estos últimos generalmente los responsables directos de los puestos de trabajo analizados.

2.4.7 Motivación

Alles (2008), observa que la motivación laboral es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación con todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de esta, es decir, en relación al trabajo.

Constituye el éxito de toda empresa el lograr que sus empleados sientan que los objetivos de ésta se alinean con sus propios objetivos personales, capaces de satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas. Sin embargo, debe entenderse que el concepto de motivación varía de acuerdo con la persona y a factores sociales y culturales.

III HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis

La hipótesis general y específicas para el proyecto de tesis son las siguientes:

3.1.1 Hipótesis general

Las estrategias basadas en la gestión de procesos, gestión de mejora continua y la gestión de riesgos garantizan la definición de la cultura de mejora continua en el laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.

3.1.2 Hipótesis específicas

- Los recursos que disponen para desarrollar una cultura de mejora continua en el sistema de gestión son: Mentores, espacios de reunión y económicos en el laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.
- El análisis FODA, las evaluaciones de desempeño identifican las necesidades para desarrollar una cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.

3.2 Definición conceptual de las variables

La definición conceptual de las variables de la tesis de investigación son las siguientes:

$$Y = f (X_1, X_2)$$

Donde:

“Y” es la variable dependiente y las variables “X₁”, “X₂” son las variables dependientes.

Variables dependientes

Y = Estrategias que definen el desarrollo de la cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.

Variables independientes

X₁ = Recursos que contribuyen el desarrollo de la cultura de la mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.

X₂ = Necesidades para desarrollar una cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.

3.2.1 Operacionalización de variable

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Método
Estrategias que definen el desarrollo de la cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.	<ul style="list-style-type: none"> · Gestión de procesos · Gestión de riesgo · Gestión de mejora continua 	<ul style="list-style-type: none"> · Cumplimiento de objetivos de los procesos. · Cumplimiento de planes de acciones preventivos. · Cumplimiento de la eficacia de los planes de acción del sistema de gestión. 	Relacionando X_1 y X_2 identificados, con la teoría de gestión estratégica y mejora continua.
Recursos que contribuyen para el desarrollo de la cultura de la mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.	<ul style="list-style-type: none"> · Mentores · Espacios de reunión · Económicos 	<ul style="list-style-type: none"> · Especialistas · Características · Presupuestos garantizados 	Entrevistas a los directivos de la empresa
Necesidades para desarrollar una cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.	<ul style="list-style-type: none"> · Análisis FODA recurso humano · Evaluación de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> · Liderazgo · Planes de Motivación · Planes de Capacitación · Cumplimiento de requisitos de puesto 	Encuesta al personal de laboratorio Registros del sistema de gestión

IV DISEÑO METODOLÓGICO

En este punto presentamos la metodología que utilizamos para alcanzar nuestros objetivos planteados en la investigación. Señalamos en primer lugar el tipo, del enfoque de la investigación realizada, el método empleado; posteriormente describimos la población objeto del estudio y la muestra. Finalmente señalamos las técnicas e instrumentos utilizados en la recolección de datos y los mecanismos empleados para su procesamiento.

4.1 Tipo y diseño de investigación

4.1.1 Tipo de investigación

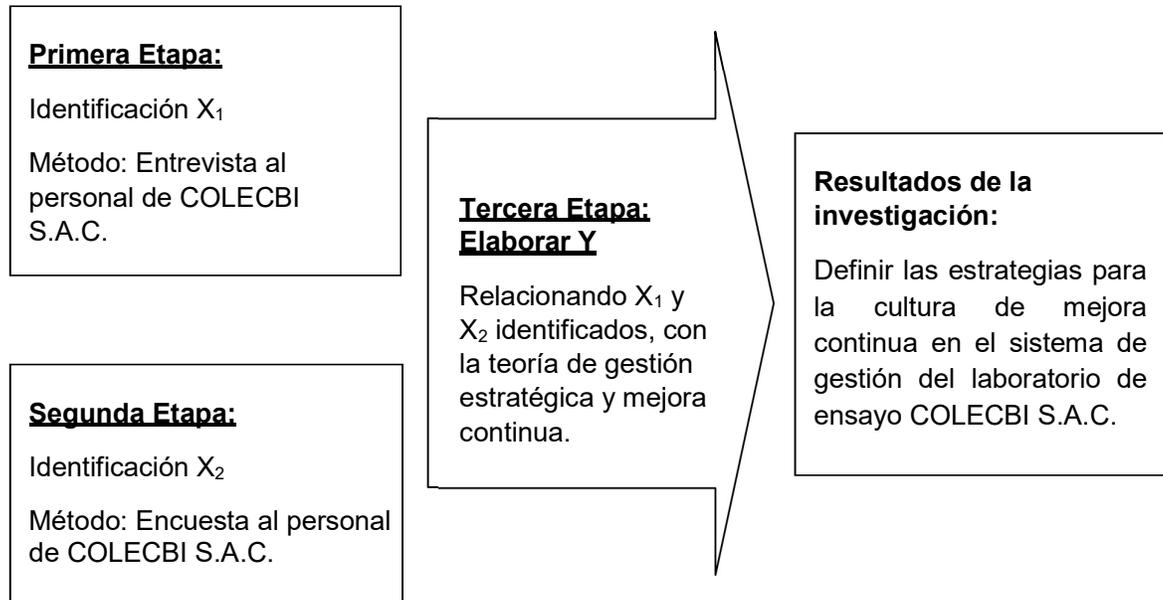
El tipo de investigación que se realizó en la tesis es descriptivo y de corte transversal. La investigación es descriptiva, debido a que se tiene como propósito aumentar la comprensión de la cultura de mejora continua en el laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C. El estudio determinará como y porque se genera la cultura de mejora continua en COLECBI S.A.C. y se define estrategias para generar la cultura organizacional que la alta dirección de COLECBI S.A.C. requiere. La investigación es de corte transversal, debido a que se analiza el estatus del sistema de gestión del laboratorio COLECBI S.A.C. respecto al primer semestre del 2021.

4.1.2 Diseño de investigación

- El diseño de la investigación es de tipo entrevista y encuesta.
- El diseño de la investigación que se consideró para el presente estudio de investigación fueron tres etapas, como se muestra el detalle en la figura 7.

Figura 7

Etapas de la investigación



4.2 Método de investigación

La metodología de la investigación es por entrevistas y encuestas, el cual identificamos el grado de implementación de las dimensiones asociadas a la cultura de mejora continua en el sistema de gestión de COLECBI S.A.C. Las entrevistas fueron formuladas a los responsables de los procesos de COLECBI S.A.C., mientras, las encuestas fueron formuladas a los 26 trabajadores de COLECBI S.A.C.

Las entrevistas a los responsables del proceso están asociadas a identificar el grado de implementación de aspectos relativos a la cultura de mejor continua en el sistema de gestión de COLECBI S.A.C.

Las encuestas al personal de COLECBI S.A.C., identificaron el grado de percepción de competencias asociadas a la cultura de mejora continua tanto para los líderes del laboratorio COLECBI

S.A.C. y el personal en general.

4.2.1 Validación del método de investigación

La validación de los instrumentos de recolección de datos de la tesis se realizó en dos etapas:

- Etapa 1: Validez del contenido, realizada mediante juicio de expertos. Considerando expertos en metodología de investigación, acreditación de sistemas de gestión y dirección de personas. Los expertos validaron en contenido, tanto de la lista de verificación usada en las entrevistas y las preguntas asociadas a la encuesta. La relación de los expertos está descrita en la tabla 2.

Tabla 2

Relación de expertos que validaron el contenido del instrumento de medición

Nº	Experto	Máximo Grado alcanzado	Años de Experiencia	Campo Laboral
1	Carlos Alejandro Ancieta Dextre	Doctor	45	Educación / Investigación
2	Albertina Díaz Gutiérrez	Maestro	38	Educación / Investigación
3	Lidia Patricia Aguilar Rodríguez	Maestro	20	Acreditación de Sistemas de Gestión
4	Evelin Karina Arce Esquen	Maestro	13	Dirección y Organización de Personas

- Etapa 2: Confiabilidad del instrumento, realizada mediante el alfa de Cronbach, el cual se aplicó a las encuestas de competencias tanto para los líderes y el personal en general. El alfa de Cronbach para la encuesta de líderes del laboratorio COLECBI S.A.C. fue de 0.811 y para la encuesta del personal en general del laboratorio COLECBI S.A.C. fue de 0.766. Siendo

los valores obtenidos de alfa de Cronbach calificados como bueno y aceptable respectivamente, de acuerdo con lo descrito en la tabla 3.

Tabla 3

Interpretación de los valores de alfa Cronbach

Valores de alfa de Cronbach	Interpretación
0.90 - 1.00	Excelente (muy satisfactoria)
0.80 - 0.89	Bueno (adecuada)
0.70 - 0.79	Aceptable (moderada)
0.60 - 0.69	Débil (baja)
0.50 - 0.59	Pobre (muy baja)
< 0.50	No es aceptable (no confiable)

Nota: George y Mallery (1995)

4.3 Población y muestra

4.3.1 Población

La población objeto de estudio para la evaluación del sistema de gestión son 6 personas que son los responsables de los procesos del sistema de gestión de COLECBI S.A.C.

La población objeto de estudio para la evaluación de competencias es de 26 personas de las cuales están distribuidos por 20 colaboradores y 6 jefes, los cuales son todos empleados que laboran COLECBI S.A.C.

4.3.2 Muestra

Para la evaluación del sistema de gestión, entrevistaremos a toda la población, que consta de 6 personas, quienes son los responsables de los procesos asociados al sistema de gestión de

COLECBI S.A.C.

Sobre la evaluación de las competencias, de acuerdo con la naturaleza de la investigación, para el muestreo probabilístico, la estimación de la muestra se realizó considerando un estudio cualitativo, bajo los siguientes supuestos:

- Tasa de error de muestreo de 5% ($e = 0.05$).
- Nivel de confianza de 95%, por lo cual el nivel de significancia es de 5%. ($\alpha = 0.05$).
- Factor de cobertura Z: 1.96; asociado al nivel de confianza de 95% de una distribución normal con dos colas.
- Al no tener antecedentes del grado de implementación en temas de cultura de mejora continua en COLECBI, se asume que la proporción de éxito (p) y la proporción de fracaso (q) son iguales, para maximizar la representatividad del tamaño de muestra. Para ello los valores de $p = q = 0.5$.
- El tamaño de la población objeto del estudio es de $N = 26$.

La estimación del tamaño de muestra se realizó de acuerdo con la ecuación para población finita, descrita en la figura 8.

Figura 8

Ecuación para estimar el tamaño de muestra para poblaciones finitas para las encuestas asociadas a la evaluación de competencias

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

Nota: Mc Daniel y Gates R. (2016)

La muestra estimada fue de 24 personas, como se puede visualizar en la figura 9, por lo cual se tomó la decisión de entrevistar a toda la población (N = 26).

Figura 9

Estimación del tamaño de muestra en el Software Decisión Analyst 2.0

Sample Size Determination
(Sample Size for Population Percentage Estimates)

Inputs

Universe Size
If universe is less than 99,999, replace 99,999 with the smaller number
26

Maximum Acceptable Percentage Points of Error
5%

Estimated Percentage Level
50%

Desired Confidence Level
95%

Results

The Sample Size Should Be...
24

Decision Analyst
The global leader in analytical research systems

Calculate Reset Exit

Nota: Software Decisión Analyst 2.0

Dónde:

n: Tamaño de muestra.

N: Tamaño de la población.

Por lo cual se entrevistó a los 6 jefes de COLECBI S.A.C. para la evaluación del sistema de gestión de COLECBI S.A.C. y para las encuestas asociadas a las competencias del personal se aplicó a todo el personal de COLECBI S.A.C. que consta de 26 personas.

4.4 Lugar de estudio y período desarrollado

4.4.1 Lugar de estudio

En las instalaciones de COLECBI S.A.C., citó en Nuevo Chimbote (Mz. A Lote 7 Urb. Buenos Aires 1ra Etapa), provincia del Santa, departamento de Ancash.

4.4.2 Periodo desarrollado

El periodo de desarrollo de la investigación se realizó en el periodo del mes de abril del 2021 hasta el mes de setiembre del 2021, duración de 06 meses calendario.

4.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información

4.5.1 Técnicas para la recolección de la información

Las técnicas de investigación que fueron empleadas para recolectar la información necesaria fueron las siguientes:

- Para la primera etapa de investigación, para la evaluación del sistema de gestión de COLECBI S.A.C., se consideró utilizar una entrevista estructurada con final abierto, la cual consiste en tener una lista de verificación como pauta guía para la realización de la entrevista, pero se deja al entrevistado la libertad de dar su respuesta. A este esquema de entrevista se añadió los principios de auditoría interna, establecidos en la norma ISO 19011, para dar el esquema formal semejante a una auditoría interna.
- Para la segunda etapa de investigación, para la evaluación de las competencias del personal de COLECBI S.A.C., se consideró utilizar una entrevista estructurada con alternativas fijas, la cual consiste en preguntar al entrevistado en un tema específico y limitarle las respuestas sobre el tema específico para un análisis estadístico más preciso; siendo estas

alternativas de respuesta mutuamente excluyentes entre sí. En esta etapa se usó dos encuestas: la primera para la evaluación de competencias respecto a la cultura de mejora continua de los líderes de COLECBI S.A.C. y la segunda sobre la evaluación de competencias respecto a la cultura de mejora continua del personal en general de COLECBI S.A.C.

4.5.2 Instrumentos para la recolección de la información

Los instrumentos para recolectar la información necesaria objeto de la investigación fueron: para la primera etapa una lista de verificación para evaluar el sistema de gestión de COLECBI S.A.C. y para la segunda etapa encuestas para evaluar la competencia de los líderes y personal en general de COLECBI S.A.C. respecto a la cultura de mejora continua.

Para la primera etapa de investigación, la lista de verificación fue estructura en tres factores que influyen en la cultura de mejora continua: gestión de procesos, gestión de riesgos y mejora continua. A su vez estos factores tienen dimensiones que la integran y, por último, cada dimensión está asociada a requisitos de la ISO 9001:2015. Por lo tanto, nuestra lista de verificación está constituida los requisitos de la ISO 9001:2015 asociados a las dimensiones de los factores de gestión de procesos, gestión de riesgos y mejora continua, los cuales están descritos en la tabla 4.

Tabla 4

Factores, dimensiones asociadas a la cultura de mejora cultura asociados a los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, para la construcción de la lista de verificación de los requisitos de gestión

Factores	Dimensiones	Requisitos ISO 9001:2015	Instrumento
Gestión de Procesos	Gestión Estratégica	4.1, 4.2, 4.3 4.4, 5.1, 5.2, 5.3, 6.2, 9.1, 9.2, 9.3	Lista de verificación de requisitos de gestión
	Gestión Humana	7.1.4, 7.1.6, 7.2, 7.3, 7.4	
	Gestión de Recursos	7.1.2, 7.1.3, 7.1.4	
Gestión de Riesgos	Pensamientos en riesgos	6.1	
	Gestión de Cambio	6.3	
Mejora Continua	Mejora Continua	10.1, 10.2, 10.3	

La lista de verificación de los requisitos de gestión está descrita en el anexo 2 y su validación del contenido está descrita en el anexo 5.

Para la segunda etapa de investigación, la elaboración de las encuestas para evaluar las competencias sobre la cultura de mejora continua, tanto para los líderes de COLECBI S.A.C. y al personal en general de COLECBI S.A.C. fue estructura en tres factores que influyen en la cultura de mejora continua: gestión de procesos, gestión de riesgos y mejora continua, los cuales están descritos tanto en la tabla 5 y la tabla 6.

Tabla 5

Factores, dimensiones asociadas a la cultura de mejora cultura, usadas en la encuesta de evaluación de las competencias de los líderes de COLECBI S.A.C.

Factores	Dimensiones	Competencias	Instrumento
Gestión de Procesos	Gestión Estratégica Gestión Humana Gestión de Recursos	Conciencia Organizacional, Liderazgo, Conducción de Personas, Dirección de Equipos de Trabajo, Visión Estratégica, Capacidad de Planificación, Comunicación Eficaz	Encuesta sobre competencias a los líderes de COLECBI
Gestión de Riesgos	Pensamiento en Riesgos	Perseverancia en la consecución de objetivos, compromiso a la rentabilidad	
Mejora Continua	Mejora Continua	Mejora Continua	

Tabla 6

Factores, dimensiones asociadas a la cultura de mejora cultura, usadas en la encuesta de evaluación de las competencias del personal en general de COLECBI S.A.C.

Factores	Dimensiones	Competencias	Instrumento
Gestión de Procesos	Gestión Estratégica Gestión Humana Gestión de Recursos	Compromiso	Encuesta sobre competencias para el personal en general de COLECBI
Gestión de Riesgos	Pensamientos en riesgos	Perseverancia en la consecución de objetivos	
	Gestión de Cambio	Flexibilidad y Adaptación	
Mejora Continua	Mejora Continua	Iniciativa, Innovación y Creatividad, Compromiso con la calidad de trabajo y mejora continua	

La validación de contenido de las encuestas está descrita en el anexo 5 y las encuestas están descritas en el anexo 3 (encuesta para líderes del laboratorio COLECBI S.A.C.) y el anexo 4 (encuesta para el personal en general del laboratorio COLECBI S.A.C.).

4.6 Análisis y procesamiento de datos

4.6.1 Análisis de datos

El análisis de datos para la lista de verificación de los requisitos de gestión está distribuido por factores, dimensiones de acuerdo con la descrito en la tabla 7 y la calificación de los factores y dimensiones están descritos en la tabla 8.

Tabla 7

Distribución factores, dimensiones de la lista de verificación y su calificación

Factores	Dimensiones	Requisitos ISO 9001:2015	Instrumento	Análisis Descriptivo
Gestión de Procesos	Gestión Estratégica	4.1, 4.2, 4.3 4.4, 5.1, 5.2, 5.3, 6.2, 9.1, 9.2, 9.3	Lista de verificación de requisitos de gestión	Los hallazgos se califican de acuerdo a la escala de valoración (1-9).
	Gestión Humana	7.1.4, 7.1.6, 7.2, 7.3, 7.4		
	Gestión de Recursos	7.1.2, 7.1.3, 7.1.4		
Gestión de Riesgos	Pensamientos en riesgos	6.1		
	Gestión de Cambio	6.3		
Mejora Continua	Mejora Continua	10.1, 10.2, 10.3		

Tabla 8

Descripción de la calificación de los hallazgos asociados a los factores, dimensiones de la lista de verificación

CALIFICACIÓN DEL HALLAZGO	ESCALA DE VALORACIÓN	TIPO DE HALLAZGO
Sin documentar ni implementar	1	NO CONFORMIDAD
Documentado parcialmente sin implementar	2	NO CONFORMIDAD
Implementado parcialmente sin documentar	3	NO CONFORMIDAD
Documentado totalmente sin implementar	4	NO CONFORMIDAD
Documentado parcialmente e implementado parcialmente	5	NO CONFORMIDAD
Documentado totalmente e implementado parcialmente	6	NO CONFORMIDAD
Implementado totalmente pero sin documentar	7	NO CONFORMIDAD
Implementado totalmente pero documentado parcialmente	8	NO CONFORMIDAD
Documentado e implementado completamente	9	CONFORMIDAD

El hallazgo con calificación inferior a 9, es calificado como “no conformidad” y sobre dichas dimensiones se plantearon estrategias de mejora. Las dimensiones con hallazgos calificados como “conformidad” describen que el requisito se ha documentado e identificado completamente y no es necesario una estrategia de mejora.

El análisis de datos para la encuesta de competencias sigue la estructura descrita en la tabla 9. La estructura tiene los siguientes supuestos:

- El nivel de competencia esperado es definido por expertos en gestión de laboratorios de ensayo y en dirección y organización de personas.
- El nivel esperado es estimado como a mediana de los valores reportados por los expertos.
- El nivel observado es estimado mediante la encuesta de competencias.
- El análisis de identificación de brechas sobre la competencia tiene un nivel de confianza de 95%, esto es un nivel de significancia de 0.05.
- Se identifica la brecha sobre la competencia si el valor P de la prueba de Wilcoxon es inferior a 0.05, para una hipótesis alterna de que el nivel observado es inferior al nivel esperado. Estas brechas identificadas son variables de entrada para definir las estrategias asociada a la cultura de mejora continua sobre dichas competencias
- Para valores de P de la prueba de Wilcoxon superiores o iguales a 0.05, para una hipótesis alterna de que el nivel observado es inferior al nivel esperado, se define como competencia conforme respecto al nivel esperado y no necesita definir estrategias de mejora.

Tabla 9

Esquema de calificación de la competencia en materia de mejora continua de líderes y personal en general de COLECBI S.A.C.

COMPETENCIAS - LÍDERES	Esperado (E)	Observado (O)	Hipotesis nula	Hipótesis alterna	Estadístico de Prueba	Nivel de significancia	Criterio de Aceptación
Conciencia Organizacional Liderazgo Conducción de Personas Dirección de Equipos de trabajo Visión estratégica Capacidad de Planificación Comunicación eficaz	Puntaje Esperado definido por la alta dirección y expertos	Puntaje observado estimado por la encuesta	Puntaje observado = Puntaje Esperado	Puntaje observado < Puntaje Esperado	Prueba de Wilcoxon de una muestra	0.05	P > 0.05
COMPETENCIAS - PERSONAL	Esperado (E)	Observado (O)	Hipotesis nula	Hipótesis alterna	Estadístico de Prueba	Nivel de significancia	Criterio de Aceptación
Perseverancia en la consecución de objetivos Compromiso a la rentabilidad Flexibilidad y Adaptación Iniciativa Innovación y Creatividad Perseverancia y Calidad y mejora continua	Puntaje Esperado definido por la alta dirección y expertos	Puntaje observado estimado por la encuesta	Puntaje observado = Puntaje Esperado	Puntaje observado < Puntaje Esperado	Prueba de Wilcoxon de una muestra	0.05	P > 0.05

El valor esperado para los niveles de competencia tanto para los líderes y personal en general reportado por los expertos está descrito en la tabla 10 y la Tabla 11 respectivamente. La relación de los expertos que calificaron el valor esperado de las competencias está descrita en la tabla 2.

Tabla 10

Estimación del valor esperado de las competencias para los líderes de COLECBI S.A.C., según expertos

COMPETENCIAS	PA	GR	JW	EA	BV	AV	DV	MEDIANA
Conciencia Organizacional	5	4	4	4	4	4	4	4
Liderazgo	4	4	4	3	3	3	4	4
Conducción de Personas	4	3	4	4	4	4	4	4
Dirección de Equipos de trabajo	4	4	4	5	4	3	5	4
Visión estratégica	3	4	3	4	4	4	4	4
Capacidad de Planificación	4	3	4	4	4	3	4	4
Comunicación eficaz.	4	4	4	4	4	4	3	4
Perseverancia en la consecución de objetivos	3	4	4	4	3	4	4	4
Compromiso a la rentabilidad	4	3	4	4	4	4	4	4
Mejora continua	4	4	4	3	4	5	3	4

Tabla 11

Estimación del valor esperado de las competencias para el personal en general de COLECBI S.A.C., según expertos

COMPETENCIAS	PA	GR	JW	EA	BV	AV	DV	MEDIANA
Compromiso	3	3	3	3	3	3	3	3
Perseverancia en la consecución de objetivos	2	3	2	4	3	3	2	3
Flexibilidad y Adaptación	3	3	3	3	3	4	3	3
Iniciativa	3	3	3	4	3	3	3	3
Innovación	3	3	3	3	3	3	4	3
Compromiso con la calidad de trabajo	4	3	3	3	3	3	3	3
Mejora continua	4	4	4	2	4	4	3	4

4.6.2 Procesamientos de datos

En la primera etapa de la investigación, el procesamiento de datos ha sido realizado mediante la hoja de cálculo Excel.

La segunda etapa de la investigación, asociada al análisis de las encuestas, el procesamiento de datos ha sido realizado por el software estadístico MINITAB 17 y la hoja de cálculo Excel. El Excel se usó para la tabulación de los datos y el MINITAB 17 para la prueba de Wilcoxon.

En la tercera etapa de la investigación, las estrategias sobre la cultura de mejora continua del sistema de gestión se plantearon de acuerdo con los datos obtenidos de las brechas identificadas en la lista de verificación para el sistema de gestión de COLECBI S.A.C. (primera etapa) y las brechas de competencias identificado para los líderes y el personal en general de COLECBI S.A.C., relacionándolos con la teoría de mejora continua, la teoría de la cultura organizacional y los recursos de la empresa; definiendo de esta manera las estrategias de cultura de mejora continua para el sistema de gestión de COLECBI S.A.C.

V RESULTADOS

5.1 Resultados descriptivos

5.1.1 Resultados descriptivos asociados al Sistema de Gestión del Laboratorio COLECBI S.A.C.

De acuerdo con los resultados obtenidos, según la lista de verificación, la puntuación obtenida del Sistema de Gestión del Laboratorio de COLECBI S.A.C. es de 74.5 %; evidenciando existe brechas para definir estrategias sobre la cultura de mejora continua, como se encuentra descrito en la tabla 12.

Tabla 12

Resultados obtenidos de la verificación de requisitos de la norma del laboratorio de COLECBI S.A.C.

FACTORES - DIMENSIONES	GRADO DE CUMPLIMIENTO
Gestión de Riesgos	25.0%
Gestión de Cambio	0.0%
Planificación de los cambios	0.0%
Pensamiento en Riesgos	50.0%
Acciones para abordar riesgos y oportunidades	50.0%
Gestión por Procesos	75.7%
Gestión de Recursos	100.0%
Ambiente para la operación de los procesos	100.0%
Infraestructura	100.0%
Personas	100.0%
Gestión Estratégica	78.4%
Auditoría interna	100.0%
Compresión de la organización y de su contexto	12.5%
Compresión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	0.0%
Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	100.0%
Liderazgo y compromiso	100.0%
Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	100.0%
Política	100.0%
Revisión por la dirección	100.0%
Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	100.0%
Seguimiento, medición, análisis y evaluación	100.0%
Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	50.0%
Gestión Humana	50.0%
Competencia	100.0%
Comunicación	50.0%
Conocimientos de la organización	0.0%
Toma de conciencia	50.0%
Mejora Continua	100.0%
Mejora Continua	100.0%
Generalidades	100.0%
Mejora continua	100.0%
No conformidad y acción correctiva	100.0%
Total general	74.5%

De los tres factores evaluados que influyen en la cultura de mejora continua (Gestión de riesgos, gestión de procesos y mejora continua), se evidencia que el factor de mejora continua presenta una calificación de conforme (100%), por lo cual no se necesita implementar estrategias.

Se observa que en el factor de gestión de riesgo se ha obtenido una puntuación de 50% de cumplimiento, se debe plantear las estrategias para definir mecanismos asociados a la gestión de cambios y pensamiento de riesgo que permita generar una cultura de mejora continua en el Sistema de Gestión del Laboratorio de COLECBI S.A.C.

Sobre el factor de gestión de procesos, se ha obtenido un cumplimiento del 75%, se debe plantear mejoras en las siguientes dimensiones: Comprensión del contexto organizacional, comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, sistema de gestión de la calidad y sus procesos, comunicación, gestión de conocimiento y toma de conciencia con el fin de generar una cultura de mejora continua en el Sistema de Gestión del Laboratorio de COLECBI S.A.C.

5.1.2 Resultados descriptivos asociados a las competencias del personal del Laboratorio COLECBI S.A.C.

En los resultados obtenidos en la evaluación por competencias mediante el instrumento de encuesta realizada a los líderes y al personal en general del Laboratorio COLECBI S.A.C., los expertos que validaron las encuestas indican que el target que debe tener los líderes es de una mediana de 4.000 en los diferentes factores de la evaluación de las competencias y el personal en general debe de encontrarse en una mediana de 3.000 en los diferentes factores

de evaluación de la competencia.

El criterio de aceptación para la evaluación de las competencias debe tener un $p\text{-value} > 0.05$, en caso la hipótesis nula presente el $p\text{-value}$ por debajo del esperado (0.05) se tendrá que establecer planes estratégicos, los resultados de los líderes y el personal general se encuentran definidos en la figura 10 y en la figura 11.

Figura 10

Resultados obtenidos de la evaluación de competencias de los líderes del Laboratorio de COLECBI S.A.C.

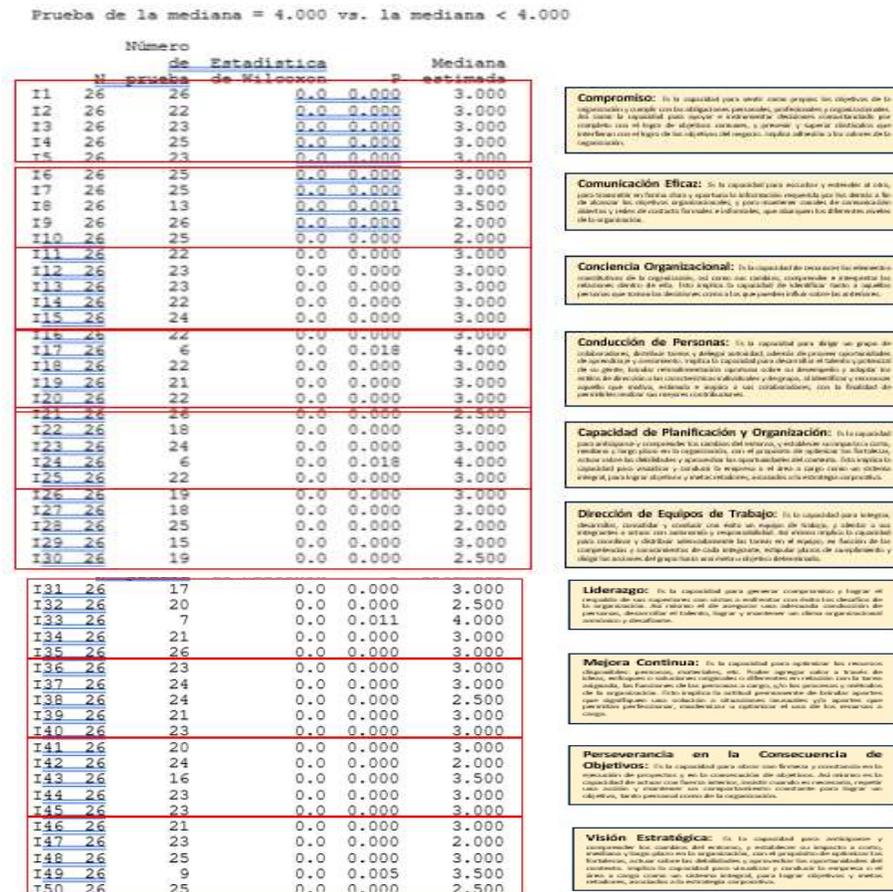
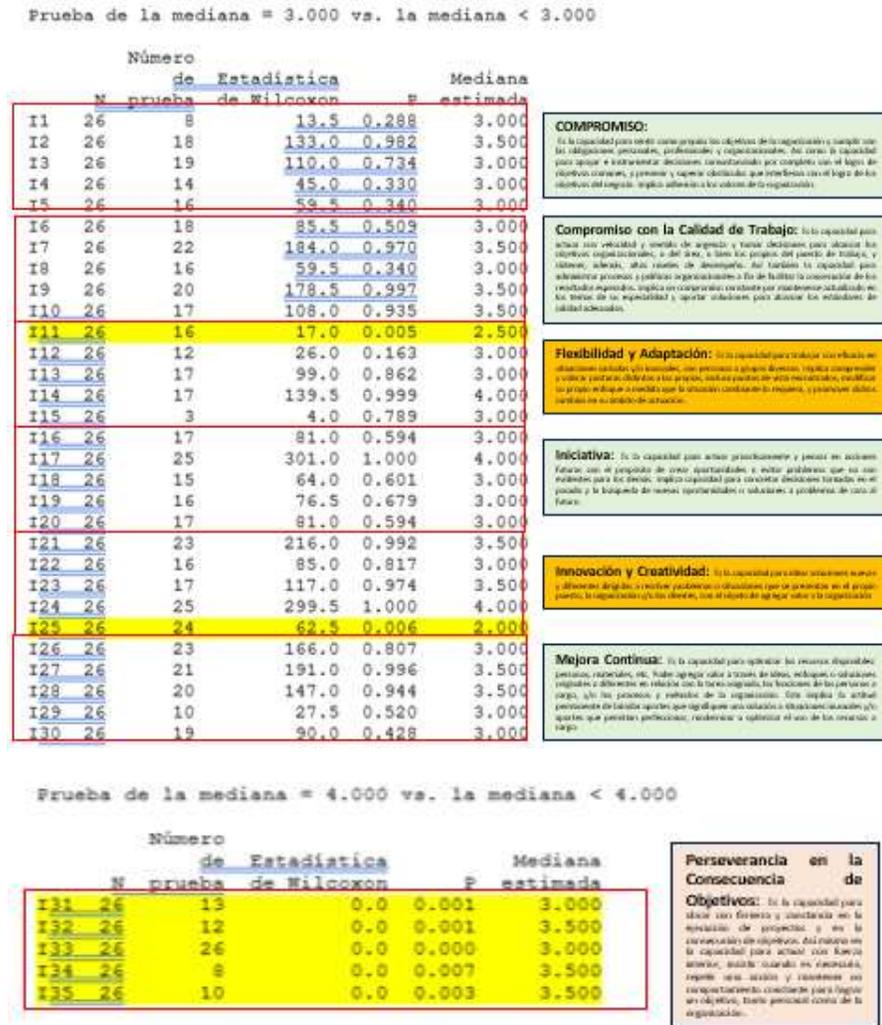


Figura 11

Resultados obtenidos de la evaluación de competencias del personal en general del Laboratorio de COLECBI S.A.C.



- Conducción de personas.
- Capacidad de planificación y organización.
- Dirección de equipos de trabajo.
- Liderazgo.
- Mejora continua.
- Perseverancia en la consecuencia de objetivos.
- Visión estratégica.

El personal en general del Laboratorio COLECBI S.A.C. obtuvieron en ciertas competencias de la encuesta igual que la mediana esperada y en otras competencias por debajo del valor promedio esperado con un p-value < 0.05, en las siguientes competencias:

- Flexibilidad y adaptación.
- Innovación y creatividad.
- Perseverancia en la consecuencia de objetivos.

En ambos resultados de las competencias del personal del Laboratorio COLECBI S.A.C., que se obtuvieron resultados por debajo de lo esperado, se debe plantear estrategias con el fin de generar una cultura de mejora continua en el Sistema de Gestión del Laboratorio de COLECBI S.A.C.

5.2 Resultados inferenciales

De acuerdo con la naturaleza del presente trabajo de investigación no aplica resultados inferenciales.

VI DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1 Contratación y demostración de la hipótesis con los resultados

6.1.1 Primera hipótesis específica

“La disponibilidad de recursos económicos, especialistas como mentores y otros contribuyen al desarrollo de la cultura de mejora continua en el sistema de gestión son: Mentores, espacios de reunión y económicos en el laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.”

En el diagnóstico del sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C., se encontró brechas en:

- La gestión de cambio y pensamiento en riesgos,
- La gestión estratégica, en las dimensiones respecto a la comprensión del contexto organizacional y la comprensión de las necesidades y expectativas de los grupos de interés y la gestión por procesos.
- La gestión humana, en las dimensiones de comunicación, gestión de conocimiento y toma de conciencia.

Evidenciando de esta manera la necesidad de contar con recursos económicos para el desarrollo de la cultura de mejora continua, siendo estos recursos descritos en la tabla 13.

Tabla 13

Relación de dimensiones de recursos necesarios para la implementación de la cultura de mejora continua en el sistema de gestión de COLECBI S.A.C.

Factores	Dimensiones de recursos necesarios para la implementación de una cultura de mejora continua en el sistema de gestión de COLECBI S.AC.		
	Espacios de Reunión	Mentores	Económicos
Gestión de cambio	Creación y mantenimiento de comité de mejora continua	Educación y capacitación técnica en gestión de cambio para los líderes de COLECBI S.A.C.	Elaboración, difusión, implementación y mantenimiento de procedimientos, instructivos y registros asociados gestión de cambio.
Planificación de los cambios			
Pensamiento en riesgos			
Acciones para abordar riesgos y oportunidades		Educación y capacitación técnica en ISO 31000 e ISO 31010 para los líderes de COLECBI S.A.C.	Elaboración, difusión, implementación y mantenimiento de procedimientos, instructivos y registros asociados a la gestión de riesgos y oportunidades por procesos.
Comprensión de la organización y su contexto	Crear y mantener un Comité Gerencial	Educación y capacitación técnica en análisis PESTEL y FODA de una organización para los líderes de COLECBI S.A.C.	Elaboración, difusión, implementación y mantenimiento de procedimientos, instructivos y registros asociados al análisis de contexto y grupos de interés.
Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas			
Sistema de gestión de la calidad y sus procesos			
Comunicación		Educación y capacitación técnica en comunicación efectiva para el personal de COLECBI S.A.C.	Elaboración, difusión, implementación y mantenimiento de procedimientos, instructivos y registros asociados la gestión por procesos.
Conocimiento de la organización	Crear y mantener un Comité de Gestión Humana	Educación y capacitación técnica en gestión de conocimiento a los líderes de COLECBI S.A.C.	Elaboración, difusión, implementación y mantenimiento de procedimientos, instructivos y registros asociados a comunicación eficaz, gestión de conocimiento y toma de conciencia.
Toma de conciencia		Educación y capacitación en la importancia del sistema de gestión y la mejora continua para el personal de COLECBI S.A.C.	

6.1.2 Segunda hipótesis específica

“El análisis FODA, las evaluaciones de desempeño identifican las necesidades para desarrollar una cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.”

En los resultados de la evaluación de competencias del personal del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C., se encontró las siguientes brechas:

- En la competencia de los líderes del laboratorio: Compromiso, comunicación eficaz, conciencia organizacional, conducción de personas, capacidad de planificación y organización, dirección de equipos de trabajo, liderazgo, mejora continua, perseverancia en la consecución de objetivos y visión estratégica.
- En la competencia del personal del laboratorio: Flexibilidad y adaptación, innovación y creatividad y perseverancia en la consecución de objetivos.

Evidenciando de esta manera la necesidad de desarrollar el análisis FODA y evaluar el desempeño del personal del Laboratorio para el desarrollo de la cultura de mejora continua, siendo estas necesidades descritas en la tabla 14.

Tabla 14

Relación de dimensiones de las necesidades a desarrollar para la implementación de la cultura de mejora continua en el sistema de gestión de COLECBI S.A.C.

Factores (Competencias)	Dimensiones de las necesidades a desarrollar para la implementación de una cultura de mejora continua en el sistema de gestión de COLECBI S.A.C.	
	Análisis FODA Recursos Humanos	Evaluación de Desempeño
Compromiso	<p>Crear y mantener reuniones grupales (Focus Group) en las que se pueda identificar las variables que presentan los líderes para empezar a mejorar las debilidades y amenazas que pueda afectar a la mejora continua.</p> <p>Educación y capacitación en el análisis de FODA, cambios, liderazgo, comunicación de una organización.</p> <p>Realizar periódicamente Feedback positiva a los líderes de los actividades mejoradas y de las mejoras que deben seguir trabajando para la cultura de mejora continua.</p> <p>Revisar periódicamente como las mejoras realizados, se encuentra impactando a la organización o caso contrario plantear acciones para la continuidad de la mejora</p> <p>Crear y mantener reuniones grupales (Focus Group) en las que se pueda identificar las variables que presenta el personal en general para mejorar las debilidades y amenazas que pueda afectar a la mejora continua.</p> <p>Educación y capacitación en el análisis de FODA, cambios y motivación para el personal en general.</p>	<p>Incluir las competencias en el perfil de puesto de todo el personal</p> <p>Definir el nivel de competencia target en el perfil de cada puesto del personal.</p> <p>Realizar la evaluación de competencias mediante el modelo 360° a todo el personal.</p> <p>Educación y capacitación en las competencias de liderazgo, motivación para la mejora de la organización.</p> <p>Seguimiento de manera periódica del cumplimiento de los requisitos establecidos en las competencias establecidas en el perfil de puesto.</p> <p>Revisar periódicamente como las mejoras realizadas, se encuentra impactando a la organización o caso contrario plantear acciones para la continuidad de la mejora</p>
Comunicación eficaz		
Conciencia organizacional		
Conducción de personas		
Capacidad de planificación y organización		
Dirección de equipos de trabajo		
Liderazgo		
Mejora continua		
Perseverancia en la consecuencia de objetivos		
Visión estratégica		
Flexibilidad y adaptación		
Innovación y creatividad		
Perseverancia en la consecuencia de objetivos		

6.1.3 Hipótesis general

“Las estrategias basadas en la gestión de procesos, gestión de mejora continua y la gestión de riesgos garantizan la definición de la cultura de mejora continua en el laboratorio de ensayo COLECBI

S.A.C.”

De acuerdo con los resultados obtenidos y la teoría de gestión estratégica y mejora, las estrategias que se deben implementar en COLECBI S.A.C. para garantizar la cultura de mejora continua en su laboratorio de ensayo están descritas en la tabla 15, que se muestra a continuación.

Tabla 15

Relación de estrategias, asociadas por dimensiones, que garantizan el desarrollo de la cultura de mejora continua en el sistema de gestión de COLECBI S.A.C.

Dimensiones	Estrategias
Gestión por Procesos	Definir, implementar y mantener el Análisis PESTEL, u otra herramienta, para identificar los factores externos que influyen en el SGC y revisarlo continuamente para verificar su adecuación.
	Definir, implementar y mantener Análisis de 10M´S, u otra herramienta, para identificar los factores internos que influyen en el SGC y revisarlo continuamente para verificar su adecuación.
	Materializar las necesidades de los grupos de interés en compromisos de la política del Sistema de Gestión de COLECBI S.A.C.
	Capacitar al personal de COLECBI S.A.C. en temas de gestión por procesos, considerando las etapas de definición, medición, control y mejora.
	Definir la gestión de procesos dentro del alcance del Sistema de Gestión para todos los procesos, definiéndolos, midiéndolos, controlándolos y mejorándolos rutinariamente.
	Convocar a la alta dirección para la elaboración de la política de gestión y verificar que sus compromisos se basen en el análisis de contexto, necesidades de los grupos de interés y el alcance del Sistema de Gestión.
	Revisar la caracterización de los procesos e identificar la necesidad de adecuación y actualización.
	Realizar seguimiento mensual a los indicadores asociados a los objetivos del SGC.
	Elaborar necesidades de recursos del SGC y éstas se vean reflejadas en el plan anual, de manera rutinaria.
	Definir, implementar y mantener los mecanismos de comunicación interna y externa existentes, adicionalmente generar registros que evidencien su implementación eficaz.
Generar programas de toma de conciencia sobre el SGC para todo el personal de la COLECBI S.A.C.	
Realizar por lo menos trimestralmente la revisión por la dirección, para identificar las brechas del Sistema de Gestión y gestionar los recursos para su continua adecuación.	

Gestión de Riesgo	Elaborar la matriz de riesgos y oportunidades de los procesos estratégicos, claves y de soporte de COLECBI S.A.C., de acuerdo metodologías establecidas en la ISO 31000 e ISO 31010.
	Elaborar mecanismos que identifiquen los cambios que afectan al Sistema de Gestión de Calidad y registros donde se evidencien su análisis.
Gestión de Mejora continua	Capacitar al personal de COLECBI S.A.C. en la gestión de no conformidades, para que puedan implementar planes de acción respecto a las brechas encontradas en sus procesos y de esta manera generar cultura de mejora continua.

6.2 Contratación de los resultados con otros estudios similares

Tabla 16

Contratación de resultados con otros estudios

Tesis	Maticorena Balvin, F. Chavez Durand, L. (2018). Estrategias para mejorar la Gestión de Calidad en el Telecommunications en el Perú.	Camero Jiménez, J. Wilson Zevallos, B. (2021). Estrategias para la cultura de mejora continua en el sistema de gestión de la ciudad de Lima, 2018. COLECBI S.A.C.
Objetivos	Establecer las estrategias para mejorar la gestión de calidad en el Telecommunications en el Perú.	Establecer las estrategias de gestión para el desarrollo de una cultura labora basada en 5S para los trabajadores de empresas constructoras de edificaciones en la ciudad de Lima, 2018.
Método aplicado	El proyecto de tesis presenta un estudio del tipo aplicativo y descriptivo. La metodología empleada se basa en la utilización de técnicas de carácter cualitativo, se caracterizó por realizar el análisis e interpretación de propuestas detalladas en las mesas de trabajo, sesiones ordinarias.	La tesis aplica un estudio del tipo Aplicada, el cual establece propuestas para aplicarlas a la práctica en la industria de la construcción o rubro inmobiliario y se caracterizó Explicativa-Descriptiva el cual también encontraran las causas para elaborar las estrategias de gestión basadas en la mejora continua, aplica el análisis de causa-efecto.
		La tesis es un estudio de investigación trasversal de corte descriptivo – explicativo que plantea como se genera la cultura de mejora continua en un laboratorio de ensayo, realiza el diagnóstico sobre el sistema de gestión de COLECBI S.A.C. y propone estrategias para generar la cultura organizacional que la alta dirección de COLECBI S.A.C. requiere.

Resultados de la investigación	<p>La estrategia de promover un mayor aprovechamiento del espectro radioeléctrico mediante el reordenamiento de las asignaciones en las bandas de mencionado espectro a fin de promover su mejor uso y aprovechamiento. Es coherente, integradora y su aplicación logrará la mejora en la gestión de calidad en Telecomunicaciones en el Perú.</p>	<p>De acuerdo con los resultados obtenidos, existe la necesidad de reforzamiento de una cultura basada en 5S's, se debe reforzar y priorizar en los siguientes puntos: Disciplina alimentaria, rutina de ejercicios, sugerencias dentro del SGSST, disciplina operativa, limpieza. Se puede verificar que los recursos humanos, legales y económicos se encuentran dentro de los parámetros planteados como necesarios para el desarrollo de una cultura basada en 5S's.</p>	<p>De acuerdo a los resultados obtenidos en el trabajo de investigación se debe reforzar las dimensiones de: gestión de cambio, pensamiento en riesgos, comprensión del contexto organizacional, comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, gestión de procesos, comunicación, gestión de conocimiento y toma de conciencia; y también las competencias del personal en las dimensiones de: Flexibilidad y adaptación, innovación y creatividad y perseverancia en la consecuencia de objetivos. Se puede verificar que las dimensiones de mejora continua y gestión de recursos está implementados adecuadamente</p>
--------------------------------	--	--	---

6.3 Responsabilidad ética de acuerdo a los reglamentos vigentes

Dejamos constancia que como autores del presente trabajo de investigación somos responsables de la información emitida y cumplimos con los requisitos de ética de la investigación de la universidad establecidos en el documento R-260-19 CU Código de ética de investigación de la UNAC, adicional a ello reafirmamos nuestro compromiso a no usar la información confidencial de COLECBI S.A.C. para fines distintos de las labores de investigación de la tesis de maestría.

CONCLUSIONES

Con los resultados obtenidos del trabajo de investigación se han determinado las estrategias sobre la cultura de mejora continua en el sistema de gestión de COLECBI S.A.C., que comprenden: planes de acción orientados sobre la gestión de procesos, gestión de riesgo y gestión de mejora continua, contrastando con lo establecido en la hipótesis general.

Se han determinado los recursos del sistema de gestión de COLECBI S.A.C., para dar soporte a la cultura de mejora continua. Estos recursos comprenden: espacios de reunión, aspectos económicos y esquemas de implementación y mantenimiento de mentoría, contrastando con lo establecido en la hipótesis específica 1.

Se han determinado las necesidades del sistema de gestión de COLECBI S.A.C., para dar sostenibilidad de la cultura de mejora continua, dichas necesidades comprenden implementación y mantenimiento de competencias del personal mediante la evaluación de desempeño y análisis FODA contrastando con lo establecido en la hipótesis específica 2.

RECOMENDACIONES

Para la cultura de mejora continua, en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C. se recomienda implementar y mantener las estrategias del modelo del presente trabajo de investigación, al cual llamaremos “Bunka Kaizen”. Para ello COLECBI S.A.C. debe de priorizar las dimensiones de: gestión de procesos, gestión de riesgos y gestión de mejora continua, como pilares del sostenimiento de la cultura y de manera transversal apoyarse en la gestión del conocimiento, las competencias de los líderes y el personal en general y la información documentada del sistema de gestión. El modelo de cultura de mejora continua “Bunka Kaizen” está descrito en la figura 12.

Figura 12

Modelo de cultura de mejora continua “Bunka Kaizen”



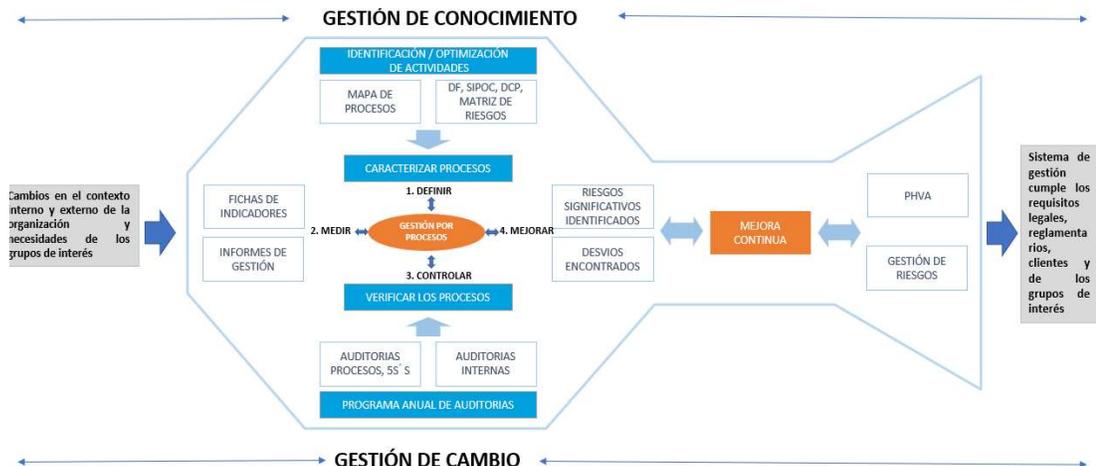
Al aplicar el modelo “Bunka Kaizen”, el laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C. afianza el grado de cumplimiento con los siguientes objetivos de manera sostenida:

- Calidad esperada, cumplir con las especificaciones del servicio de reporte de resultados de ensayos solicitado por los clientes e INACAL en el marco de la ISO 17025:2017.
- Entregas a tiempo, cumplir con los tiempos declarados hacia el cliente, de reporte de resultados de ensayo.
- Minimizar los costos, al aplicar de manera sostenida el proceso de mejora continua se disminuyen los servicios no conformes y por ende se minimizan los costos de no calidad.

Para la integración de la cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C. se recomienda implementar y mantener el flujo descrito en la figura 13, que tiene como base el modelo de gestión de la ISO 9001:2015.

Figura 13

Flujo de integración de la cultura de mejora continua en el sistema de gestión de COLECBI S.AC.



Este flujo pretende desarrollar actividades reactivas y preventivas de mejora continua y dar sostenibilidad a su cultura, para ello debemos de realizar los siguiente:

- Los cambios en el contexto interno, contexto externo y necesidades de los grupos de interés de COLECBI S.A.C. se deben identificar en el sistema de gestión de COLECBI S.A.C., mediante la gestión de cambios y de esta manera analizar si ello amerita realizar actividades para que no afecten al sistema de gestión y la gestión de conocimiento.
- Si estos cambios son significativos y ameritan realizar actividades, porque afectan al sistema de gestión de COLECBI S.A.C., debemos redefinir los procesos involucrados, actualizar nuestra matriz de riesgos y actualizar, cuando aplique, sus indicadores de gestión.
- De la actualización de la matriz de riesgos, identificamos los riesgos significativos y estos entran al proceso de mejora continua como potenciales problemas a resolver. Consiguiendo de esta manera que la mejora continua sea preventiva en el sistema de gestión de COLECBI S.A.C.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alarcón, J. (2017) *Modelo de mejora continua basado en procesos y su impacto en la calidad de los servicios que perciben los clientes de la empresa de servicios ServiFreno de la ciudad de Quito - Ecuador* [Tesis de Doctor en Gestión de Empresas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Unidad de Posgrado, Lima, Perú].

<https://hdl.handle.net/20.500.12672/6713>

Andrade, P. (2017) *Propuesta de un sistema de gestión orientado a la mejora continua de los procesos de producción de la empresa pesquera Centromar S.A.* [Tesis de Maestría en Administración de Empresa con mención en Calidad y Productividad, Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador].

<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/18325>

Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias*. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires.

Anaya, L.; Paredes, J. (2015) *Propuesta de Mejora de Clima Organizacional a partir de la Gestión del Talento Humano* [Tesis de Magister en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas, Universidad del Pacífico, Unidad de Posgrado, Lima Perú].

<http://hdl.handle.net/11354/1018>

Arnau, L.; Montané, J. (2010). Aportaciones sobre la relación conceptual entre actitud y competencia, desde la teoría de cambio de actitudes. *Electronic journal of research in educational psychology I+D+i*. Editorial EOS. Universidad Autónoma de Barcelona, número 22, 1283-1302.

<https://www.ual.es/editorial>

Cisneros, B.; Ruiz, W. (2012) *Propuesta de un Modelo de Mejora Continua de los procesos en el Laboratorio PROTAL – ESPOL, basado en la integración de un Sistema ISO/IEC 17025:2005 con un Sistema ISO 9001:2008* [Tesis de Magister en Sistemas Integrados de Calidad, Ambiente y Seguridad, Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil, Unidad de Posgrado, Guayaquil, Ecuador].

<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/1903>

Chiang, M.; San Martín, N. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & Trabajo*, volumen 17, número 54.

<https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v17n54/art01.pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. 3era Edición. Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, D.F.

Claveria, A. (2009). La importancia de reconocer a los empleados. Recursos humanos. *MBA & Educación Ejecutiva*. América económica.

<https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/>

Doria, A., et al. (2019). Metodología para la implementación de la gestión de riesgo en un sistema de gestión de calidad, *revista Signos*, volumen 12, número 1, 123-135

<https://doi.org/10.15332/24631140.5424>

Duque, E.; Carvajal, L. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la Imagen: Una reflexión teórica, *Revista Suma de Negocios*, volumen 6, número 13, 114-123.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X15000178>

Escalante, F. (2020) *Propuesta de Mejora Aplicado en el Método PHVA para Aumentar la Calidad de Servicio de Supervisión de la Empresa BUREAU VERITAS DEL PERÚ S.A. con el Proyecto ENEL en el Área de obras Distribución* [Tesis de Ingeniero Industrial, Universidad Inca Garcilazo de la Vega de Perú, Facultad de Ingeniería Administrativa e Ingeniería Industrial, Lima, Perú].
<http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/5214>

Fernández, N. (2006). *Política, planeamiento y gestión de la educación*. Editorial de la Universidad Nacional de Tres de Febrero EDUNTREF, Argentina.

Flores, R., et al. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *International Journal of Good Conscience*. Volumen 3, número 1, 65-99.
<https://www.redalyc.org/pdf/2312/231242734009.pdf>

García, M., et al. (2012). Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad, *Contribuciones a la Economía*, Universidad Autónoma de Tamaulipas.
<https://www.eumed.net/ce/2012/lima-laboral-empresa-competitividad>
([eumed.net](http://www.eumed.net))

García, M., et al. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data - Revista de Investigación*, Sistema e Información Científica. Red de Revista Científica de América Latina, el Caribe, España y Portugal, volumen 6, 89-94.
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/download/5992/5187/>

García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, número

42, Universidad del Valle Sede San Fernando. Cali, Colombia.

<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

George, D.; Mallery, P. (1995). SPSS/PC +Step by step: A simple guide and reference. Belmont, USA: Wadsworth Publishing Company.

Global Food Safety Initiative, (2018). Una cultura de inocuidad alimentaria. Documento expositivo. Versión 1.0 - 4/11/18.

Guerra, A. (2007). De la responsabilidad social empresarial, a la ética en el cambio organizacional, *Compendium*, número 18, 77- 90

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88001806>

Hernandez, R., et al. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, D.F.

Ibáñez, C. (2016) *Diseño de Propuestas de Mejora para el Área de Producción en la Empresa Puerto de Humos S.A.* [Tesis de Ingeniero Civil Industrial, Universidad Austral de Chile, Escuela de Ingeniería Civil Industrial. Puerto Montt, Chile].

<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2016/bpmfcii.12d/doc/bpmfcii.12d.pdf>

Liliana, S., et al. (2013). Trabajo en equipo: ingrediente esencial del liderazgo empresarial. Universidad de la Amazonía, *revista FACCEA*, volumen 3, número 2, 102-109.

[https://editorial.uniamazonia.edu.co/index.php/faccea/article/view/9](https://editorial.uniamazonia.edu.co/index.php/faccea/article/view/98)

[8](https://editorial.uniamazonia.edu.co/index.php/faccea/article/view/98)

Martínez, D. (2018) *Propuesta de mejoramiento continuo mediante la metodología Kaizen, a la actividad de recepción de reciclaje parte*

del programa de auto sostenimiento de la fundación desayunitos creando huella [Tesis de Ingeniero Industrial, Universidad Católica de Colombia, Facultad de Ingeniería Industrial, Bogotá, Colombia].
<https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/16062>

Marzaño, I., et al. (2017). Mejora Continua del proceso del Electrospinning por medio del análisis de proceso: Caso de estudio CU UAEM Valle de México, *revista de la Invención Técnica*, Universidad Autónoma del Estado de México, volumen 1, 24-33.
<http://hdl.handle.net/20.500.11799/68845>

Moreno, R. (2014) *Beneficios de la utilización de un sistema de gestión, basado en la filosofía de calidad para las pequeñas y medianas empresas constructoras* [Tesis de Maestría en Ingeniería, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ingeniería Civil, D.F. México, México].
<http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/jspui/bitstream/132.248.52.100/6999/1/TESIS%20COMPLETA.pdf>

Najarro, A.; Quispe, E. (2017) *Diseño de un sistema de mejora continua para aumentar la productividad de la Empresa LUXPRINT* [Tesis de Ingeniero Industrial, Universidad San Martín de Porres de Perú, Facultad de Ingeniería y Arquitectura. Lima, Perú].
<https://hdl.handle.net/20.500.12727/4015>

Norma Chilena NCh ISO 55001 (2014). *Gestión de activos - Sistema de Gestión - Requisitos*. Primera edición.

Norma Internacional ISO 9001:2015 (2015). *Sistemas de gestión de la calidad*. Quinta edición.

Pablo, A.; Matamoros, I. (2011). El Análisis DAFO y Objetivos Estratégicos, *Contribuciones a la Economía*.

Paéz, I. (2005). Competencias para el Liderazgo Gerencial. Universidad del Rosario.

<https://www.researchgate/publication/46565013>

Pérez G., Pineda U., Arango M. (2011). La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa, *revista Virtual Universidad Católica del Norte*, número 33, 1-22.

<https://www.redalyc.org/pdf/1942/194218961006.pdf>

Quero, Y., et al. (2014). Comunicación Efectiva y Desempeño en Educación Básica, *revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, Negotium, volumen 9, número 27, 22-33.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78230409001>

Rivera, O. (1991). *Los conceptos de: Misión, Visión y Propósito Estratégico*. Implementación Estratégico. Universidad de Talca. Política de Empresa.

<https://www.academia.edu/33644342>

Rodríguez, E. (2012) *Crecimiento económico, crisis y reformas en Japón en las últimas dos décadas* [Tesis de doctor en ciencias económicas, Universidad de la Habana, Facultad de Economía. La Habana, Cuba].

<https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/era/index.htm>

Udaondo, M. (1992). *Gestión de la Calidad*. 3era Edición. Ediciones Diaz de Santos S.A. Madrid, España.

Valle, A., et al. (2017). Estructura, Cultura y Cambio Organizacional
Cultura - Cambio - Forma - Fuerza, *Revista Científica Hermes*,

número 18, 304 – 324.

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/4776/477653290007/html/index.html>

Vásquez, M. (2009) *La Cultura Organizacional presente en DAYCO TELECOM C.A.: Una Estrategia para el Fortalecimiento del Estilo Daycohost a través de su Liderazgo Gerencial* [Tesis de Magister en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Unidad de Posgrado, Caracas, Venezuela].

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7656.pdf>

Venegas, R. (2019) *Propuesta de mejora continua en la gestión del proceso de almacenamiento del material Frisolac, en el CEDIS de Laboratorios PISA S.A. de C.V.* [Tesis de Licenciado en Logística, Universidad Autónoma del Estado de México, Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli, Cuautitlán Izcalli, México].

<http://hdl.handle.net/20.500.11799/100105>

Zorrilla, M. (2019) *Estrategia de Gestión para la Mejora Continua de la Calidad de Escuela de Conductores de Vehículos Particulares del Perú – Caso: “SIMÓN BOLIVAR”* [Tesis de Magister en Gerencia de la Calidad y Desarrollo Humano, Universidad Nacional del Callao, Unidad de Posgrado, Callao, Perú].

<http://hdl.handle.net/20.500.12952/4118>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODO
¿Cómo deberán ser las estrategias para desarrollar una cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.?	Definir las estrategias para desarrollar una cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.	Las estrategias basadas en la gestión de procesos, gestión de mejora continua y la gestión de riesgos garantizan la definición de la cultura de mejora continua en el laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.	Y = Estrategias que definen el desarrollo de la cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de procesos - Gestión de riesgo - Gestión de mejora continua 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de objetivos de los procesos - Cumplimiento de planes de acciones preventivas - Cumplimiento de la eficacia de los planes de acción del sistema de gestión 	Relacionando X ₁ y X ₂ identificados, con la teoría de gestión estratégica y mejora continua.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODO
¿Cuáles son los recursos que de disponen para desarrollar una cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.?	Determinar los recursos que se disponen para desarrollar una cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.	La disponibilidad de recursos económicos, especialistas como mentores y otros contribuyen al desarrollo de la cultura de mejora continua en el sistema de gestión son: Mentores, espacios de reunión y económicos en el laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.	X ₁ = Recursos que contribuyen para el desarrollo de la cultura de la mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.	<ul style="list-style-type: none"> - Mentores - Espacios de reunión - Económicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Especialistas - Características - Presupuestos garantizados 	Entrevistas a los directivos de la empresa
¿Cómo identificar las necesidades para desarrollar una cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.?	Identificar las necesidades para desarrollar una cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.	El análisis FODA, la evaluación de desempeño identifican las necesidades para desarrollar una cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.	X ₂ = Necesidades para desarrollar una cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis FODA recurso humano - Evaluación de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Motivación - Capacitación - Cumplimiento de requisitos de puesto 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta al personal de laboratorio - Registros del sistema de gestión

RELACIÓN DE VARIABLES: $Y = f(X_1, X_2)$

Y = Definir las estrategias para el desarrollo de la cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.

X₁ = Recursos que se dispone para desarrollar una cultura de la mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.

X₂ = Necesidades para desarrollar una cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.

Anexo 2: Lista de Verificación del Sistema de Gestión COLECBI S.A.C.

4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN			
Requisito Norma ISO 9001:2015	Documentación relacionada	Personal entrevistado	
4.1. Compresión de la organización y de su contexto			
	Cuestiones	¿Cumplimiento? (Sí / No)	Observaciones
¿Dispone la organización de una metodología para el análisis, seguimiento y revisión del contexto interno y externo?			
¿Ha detectado la organización todos los factores externos que afectan al desempeño de la organización?			
¿Ha detectado la organización todos los factores internos que afectan al desempeño de la organización?			
¿Se han tenido en cuenta los factores empleados en la definición y planificación del sistema de gestión?			
HALLAZGOS			

4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN			
Requisito Norma ISO 9001:2015	Documentación relacionada	Personal entrevistado	
4.2. Compresión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas			
	Cuestiones	¿Cumplimiento? (Sí / No)	Observaciones
¿Dispone la organización de una metodología para la detección y el análisis de expectativas y necesidades de las partes interesadas?			
¿Se han detectado todas las necesidades y expectativas de las partes interesadas que puedan afectar al desempeño del sistema de gestión?			
¿Se realiza el seguimiento y la revisión de la información relacionada con las partes interesadas y sus requisitos pertinentes?			
¿Se han tenido en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas en la definición del sistema y su planificación de actividades?			
HALLAZGOS			

4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN			
Requisito Norma ISO 9001:2015	Documentación relacionada	Personal entrevistado	
4.3. Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad			
	Cuestiones	¿Cumplimiento? (Sí / No)	Observaciones
¿Tiene documentado la organización el alcance del sistema de gestión?			
¿Se han delimitado claramente los límites físicos y las actividades del sistema?			
¿Se han justificado adecuadamente la no aplicabilidad de los requisitos señalados por la organización?			
¿Los requisitos no aplicables no afectan a la calidad de los productos o la satisfacción de los clientes?			
HALLAZGOS			

4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN		
Requisito Norma ISO 9001:2015	Documentación relacionada	Personal entrevistado
4.4. Sistema de gestión de la calidad y sus procesos		
Cuestiones	¿Cumplimiento? (Sí / No)	Observaciones
¿Se han identificado todos los procesos necesarios y sus interacciones, incluyendo entradas, salidas y secuencia?		
¿Se han definido actividades de seguimiento e indicadores para el control de estos procesos?		
¿Se han identificado los recursos necesarios y las responsabilidades y autoridades de cada proceso?		
¿Se han definido los procesos teniendo en cuenta los riesgos y oportunidades?		
¿Se evidencia la mejora en el desempeño de los procesos y el sistema de calidad?		
HALLAZGOS		

5. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN		
Requisito Norma ISO 9001:2015	Documentación relacionada	Personal entrevistado
5.1. Liderazgo y compromiso		
Cuestiones	¿Cumplimiento? (Sí / No)	Observaciones
¿Demuestra la dirección el liderazgo y compromiso respecto al sistema de gestión de la calidad?		
¿Asume la alta dirección la responsabilidad y obligación de rendir cuentas en relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad?		
¿Se asegura y promueve la dirección el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión?		
¿Mantiene la dirección un enfoque al cliente en el establecimiento y desempeño del sistema de gestión de la calidad?		
HALLAZGOS		

5. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN		
Requisito Norma ISO 9001:2015	Documentación relacionada	Personal entrevistado
5.2. Política		
Cuestiones	¿Cumplimiento? (Sí / No)	Observaciones
¿Mantiene la organización una política de la calidad apropiada al propósito y contexto de la organización?		
¿Incluye la política los compromisos de cumplimiento de requisitos y mejora continua?		
¿Existe una relación entre política y los objetivos de la calidad?		
¿La política se encuentra disponible para las partes interesadas?		
¿La política es comunicada y entendida dentro de la organización?		
HALLAZGOS		

5. LIDERAZGO		
Requisito Norma ISO 9001:2015	Documentación relacionada	Personal entrevistado
5.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización		
Cuestiones	¿Cumplimiento? (Sí / No)	Observaciones
<p>¿Existe evidencia de la definición de responsabilidades y autoridades para cada uno de los roles de la organización?</p> <p>¿Estas responsabilidades y autoridades han sido comunicadas y entendidas en toda la organización?</p> <p>¿Ha asignado la alta dirección la responsabilidad para el aseguramiento del cumplimiento de los requisitos de la norma, el correcto funcionamiento de los procesos, etc.?</p>		
HALLAZGOS		

6. PLANIFICACIÓN		
Requisito Norma ISO 9001:2015	Documentación relacionada	Personal entrevistado
6.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades		
Cuestiones	¿Cumplimiento? (Sí / No)	Observaciones
<p>¿Se han identificado los riesgos y oportunidades relacionados con el análisis de contexto, las necesidades y expectativas de las partes interesadas y los procesos?</p> <p>¿Se han evaluado estos riesgos y oportunidades para determinar acciones proporcionales al impacto potencial?</p> <p>¿Se han planificado acciones para abordar los riesgos y las oportunidades?</p>		
HALLAZGOS		

6. PLANIFICACIÓN		
Requisito Norma ISO 9001:2015	Documentación relacionada	Personal entrevistado
6.2. Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos		
Cuestiones	¿Cumplimiento? (Sí / No)	Observaciones
<p>¿Se han establecido objetivos coherentes con la política de la calidad?</p> <p>¿Los objetivos están relacionados con la conformidad del producto y con el aumento de la satisfacción del cliente?</p> <p>¿Los objetivos son medibles y disponen de metodología de seguimiento?</p> <p>¿La planificación de los objetivos contempla las actividades, los recursos, los plazos y las responsabilidades para su realización?</p> <p>¿Se han comunicado los objetivos en la organización en los niveles pertinentes?</p>		
HALLAZGOS		

6. PLANIFICACIÓN			
Requisito Norma ISO 9001:2015	Documentación relacionada	Personal entrevistado	
6.3. Planificación de los cambios			
Cuestiones	¿Cumplimiento? (Sí / No)	Observaciones	
¿Los cambios realizados en el sistema de gestión de calidad han sido planificados?			
¿Los cambios a realizar tienen en cuenta las consecuencias potenciales y la integridad del sistema de gestión de la calidad?			
¿Los cambios tienen en cuenta la necesidad de recursos y la asignación de responsabilidades?			
HALLAZGOS			

7. APOYO			
Requisito Norma ISO 9001:2015	Documentación relacionada	Personal entrevistado	
7.1. Recursos 7.1.1. Generalidades 7.1.2. Personas			
Cuestiones	¿Cumplimiento? (Sí / No)	Observaciones	
¿La organización dispone de los recursos necesarios para el correcto desempeño de los procesos?			
¿La organización ha determinado y proporcionado las personas necesarias para la implementación eficaz del sistema de gestión de la calidad?			
HALLAZGOS			

7. APOYO			
Requisito Norma ISO 9001:2015	Documentación relacionada	Personal entrevistado	
7.1. Recursos 7.1.3. Infraestructura			
Cuestiones	¿Cumplimiento? (Sí / No)	Observaciones	
¿Se han identificado las infraestructuras necesarias para la operación de los procesos?			
¿Se está realizando un mantenimiento adecuado de las infraestructuras?			
¿Se han definido las operaciones y responsabilidades relacionadas con el mantenimiento?			
HALLAZGOS			

7. APOYO		
Requisito Norma ISO 9001:2015	Documentación relacionada	Personal entrevistado
7.1. Recursos 7.1.4. Ambiente para la operación de los procesos		
Cuestiones	¿Cumplimiento? (Sí / No)	Observaciones
¿La organización ha identificado el ambiente necesario para la operación de los procesos?		
¿Se han planificado actividades adecuadas para la conservación del adecuado ambiente de trabajo?		
¿Se encuentran planificadas las actividades, plazos y responsabilidades, para asegurar el adecuado ambiente para los procesos?		
HALLAZGOS		

7. APOYO		
Requisito Norma ISO 9001:2015	Documentación relacionada	Personal entrevistado
7.2. Competencia		
Cuestiones	¿Cumplimiento? (Sí / No)	Observaciones
¿Se han determinado las competencias necesarias de las personas para realizar las tareas del sistema de gestión de la calidad?		
¿Se han emprendido acciones para asegurar o mejorar la competencia del personal de la organización?		
¿Existen evidencias documentadas de la competencia necesaria?		
HALLAZGOS		

7. APOYO		
Requisito Norma ISO 9001:2015	Documentación relacionada	Personal entrevistado
7.3. Toma de conciencia		
Cuestiones	¿Cumplimiento? (Sí / No)	Observaciones
¿Se han realizado acciones para asegurar que las personas tomen conciencia de la política de la calidad y los objetivos de calidad?		
¿Se ha comunicado su contribución a la eficacia del sistema y los beneficios de una mejora del desempeño?		
¿Se han realizado acciones para que las personas tomen conciencia de las consecuencias de incumplir los requisitos del sistema de gestión de calidad?		
HALLAZGOS		

7. APOYO			
Requisito Norma ISO 9001:2015	Documentación relacionada	Personal entrevistado	
7.4. Comunicación			
Cuestiones	¿Cumplimiento? (Sí / No)	Observaciones	
<p>¿Se han determinado las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad?</p> <p>¿Se encuentra definido qué, cuándo, a quién, cómo y quién realiza cada comunicación?</p>			
HALLAZGOS			

9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
Requisito Norma ISO 9001:2015	Documentación relacionada	Personal entrevistado	
9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación 9.1.1. Generalidades 9.1.2. Satisfacción del cliente			
Cuestiones	¿Cumplimiento? (Sí / No)	Observaciones	
<p>¿La organización evalúa el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad?</p> <p>¿Existe una metodología definida para realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en el que se cumplen sus necesidades y expectativas?</p> <p>¿Los resultados de esta retroalimentación de la percepción del cliente permiten evidenciar la mejora en la satisfacción del cliente?</p> <p>¿Los clientes analizados son suficientemente representativos para conocer la satisfacción general de los clientes?</p>			
HALLAZGOS			

9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
Requisito Norma ISO 9001:2015	Documentación relacionada	Personal entrevistado	
9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación 9.1.3. Análisis y evaluación			
Cuestiones	¿Cumplimiento? (Sí / No)	Observaciones	
<p>¿La organización dispone de unos datos de indicadores que permiten el análisis y evaluación del desempeño de los procesos?</p> <p>¿Está definida la metodología de seguimiento, responsabilidades y plazos, de los indicadores?</p> <p>¿Los indicadores son adecuados para analizar las mejoras y los cambios en el sistema de gestión de la calidad?</p> <p>¿Existen valores de referencia para los indicadores establecidos?</p>			
HALLAZGOS			

9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
Requisito Norma ISO 9001:2015	Documentación relacionada	Personal entrevistado
9.2. Auditoría interna		
Cuestiones	¿Cumplimiento? (Sí / No)	Observaciones
¿Las auditorías internas se realizan de forma planificada?		
¿Se garantiza la competencia e independencia de los auditores internos?		
¿El alcance de la auditoría y los métodos son apropiados para evaluar la eficacia del sistema de gestión de la calidad?		
¿La dirección pertinente es informada de los resultados de auditoría?		
¿Se emprenden acciones para solventar los incumplimientos detectados en las auditorías internas?		
HALLAZGOS		

9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
Requisito Norma ISO 9001:2015	Documentación relacionada	Personal entrevistado
9.3. Revisión por la dirección		
Cuestiones	¿Cumplimiento? (Sí / No)	Observaciones
¿Se han incluido todas las entradas de la revisión presentes en la norma de referencia?		
¿Se han tratado todas las salidas necesarias requeridas por la norma de referencia?		
¿Existe una metodología definida y una planificación para la realización de las revisiones por la dirección?		
¿Se está empleando la revisión por la dirección como una herramienta de mejora del sistema de gestión de la calidad?		
HALLAZGOS		

10. MEJORA		
Requisito Norma ISO 9001:2015	Documentación relacionada	Personal entrevistado
10.1. Generalidades		
Cuestiones	¿Cumplimiento? (Sí / No)	Observaciones
¿La organización planifica acciones para la mejora de la satisfacción del cliente y del desempeño del sistema de gestión de la calidad?		
¿Se contemplan para la mejora las necesidades y expectativas de las partes interesadas?		
¿Se contemplan los riesgos y oportunidades para emprender acciones para la mejora?		
HALLAZGOS		

10. MEJORA		
Requisito Norma ISO 9001:2015	Documentación relacionada	Personal entrevistado
10.2. No conformidad y acción correctiva		
Cuestiones	¿Cumplimiento? (Sí / No)	Observaciones
¿Existe una metodología para el tratamiento de las no conformidades y las quejas?		
¿Se está realizando análisis de las causas de las no conformidades para emprender acciones correctivas?		
¿Existe análisis de la repetitividad de las no conformidades para emprender acciones correctivas?		
¿La documentación de las no conformidades y acciones correctivas es adecuada para conocer las causas, responsabilidades, resultados y análisis de la eficacia?		
HALLAZGOS		

10. MEJORA		
Requisito Norma ISO 9001:2015	Documentación relacionada	Personal entrevistado
10.3. Mejora continua		
Cuestiones	¿Cumplimiento? (Sí / No)	Observaciones
¿La organización dispone de las herramientas adecuadas para favorecer la mejora continua (objetivos, acciones, salidas de la revisión, etc.)?		
¿Existen evidencias de estas mejoras planificadas por la organización?		
¿Las mejoras a emprender tienen en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas, el análisis de contexto y los riesgos y oportunidades?		
HALLAZGOS		

Anexo 3: Cuestionario de encuesta de competencias para líderes de COLECBI S.A.C.

ENCUESTA GENERAL PARA LOS LÍDRES

Cargo del evaluador:

Nombre del evaluador:

Cargo del evaluado:

Nombre del Colaborador evaluado:

Marcar la descripción del nivel de la competencia (esperada y observada) según corresponda con (X)

- 1.- **Conciencia Organizacional:** Es la capacidad de reconocer los elementos constitutivos de la organización, así como sus cambios, comprender e interpretar las relaciones dentro de ella. Esto implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores.

NIVEL	PUNTAJE	DESCRIPCIÓN	ESPERADO	OBSERVADO
A	5	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce con profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y percibe los cambios incluso antes de que estos se produzcan, con una visión global y de largo plazo. • Comprende e interpreta adecuadamente las relaciones de poder dentro de su propia organización, tanto en su conjunto como en las distintas áreas que la componen. • Identifica adecuadamente a las personas u organizaciones que toman las decisiones más relevantes para el negocio. Crea y mantiene una red de contactos con todos aquellos que son útiles para alcanzar los objetivos organizacionales. • Interpreta y analiza el entorno del mercado, otras organizaciones de la misma actividad, proveedores, etc, a fin de prever la forma en que los acontecimientos afectarán a las personas y grupos que integran la organización, e influye sobre la misma mediante acciones proactivas. • Diseña e implementa políticas organizacionales destinadas a lograr que los distintos integrantes de la organización comprendan tanto sus elementos constitutivos como las relaciones de poder dentro de ella, con el propósito de lograr una mejor consecución de las metas individuales y organizacionales. 		
B	4	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce en profundidad los elementos constitutivos de la propia organización y percibe los cambios con una visión global y de largo plazo. • Comprende e interpreta adecuadamente las relaciones de poder dentro de su propia organización, tanto en su conjunto como en las distintas áreas que la componen. • Identifica adecuadamente a las personas u organizaciones que toman las decisiones más relevantes para el negocio. Crea y mantiene una red de contactos con aquellas que son actualmente útiles para alcanzar los objetivos organizacionales, debido a su poder de influencia. • Interpreta y analiza el entorno del mercado, otras organizaciones de la misma actividad, proveedores, etc con el fin de prever la forma en que los acontecimientos afectarán a las personas y grupos que integran la organización. • Implementa las políticas organizacionales tendientes a lograr que los distintos integrantes de la organización comprendan tanto sus elementos constitutivos como las relaciones de poder dentro de ella, con el propósito de lograr una mejor consecución de las metas individuales y organizacionales. 		
C	3	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce los elementos constitutivos de la propia organización y percibe los cambios con una visión de mediano plazo. • Comprende e interpreta las relaciones de poder dentro de su área y su repercusión en el conjunto de la organización. • Identifica adecuadamente a las personas que toman las decisiones más relevantes dentro de la organización. Crea y mantiene una red de contactos con ellas para alcanzar objetivos fijados para su área y para sí mismo. • Interpreta el entorno del mercado, otras organizaciones de la misma actividad, proveedores, etc, lo que le permite comprender las decisiones tomadas por sus superiores y proponer a estos posibles cursos de acción. • Implementa las políticas organizacionales relacionadas con los elementos constitutivos y las relaciones de poder dentro de la organización, con el propósito de lograr una mejor consecución de las metas individuales y del equipo a su cargo. 		
D	2	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce los elementos constitutivos de la propia organización y percibe los cambios con una visión de corto plazo. • Comprende las relaciones de poder dentro de su sector y la repercusión de estas en su área de actuación. • Identifica adecuadamente a las personas que toman las decisiones más relevantes dentro de su área de trabajo. Crea y mantiene una red de contactos con ellas para alcanzar objetivos fijados para el equipo a su cargo y para sí mismo. • Interpreta el entorno directo de su puesto de trabajo, lo que le permite comprender las decisiones tomadas por sus superiores y actuar al respecto de manera cooperativa. • Implementa las políticas organizacionales relacionadas con los elementos constitutivos y las relaciones de poder en la organización con el propósito de lograr una mejor consecución de sus objetivos. 		
E	1	<ul style="list-style-type: none"> • No conoce adecuadamente los elementos constitutivos de la propia organización ni percibe los cambios de modo de prever sus implicancias. • Comprende las relaciones de poder dentro de su sector pero no visualiza su repercusión en relación con sus tareas o puesto de trabajo. • Identifica a las personas que detectan el poder dentro de su área de trabajo pero no mantiene con ellas una relación positiva con el propósito de alcanzar objetivos fijados para el equipo a su cargo y para sí mismo. • No interpreta el entorno directo de su puesto de trabajo y/o no comprende las decisiones tomadas por sus superiores, lo que da como resultado que su actuación no es cooperativa ni con sus superiores ni con sus compañeros de trabajo. • Acata las políticas organizacionales relacionadas con los elementos constitutivos y las relaciones de poder como una imposición, sin comprender que tienen como propósito la mejor consecución de sus propios objetivos. 		

- 2.- **Liderazgo:** Es la capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Así mismo el de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

NIVEL	PUNTAJE	DESCRIPCIÓN	ESPERADO	OBSERVADO
A	5	<ul style="list-style-type: none"> Diseña estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas y desarrollar su talento. Indica estrategias y cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas de la organización para alcanzar la estrategia. Genera y mantiene de un modo activo un clima organizacional armónico y desafiante. Es un referente dentro de la organización por su liderazgo y su capacidad para lograr el desarrollo de todos los integrantes. Evidencia visión y proyección de largo plazo en la conducción y desarrollo de personas. 		
B	4	<ul style="list-style-type: none"> Propone y diseña procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas y desarrollar su talento. Propone y diseña procesos y cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos propuestos para su área. Promueve y sostiene un clima organizacional armónico y desafiante. Es un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los colaboradores en su área de actuación. Su desempeño en la conducción y desarrollo de personas transluce visión y proyección en el mediano plazo. 		
C	3	<ul style="list-style-type: none"> Busca siempre asegurar una adecuada conducción de personas y el desarrollo de su talento, y propone nuevas estrategias para ello cuando lo considera oportuno. Propone cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos del equipo a su cargo. Propicia un clima organizacional armónico y desafiante. Funciona como un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros. Muestra visión y proyección, en el corto plazo, para la conducción y desarrollo de personas. 		
D	2	<ul style="list-style-type: none"> Asegura una adecuada conducción de personas y el desarrollo de su talento. Obtiene el compromiso y el respaldo de sus superiores para el logro de los desafíos del equipo que integra. Contribuye a mantener un clima organizacional armónico y desafiante. Es bien considerado en su entorno próximo por su capacidad de liderar y desarrollar a los otros. Considera la necesidad de pensar a futuro en la conducción y desarrollo de personas. 		
E	1	<ul style="list-style-type: none"> No logra asegurar una adecuada conducción de personas ni desarrollar su talento. No es eficaz para obtener el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar los desafíos del equipo que integra o de los equipos a su cargo. Genera un clima organizacional tenso. No es visto por su entorno organizacional como un ejemplo a seguir por su capacidad de liderar y lograr el desarrollo de sus colaboradores. Carece de visión y proyección a futuro para la conducción y desarrollo de personas. 		

- 3.- **Conducción de Personas:** Es la capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.

NIVEL	PUNTAJE	DESCRIPCIÓN	ESPERADO	OBSERVADO
A	5	<ul style="list-style-type: none"> Dirige grupos de colaboradores de alto desempeño, orientándolos en temas de dirección; distribuye tareas y delega autoridad. Provee oportunidades de aprendizaje y fomenta el crecimiento profesional dentro de la organización. Desarrolla el talento y potencial de los colaboradores al brindar retroalimentación oportuna y profunda sobre su desempeño. Adapta su estilo de conducción a las características individuales y grupales de las personas a su cargo; identifica y reconoce aquello que los motiva, estimula e inspira. Es un referente en materia de conducción de personas. Guía a aquellos colaboradores que también son jefes en lo que respecta a la dirección de sus propios equipos de trabajo. 		
B	4	<ul style="list-style-type: none"> Dirige a sus colaboradores, orientándolos en temas de dirección; distribuye tareas y delega autoridad. Brinda oportunidades de aprendizaje y crecimiento en su área. Motiva el desarrollo del talento y potencial de su gente al brindarle una profunda retroalimentación. Adapta el estilo de conducción a las características individuales y grupales. Guía en materia de conducción de personas a aquellos de sus colaboradores que poseen, a su vez, personas a su cargo. 		
C	3	<ul style="list-style-type: none"> Dirige a sus colaboradores, distribuye tareas y delega autoridad. Se toma su tiempo para explicar a sus colaboradores las tareas a realizar, motivándolos a que aprendan la forma correcta de llevarlas a cabo. Incentiva a su gente al brindarle retroalimentación oportuna. Es flexible en su estilo de conducción, adaptándolo a las características particulares de las personas o el grupo a su cargo. Guía a sus colaboradores en la realización de sus tareas, brindándoles ayuda y apoyo. 		
D	2	<ul style="list-style-type: none"> Supervisa un grupo de colaboradores, distribuye tareas y delega autoridad. Si se lo solicitan, está dispuesto a explicar a sus compañeros cómo realizar las tareas. Brinda retroalimentación oportuna. Se muestra abierto a adaptar su estilo de conducción a las principales características de los colaboradores a su cargo. Logra que sus colaboradores tengan en cuenta sus sugerencias al momento de realizar las tareas. 		
E	1	<ul style="list-style-type: none"> Tiene dificultades para dirigir grupos de trabajo; no logra una adecuada distribución de tareas y le cuesta delegar autoridad. No se toma el tiempo necesario para explicar a sus colaboradores cómo deben realizar las tareas, por lo que las oportunidades de aprendizaje y de crecimiento en su área son nulas. Brinda retroalimentación a sus colaboradores, pero no lo hace de manera eficaz y oportuna. Mantiene un estilo de conducción rígido, aun cuando este no se adapta al grupo de colaboradores a su cargo. No es tomado como referente, ni se valora su consejo. 		

- 4.- **Dirección de Equipos de Trabajo:** Es la capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Así mismo implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.

NIVEL	PUNTAJE	DESCRIPCIÓN	ESPERADO	OBSERVADO
A	5	<ul style="list-style-type: none"> Idea, desarrolla e implanta estrategias y políticas que permiten estimular y promover el trabajo en equipos interdisciplinarios a lo largo de toda la organización. Estimula a los miembros de la organización a lograr las metas corporativas con altos estándares de rendimiento. Potencia la posibilidad de crecimiento y éxito tanto de la organización como de cada uno de sus integrantes. Promueve, a través del ejemplo, la colaboración integral de todos los integrantes de los equipos, con miras a incrementar la productividad y alcanzar mejoras tangibles en el desempeño. Desarrolla, dirige y participa de equipos de trabajo de alto desempeño, sobre la base de la definición de objetivos grupales desafiantes que implican la colaboración y la participación de todos los integrantes. 		
B	4	<ul style="list-style-type: none"> Idea, desarrolla e implanta estrategias que permiten estimular y promover el trabajo en equipos interdisciplinarios a partir del área a su cargo. Estimula a los miembros de su área a lograr las metas corporativas con altos estándares de rendimiento. Potencia las posibilidades de crecimiento y éxito de cada uno de los colaboradores de su área. Promueve e incentiva la colaboración integral de todos los integrantes de los equipos, con miras a incrementar la productividad y alcanzar mejoras tangibles en el desempeño. Dirige e integra equipos de trabajo de alto desempeño, logrando la colaboración de todos los integrantes en pos de alcanzar los objetivos establecidos. 		
C	3	<ul style="list-style-type: none"> Participa, apoya y alienta el trabajo en equipos interdisciplinarios. Orienta a los colaboradores de su sector a lograr metas comunes con altos estándares de rendimiento. Potencia las posibilidades de todos los involucrados en cada proyecto. Demuestra entusiasmo, motiva a otros y colabora con los demás integrantes del equipo, con miras a incrementar la productividad y alcanzar metas organizacionales. Apoya y alienta las actividades en equipo a fin de obtener un alto desempeño que facilite el logro de los objetivos comunes. 		
D	2	<ul style="list-style-type: none"> Participa y demuestra una actitud positiva como integrante de equipos interdisciplinarios. Trabaja con personas de otras áreas y disciplinas, con el propósito de alcanzar objetivos comunes. Involucra a todos los integrantes del equipo en los objetivos y metas a alcanzar. Colabora con su grupo de trabajo para incrementar la productividad y alcanzar las metas organizacionales. Ayuda a los miembros del equipo a integrarse y a obtener un alto desempeño que facilite el logro de los objetivos fijados. 		
E	1	<ul style="list-style-type: none"> Assume una actitud pasiva al integrar equipos interdisciplinarios, demostrando escasa iniciativa y poca disposición a colaborar. Su postura dificulta que su grupo mantenga el nivel de colaboración integral adecuado, perjudicando la productividad del equipo. Debido a la actitud que toma frente a los trabajos interdisciplinarios, dificulta severamente la posibilidad de crecimiento y éxito de todos los involucrados. No promueve las actividades en equipo, lo que impide alcanzar un alto desempeño y el logro de los objetivos comunes en el área donde se desempeña. No es reconocido por los miembros de su equipo como un ejemplo, al no esforzarse para lograr las metas corporativas con altos estándares de rendimiento. 		

- 5.- **Visión Estratégica:** Es la capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa.

NIVEL	PUNTAJE	DESCRIPCIÓN	ESPERADO	OBSERVADO
A	5	<ul style="list-style-type: none"> Se anticipa y comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo. Diseña políticas y procedimientos que permiten optimizar el aprovechamiento de las fortalezas de la organización y actuar sobre sus debilidades. Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para la organización. Fija la visión de la institución y conduce a esta como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa. Es considerado en el mercado una autoridad en materia de visión estratégica. 		
B	4	<ul style="list-style-type: none"> Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo. Modifica procedimientos del área a su cargo que permiten optimizar las fortalezas de la organización y actuar sobre sus debilidades, con el propósito de aprovechar las oportunidades que se presentan. Comprende y utiliza las oportunidades del entorno logrando beneficios para su área de trabajo. Conduce el área bajo su responsabilidad teniendo en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre la totalidad. Comprende que el objetivo último es que las acciones de las distintas áreas se vean reflejadas en el logro de la estrategia corporativa. 		
C	3	<ul style="list-style-type: none"> Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto y mediano plazo. Propone mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación para la mejor utilización de los recursos y fortalezas, y la reducción de las debilidades. Lleva a cabo los planes empresariales y de negocios que define la organización para el logro de los objetivos planteados, y los implementa en su grupo de trabajo. Actúa y/o conduce el grupo a su cargo teniendo siempre presente que actúa dentro de una organización que se ha definido como un sistema integrado. Reconoce la importancia que tienen tanto sus acciones como las de su grupo, y cómo estas repercuten en el logro de la estrategia corporativa. 		
D	2	<ul style="list-style-type: none"> Se adecua a los cambios del entorno. Detecta nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales. Trabaja utilizando los procesos y procedimientos que le indica la organización para lograr un mejor resultado en sus tareas y de esta forma ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa. Comprende que la organización donde trabaja es un sistema integrado. Realiza su trabajo consciente de que sus acciones tienen incidencia en el logro de la estrategia corporativa. 		
E	1	<ul style="list-style-type: none"> No se adecua en tiempo y forma a los cambios del entorno. Modifica los procedimientos que se le indican impidiendo optimizar las fortalezas y actuar sobre las debilidades. Realiza sus trabajos sin ser consciente de la repercusión que tienen en el resultado corporativo. Tiene dificultades para comprender las oportunidades del entorno. No logra identificar a las personas que podrían ayudarlo a realizar sus tareas y alcanzar sus objetivos para así contribuir de una mejor manera a los fines de la organización. 		

6.- Capacidad de Planificación y Organización: Es la capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Esto implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa.

NIVEL	PUNTAJE	DESCRIPCIÓN	ESPERADO	OBSERVADO
A	5	<ul style="list-style-type: none"> Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores. Especifica las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para la organización, en general, así como para cada etapa en particular. Diseña e implementa mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que se revelan necesarias. Se anticipa a posibles obstáculos que puedan interferir en la obtención de las metas y prioridades organizacionales. Es un referente en materia de planificación y organización, tanto a nivel personal como organizacional. 		
B	4	<ul style="list-style-type: none"> Diseña métodos de trabajo para su área que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores. Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su área de trabajo, en general, así como para cada etapa en particular. Diseña herramientas de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas, para mantener el control de los proyectos o procesos de su área de trabajo y de ese modo poder aplicar las medidas correctivas que son necesarias. Es proactivo y actúa con efectividad en el manejo de problemas o situaciones inesperadas que podrían obstaculizar el logro de las metas pautadas. Es un referente en materia de planificación y organización para sus colaboradores. 		
C	3	<ul style="list-style-type: none"> Determina eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto. Define las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su sector. Utiliza mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas de las tareas o proyectos a su cargo, y aplica las medidas correctivas necesarias. Está atento al surgimiento de obstáculos que podrían impedir el logro de las metas pautadas, y los maneja y supera. Es considerado un ejemplo en su sector por su gran capacidad de planificación y organización. 		
D	2	<ul style="list-style-type: none"> Determina eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a su cargo. Determina etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos que le son fijados. Aplica mecanismos de seguimiento y control que le permiten verificar el cumplimiento de las tareas a su cargo, y realiza las medidas correctivas necesarias. Consigue superar, con esfuerzo y dedicación, los obstáculos que impiden el logro de los objetivos pautados. Estructura y planifica su trabajo y logra eficazmente la consecución de los objetivos planteados. 		
E	1	<ul style="list-style-type: none"> No determina eficazmente metas ni prioridades para su área, sector o proyecto, dado que no visualiza la real importancia que esto tiene para la organización. No suele planificar acciones ni definir tiempos y/o recursos para lograr los objetivos planteados. El seguimiento y control que realiza del grado de avance de las distintas etapas de las tareas o proyectos en los cuales participa no son sistemáticos, por lo que no puede aplicar en tiempo y forma las medidas correctivas necesarias. No logra superar los obstáculos que se le presentan, lo que le impide la consecución de los objetivos pautados. Le cuesta planificar y organizar eficazmente las tareas que se encuentran a su cargo. 		

7.- Comunicación Eficaz: Es la capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

NIVEL	PUNTAJE	DESCRIPCIÓN	ESPERADO	OBSERVADO
A	5	<ul style="list-style-type: none"> Escucha y entiende a los demás, manteniendo canales de comunicación abiertos. Transmite en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, facilitando la consecución de los objetivos organizacionales. Adapta su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Estructura canales de comunicación organizacionales que permiten establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promueven el intercambio inteligente de información. Desarrolla redes de contacto formales e informales que permiten crear un ámbito positivo de intercomunicación. 		
B	4	<ul style="list-style-type: none"> Escucha las opiniones y puntos de vista de los demás. Selecciona los métodos de comunicación más adecuados a fin de lograr intercambios efectivos. Minimiza las barreras y distorsiones comunicacionales que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Promueve dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. Utiliza de manera efectiva los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales. 		
C	3	<ul style="list-style-type: none"> Comunica ideas y transmite información de manera clara y concisa. Adapta su discurso de acuerdo al tipo de interlocutor con el que debe vincularse. Escucha adecuadamente a otros y se asegura de haber comprendido exactamente lo que desean expresar. Aprovecha los canales de comunicación existentes, formales e informales, a fin de obtener la información que necesita para la realización de sus tareas. Alienta una comunicación abierta y fluida entre los integrantes de su equipo, logrando un correcto funcionamiento del grupo. 		
D	2	<ul style="list-style-type: none"> Escucha atentamente a sus interlocutores. Comunica sus ideas de manera clara y entendible. Realiza preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita para realizar sus tareas. Mantiene una adecuada comunicación con los integrantes de su equipo de trabajo. Adecua su discurso a las características de su interlocutor. 		
E	1	<ul style="list-style-type: none"> Le cuesta comunicarse de manera clara y objetiva. Utiliza un lenguaje complicado que no responde ni se adapta a las características de su interlocutor. Muestra escaso interés por escuchar a otros. Al comunicar sus ideas no se asegura de que sus interlocutores hayan comprendido exactamente lo expuesto. No mantiene una adecuada ni fluida comunicación con los integrantes de su equipo. 		

8.- Perseverancia en la Consecuencia de Objetivos: Es la capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Así mismo es la capacidad de actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.

NIVEL	PUNTAJE	DESCRIPCIÓN	ESPERADO	OBSERVADO
A	5	<ul style="list-style-type: none"> Define políticas y diseña procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia organizacionales. Fija objetivos cuya consecución requiere perseverancia. Actúa con fuerza interior y tenacidad, insiste cuando es necesario, repite una acción y mantiene un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrolla esta misma capacidad en todos los colaboradores de su organización. Dirige la organización sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a los otros directivos a obrar del mismo modo. Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, propone programas para toda la organización, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos. Es un referente en la organización y en el mercado por su perseverancia en la consecución de objetivos. 		
B	4	<ul style="list-style-type: none"> Define políticas y diseña procedimientos para su área tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos sus integrantes, a fin de alcanzar la visión y estrategia organizacionales. Fija objetivos cuya consecución requiere perseverancia. Actúa con fuerza interior y tenacidad, insiste cuando es necesario, repite una acción y mantiene un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrolla esta misma capacidad en todos los integrantes de su área. Dirige el área a su cargo sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a los otros jefes de equipos a obrar del mismo modo. Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, propone programas para su área, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos. Es un referente en su área y en el ámbito de la organización por su perseverancia en la consecución de objetivos. 		
C	3	<ul style="list-style-type: none"> Implementa procedimientos para su área tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos sus integrantes, a fin de alcanzar la estrategia organizacional. Actúa con fuerza interior y tenacidad, mantiene un comportamiento constante para lograr sus objetivos, tanto personales como de la organización, y desarrolla esta misma capacidad entre sus colaboradores. Dirige a su equipo sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a sus integrantes para que obren del mismo modo. Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, propone programas para su sector y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos. Es un referente para sus colaboradores y en el ámbito de su área de influencia por su perseverancia en la consecución de objetivos. 		
D	2	<ul style="list-style-type: none"> Lleva a cabo los procedimientos definidos para su puesto de trabajo y demuestra un comportamiento constante y firme a fin de alcanzar la estrategia organizacional. Actúa con fuerza interior y tenacidad, y mantiene un comportamiento constante para lograr sus objetivos, tanto personales como de la organización. Realiza sus tareas y funciones sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo para otras personas. Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, y brinda retroalimentación a sus compañeros. Es un referente para sus compañeros por su perseverancia en la consecución de objetivos. 		
E	1	<ul style="list-style-type: none"> Lleva a cabo los procedimientos definidos para su puesto de trabajo sin ser constante y firme al implementarlos. Su ritmo de trabajo fluctúa, y no alcanza un comportamiento constante que le permita alcanzar sus objetivos, tanto personales como de la organización. Realiza sus tareas y funciones sin seguir pautas firmes, constantes y concretas. Frente a las dificultades baja su ritmo de trabajo. No adhiere a pautas fijadas por la organización con el propósito de alcanzar los objetivos. Para sus compañeros es un ejemplo de no perseverancia en la consecución de objetivos. 		

9.- Compromiso: Es la capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Así como la capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciadas por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.

NIVEL	PUNTAJE	DESCRIPCIÓN	ESPERADO	OBSERVADO
A	5	<ul style="list-style-type: none"> Define la visión, misión, valores y estrategia de la organización y genera en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. Demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y estimula con sus acciones y métodos de trabajo a todos los integrantes de la organización a obrar del mismo modo. Conduce la organización a través de mensajes claros que motivan a todos a trabajar en la consecución de los objetivos comunes. Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales y supera los resultados esperados para su gestión como director de la organización o de un área de negocios en particular. Es un referente en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad. 		
B	4	<ul style="list-style-type: none"> Cumple con la visión, misión, valores y estrategia en relación con el área a su cargo y genera en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. Demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y estimula con sus acciones y métodos de trabajo a los integrantes de su área a obrar del mismo modo. Conduce su área a través de mensajes claros que motivan a todos sus integrantes a trabajar en la consecución de los objetivos fijados para la sección. Cumple con sus obligaciones personales y profesionales, y con los objetivos fijados, superando los resultados esperados para el área a su cargo. Es un referente en su área y en el ámbito de la organización por su disciplina personal y alta productividad. 		
C	3	<ul style="list-style-type: none"> Cumple con los lineamientos fijados para el sector a su cargo y genera en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. Demuestra respeto por los valores y las personas, y con sus acciones y métodos de trabajo estimula a los integrantes de su sector a obrar del mismo modo. Conduce su sector a través de mensajes claros que motivan a todos sus integrantes a trabajar en la consecución de los objetivos fijados para el sector. Cumple con sus obligaciones personales y profesionales, y los objetivos fijados, superando los resultados esperados para el sector a su cargo. Es un referente en su sector y en su ámbito más cercano por su disciplina personal y alta productividad. 		
D	2	<ul style="list-style-type: none"> Cumple con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y siente como propios los objetivos organizacionales. Demuestra respeto por los valores y los aplica en su labor cotidiana. Supera los resultados esperados para su puesto de trabajo. Cumple con sus obligaciones personales y laborales, y los objetivos fijados, superando los resultados esperados para el sector a su cargo. Es un referente para sus compañeros por su disciplina personal y alta productividad. 		
E	1	<ul style="list-style-type: none"> Cumple con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo sin evidenciar estar identificado con los objetivos organizacionales. No demuestra respeto por los valores y sólo los aplica por obligación. Acata las directivas y realiza su tarea sin esforzarse por superar los resultados esperados para su puesto de trabajo. No logra establecer una correspondencia equilibrada entre sus obligaciones personales y laborales. No es un referente. 		

10.- Mejora Continua: Es la capacidad para optimizar los recursos disponibles: personas, materiales, etc. Poder agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización. Esto implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.

NIVEL	PUNTAJE	DESCRIPCIÓN	ESPERADO	OBSERVADO
A	5	<ul style="list-style-type: none"> Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten optimizar los recursos disponibles: personas, materiales, etc. Idea e implementa herramientas para agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes a los tradicionales, en relación con las tareas de las personas a su cargo y/o los procesos y métodos de la organización. Genera y promueve en la organización la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a problemáticas inusuales o perfeccionen, modernicen u optimicen el uso de los recursos. Planea y toma decisiones que facilitan a la organización una óptima consecución de sus objetivos, a través del uso eficiente de los recursos disponibles. Es un referente en la organización y el mercado en general en materia de calidad y mejora continua. 		
B	4	<ul style="list-style-type: none"> Diseña métodos de trabajo para su área que permiten optimizar los recursos disponibles: personas, materiales, etc. Idea e implementa procesos para agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes a los tradicionales, en relación con las tareas del área a su cargo y/o los procesos y métodos de la organización. Genera en su área de trabajo la disposición permanente a obtener aportes que signifiquen una solución a problemáticas inusuales o perfeccionen, modernicen u optimicen el uso de los recursos. Toma decisiones que facilitan a su área de trabajo una óptima consecución de sus objetivos, a través del uso eficiente de los recursos disponibles. Es un referente en su área en materia de calidad y mejora continua 		
C	3	<ul style="list-style-type: none"> Optimiza los recursos disponibles: personas, materiales, etc. Agrega valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes a los tradicionales, en relación con las tareas de las personas a su cargo y/o los procesos y métodos de su área de trabajo. Brinda aportes que significan una solución a problemáticas inusuales o perfeccionan, modernizan u optimizan el uso de los recursos. Toma decisiones que facilitan a sus colaboradores y/o pares la consecución de sus objetivos, a través del uso eficiente de los recursos disponibles. Es tomado como ejemplo por sus colaboradores y/o pares en materia de calidad y mejora continua. 		
D	2	<ul style="list-style-type: none"> Propone acciones con el propósito de optimizar los recursos disponibles: personas, materiales, etc. Agrega valor al aportar soluciones factibles en la realización de sus tareas y/o los procesos y métodos de su área de trabajo. Brinda aportes que significan una solución a problemáticas específicas u optimizan el uso de los recursos a su cargo. Alcanza sus metas logrando un uso eficiente de los recursos asignados. Ejecuta sus tareas de manera eficiente. 		
E	1	<ul style="list-style-type: none"> Se concentra en el logro de los objetivos descuidando la administración y optimización de los recursos disponibles: personas, materiales, etc. Aplica soluciones estándar en la realización de sus tareas. No brinda aportes significativos que optimicen el uso de los recursos a su cargo. Toma decisiones que no aportan valor agregado ni facilitan a sus colaboradores y/o pares alcanzar sus metas mediante un uso eficiente de los recursos disponibles. No es considerado un ejemplo a seguir por sus colaboradores y/o pares, dado que no demuestra con actos concretos su preocupación por realizar sus tareas de manera eficiente. 		

Anexo 4: Cuestionario de encuesta de competencias para personal en general de COLECBI S.A.C.

ENCUESTA GENERAL PARA EL PERSONAL EN GENERAL

Cargo del evaluador:

Nombre del evaluador:

Cargo del evaluado:

Nombre del Colaborador evaluado:

Marcar la descripción del nivel de la competencia (esperada y observada) según corresponda con (X)

- 1.- **Perseverancia en la Consecuencia de Objetivos:** Es la capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Así mismo es la capacidad de actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.

NIVEL	PUNTAJE	DESCRIPCIÓN	ESPERADO	OBSERVADO
A	5	<ul style="list-style-type: none"> Define políticas y diseña procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia organizacionales. Fija objetivos cuya consecución requiere perseverancia. Actúa con fuerza interior y tenacidad, insiste cuando es necesario, repite una acción y mantiene un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrolla esta misma capacidad en todos los colaboradores de su organización. Dirige la organización sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a los otros directivos a obrar del mismo modo. Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, propone programas para toda la organización, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos. Es un referente en la organización y en el mercado por su perseverancia en la consecución de objetivos. 		
B	4	<ul style="list-style-type: none"> Define políticas y diseña procedimientos para su área tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos sus integrantes, a fin de alcanzar la visión y estrategia organizacionales. Fija objetivos cuya consecución requiere perseverancia. Actúa con fuerza interior y tenacidad, insiste cuando es necesario, repite una acción y mantiene un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrolla esta misma capacidad en todos los integrantes de su área. Dirige el área a su cargo sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a los otros jefes de equipos a obrar del mismo modo. Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, propone programas para su área, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos. Es un referente en su área y en el ámbito de la organización por su perseverancia en la consecución de objetivos. 		
C	3	<ul style="list-style-type: none"> Implementa procedimientos para su área tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos sus integrantes, a fin de alcanzar la estrategia organizacional. Actúa con fuerza interior y tenacidad, mantiene un comportamiento constante para lograr sus objetivos, tanto personales como de la organización, y desarrolla esta misma capacidad entre sus colaboradores. Dirige a su equipo sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a sus integrantes para que obren del mismo modo. Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, propone programas para su sector y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos. Es un referente para sus colaboradores y en el ámbito de su área de influencia por su perseverancia en la consecución de objetivos. 		
D	2	<ul style="list-style-type: none"> Lleva a cabo los procedimientos definidos para su puesto de trabajo y demuestra un comportamiento constante y firme a fin de alcanzar la estrategia organizacional. Actúa con fuerza interior y tenacidad, y mantiene un comportamiento constante para lograr sus objetivos, tanto personales como de la organización. Realiza sus tareas y funciones sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo para otras personas. Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, y brinda retroalimentación a sus compañeros. Es un referente para sus compañeros por su perseverancia en la consecución de objetivos. 		
E	1	<ul style="list-style-type: none"> Lleva a cabo los procedimientos definidos para su puesto de trabajo sin ser constante y firme al implementarlos. Su ritmo de trabajo fluctúa, y no alcanza un comportamiento constante que le permita alcanzar sus objetivos, tanto personales como de la organización. Realiza sus tareas y funciones sin seguir pautas firmes, constantes y concretas. Frente a las dificultades baja su ritmo de trabajo. No adhiere a pautas fijadas por la organización con el propósito de alcanzar los objetivos. Para sus compañeros es un ejemplo de no perseverancia en la consecución de objetivos. 		

- 2.- **Compromiso:** Es la capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Así como la capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciadas por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.

NIVEL	PUNTAJE	DESCRIPCIÓN	ESPERADO	OBSERVADO
A	5	<ul style="list-style-type: none"> Define la visión, misión, valores y estrategia de la organización y genera en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. Demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y estimula con sus acciones y métodos de trabajo a todos los integrantes de la organización a obrar del mismo modo. Conduce la organización a través de mensajes claros que motivan a todos a trabajar en la consecución de los objetivos comunes. Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales y supera los resultados esperados para su gestión como director de la organización o de un área de negocios en particular. Es un referente en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad. 		
B	4	<ul style="list-style-type: none"> Cumple con la visión, misión, valores y estrategia en relación con el área a su cargo y genera en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. Demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y estimula con sus acciones y métodos de trabajo a los integrantes de su área a obrar del mismo modo. Conduce su área a través de mensajes claros que motivan a todos sus integrantes a trabajar en la consecución de los objetivos fijados para la sección. Cumple con sus obligaciones personales y profesionales, y con los objetivos fijados, superando los resultados esperados para el área a su cargo. Es un referente en su área y en el ámbito de la organización por su disciplina personal y alta productividad. 		
C	3	<ul style="list-style-type: none"> Cumple con los lineamientos fijados para el sector a su cargo y genera en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. Demuestra respeto por los valores y las personas, y con sus acciones y métodos de trabajo estimula a los integrantes de su sector a obrar del mismo modo. Conduce su sector a través de mensajes claros que motivan a todos sus integrantes a trabajar en la consecución de los objetivos fijados para el sector. Cumple con sus obligaciones personales y profesionales, y los objetivos fijados, superando los resultados esperados para el sector a su cargo. Es un referente en su sector y en su ámbito más cercano por su disciplina personal y alta productividad. 		
D	2	<ul style="list-style-type: none"> Cumple con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y siente como propios los objetivos organizacionales. Demuestra respeto por los valores y los aplica en su labor cotidiana. Supera los resultados esperados para su puesto de trabajo. Cumple con sus obligaciones personales y laborales, y los objetivos fijados, superando los resultados esperados para el sector a su cargo. Es un referente para sus compañeros por su disciplina personal y alta productividad. 		
E	1	<ul style="list-style-type: none"> Cumple con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo sin evidenciar estar identificado con los objetivos organizacionales. No demuestra respeto por los valores y sólo los aplica por obligación. Acata las directivas y realiza su tarea sin esforzarse por superar los resultados esperados para su puesto de trabajo. No logra establecer una correspondencia equilibrada entre sus obligaciones personales y laborales. No es un referente. 		

- 3.- **Compromiso con la Calidad de Trabajo:** Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Así también la capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.

NIVEL	PUNTAJE	DESCRIPCIÓN	ESPERADO	OBSERVADO
A	5	<ul style="list-style-type: none"> Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales. Promueve en toda la organización cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño. Define y diseña procesos y políticas organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados. Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para toda la organización. Es un referente en la organización y en la comunidad en donde actúa por su compromiso con la calidad de trabajo. 		
B	4	<ul style="list-style-type: none"> Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos del área bajo su responsabilidad. Promueve en su área cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño. Aplica políticas y diseña procesos organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados. Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para su área. Es un referente en la organización por su compromiso con la calidad de trabajo. 		
C	3	<ul style="list-style-type: none"> Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma las decisiones adecuadas para alcanzar los objetivos del sector a su cargo. Promueve en su sector cursos de acción para obtener altos niveles de desempeño. Aplica políticas e implementa procesos organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados. Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad adecuados en su sector. Es un referente en su área por su compromiso con la calidad de trabajo. 		
D	2	<ul style="list-style-type: none"> Actúa con velocidad y sentido de urgencia para alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo. Lleva a cabo las acciones necesarias para obtener altos niveles de desempeño. Aplica políticas y directivas recibidas de sus superiores con el propósito de obtener los resultados esperados. Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad esperados. Es un referente para sus compañeros por su compromiso con la calidad de trabajo. 		
E	1	<ul style="list-style-type: none"> Su ritmo de actividad es constante y no se ve modificado cuando las circunstancias requieren actuar con velocidad y sentido de urgencia para alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo. No realiza acciones específicas tendientes a obtener altos niveles de desempeño. Actúa sobre la base de su criterio sin tomar en cuenta normas y procedimientos establecidos. Se guía por estándares de desempeño de baja exigencia y/o sus aportes no son suficientes para alcanzar los estándares de calidad esperados. No es un referente para sus compañeros por su compromiso con la calidad de trabajo. 		

- 4.- **Flexibilidad y Adaptación:** Es la capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación.

NIVEL	PUNTAJE	DESCRIPCIÓN	ESPERADO	OBSERVADO
A	5	<ul style="list-style-type: none"> Idea y diseña políticas organizacionales para enfrentar proactivamente y con eficacia problemas y/o situaciones diversos. Posee tal conocimiento de mercado local, regional y global que le permite anticipar los cambios del contexto, así como sus prioridades y relaciones, y actuar en consecuencia. Analiza e incorpora en las políticas organizacionales las características de personas o grupos diversos, multiculturales, eventualmente conflictivos, y asume su conducción. Comprende y valora posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiere, y promueve dichos cambios en el ámbito de la organización en su conjunto y en el entorno directo donde esta ejerza su influencia. Es un referente en el ámbito de la organización y en el mercado por su capacidad de adaptación a nuevas circunstancias y contextos. 		
B	4	<ul style="list-style-type: none"> Diseña políticas organizacionales para enfrentar proactivamente y con eficacia problemas y/o situaciones diversos. Posee tal conocimiento de mercado local y regional que le permite anticipar los cambios del contexto, así como sus prioridades y relaciones, y actuar en consecuencia, dentro de su área de trabajo. Analiza e interpreta adecuadamente las características de personas o grupos diversos, multiculturales, y asume su conducción. Comprende y valora posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiere, y promueve dichos cambios en el ámbito de su área de trabajo y en el entorno directo donde esta ejerza su influencia. Es un referente en su área de trabajo y dentro de la propia organización por su capacidad de adaptación a nuevas circunstancias y contextos. 		
C	3	<ul style="list-style-type: none"> Implementa políticas organizacionales para enfrentar proactivamente y con eficacia problemas y/o situaciones diversos. Posee tal conocimiento del mercado local que le permite anticipar los cambios del contexto, así como sus prioridades y relaciones, y actuar en consecuencia, dentro de su sector de trabajo. Interpreta adecuadamente las características de personas o grupos diversos, multiculturales, y asume su conducción. Comprende y valora posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiere, y promueve dichos cambios en el equipo a su cargo y en su área de influencia. Es un referente para sus colaboradores y dentro de su área de trabajo por su capacidad de adaptación a nuevas circunstancias y contextos. 		
D	2	<ul style="list-style-type: none"> Implementa las instrucciones recibidas de sus superiores para enfrentar con eficacia problemas y/o situaciones diversos. Posee tal conocimiento de los temas relacionados con su puesto de trabajo que le permite anticiparse a los cambios del contexto y actuar en consecuencia. Interpreta adecuadamente las características de otras personas en relación con las tareas a su cargo. Comprende y valora posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su propio comportamiento a medida que la situación cambiante lo requiere. Es un referente para sus compañeros por su capacidad de adaptación a nuevas circunstancias y contextos. 		
E	1	<ul style="list-style-type: none"> Implementa las instrucciones recibidas de sus superiores sin comprender sus verdaderas implicancias en relación con los cambios del entorno. Posee conocimiento de los temas relacionados con su puesto de trabajo, pero tiene dificultades para percibir los cambios del contexto y actuar para enfrentarlos con eficacia. Asume que las otras personas poseen posturas similares a las propias en relación con las tareas a realizar. Comprende que puedan existir otras posturas pero asume que la suya es la correcta y repite comportamientos pasados. No es un referente para sus compañeros por su capacidad de adaptación a nuevas circunstancias y contextos. Por el contrario, es percibido como una persona que sigue las tradiciones y costumbres preestablecidas. 		

- 5.- **Iniciativa:** Es la capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.

NIVEL	PUNTAJE	DESCRIPCIÓN	ESPERADO	OBSERVADO
A	5	<ul style="list-style-type: none"> Se anticipa a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales y/o globales, con visión de largo plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Analiza en profundidad las situaciones planteadas y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás. Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores y les brinda retroalimentación e incentivo para que actúen de manera similar dentro de sus respectivos equipos de trabajo. Desarrolla la iniciativa en las distintas áreas de la organización para que todos, tanto de manera conjunta como individualmente, estén preparados para responder con celeridad a las situaciones inesperadas o de cambio. Es un referente en el ámbito organizacional y en el mercado por sus propuestas de mejora y eficiencia con visión de largo plazo. 		
B	4	<ul style="list-style-type: none"> Se anticipa a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales y/o globales, con visión de mediano plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Analiza las situaciones planteadas en profundidad y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. Promueve la participación y la generación de ideas entre sus colaboradores y brinda retroalimentación e incentivo para que actúen de manera similar dentro de sus respectivos equipos de trabajo. Desarrolla la iniciativa en los distintos sectores dentro de su área para que todos, tanto de manera conjunta como individualmente, estén preparados para responder con celeridad a las situaciones inesperadas o de cambio. Es un referente en su área de trabajo y en el ámbito organizacional por sus propuestas de mejora y eficiencia con visión de mediano plazo. 		
C	3	<ul style="list-style-type: none"> Resuelve situaciones complejas o de crisis, tanto externas como internas a la organización, con visión de corto plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Analiza las situaciones planteadas y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. Promueve la participación entre sus colaboradores y brinda retroalimentación e incentivo para que actúen de manera similar en relación con el personal a su cargo. Desarrolla la iniciativa dentro de su sector a fin de que sus colaboradores estén preparados para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio. Es un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por sus propuestas de mejora y eficiencia. 		
D	2	<ul style="list-style-type: none"> Resuelve situaciones, tanto externas como internas a la organización, cuando estas se presentan. Analiza las situaciones planteadas y reacciona de manera oportuna, tanto frente a oportunidades como en la resolución de problemas. Promueve la participación entre sus compañeros e incentiva en ellos el mismo comportamiento. Desarrolla la iniciativa entre sus compañeros a fin de que estén preparados para responder rápidamente a las situaciones que se planteen en sus respectivos puestos de trabajo. Es un referente para sus compañeros por sus propuestas de mejora y eficiencia, en relación con las responsabilidades de su puesto. 		
E	1	<ul style="list-style-type: none"> Ante situaciones complejas o de crisis se siente abrumado y no toma decisiones, a la espera de que se resuelvan por sí solas. No comprende las señales que podrían indicarle que un determinado hecho es una oportunidad o un problema, para actuar rápidamente según corresponda. No promueve la participación ni él mismo participa, se queda expectante frente a los hechos aguardando el curso de los acontecimientos. Prefiere actuar según los usos y costumbres y propone a los otros igual comportamiento, lo que impide responder rápidamente a las situaciones nuevas y/o diferentes que se planteen en sus respectivos puestos de trabajo. No es un referente para sus compañeros por sus propuestas de mejora y eficiencia, en relación con las responsabilidades de su puesto. 		

6.- **Innovación y Creatividad:** Es la capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.

NIVEL	PUNTAJE	DESCRIPCIÓN	ESPERADO	OBSERVADO
A	5	<ul style="list-style-type: none"> • Posee una clara visión del mercado, tanto nacional y regional como internacional, lo que le permite generar propuestas de solución y/o negocios novedosos y originales. • Diseña políticas y métodos de trabajo organizacionales nuevos y diferentes, que contemplan los intereses de los clientes internos y externos, y propone opciones que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes. • Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables en el ámbito de toda la organización, con repercusión positiva en la comunidad donde actúa. • Conduce la organización con políticas y prácticas innovadoras y creativas posicionándola en un rol de liderazgo en la materia. • Es un referente en la organización y en el mercado por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, que agregan valor. 		
B	4	<ul style="list-style-type: none"> • Posee una clara visión del mercado, tanto nacional como regional, lo que le permite generar propuestas de solución y/o negocios novedosos y originales. • Diseña métodos de trabajo para su área nuevos y diferentes, que contemplan los intereses de los clientes internos y externos, y propone opciones que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes. • Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables en el ámbito de su área y tienen repercusión en otros sectores de la organización. • Conduce su área a través de prácticas innovadoras y creativas que posicionan su gestión en un rol de liderazgo dentro de la organización. • Es un referente en su área y en el ámbito de la organización por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, que agregan valor. 		
C	3	<ul style="list-style-type: none"> • Posee una clara visión del mercado nacional, lo que le permite generar propuestas de solución y/o negocios novedosos y originales. • Diseña métodos de trabajo para su sector nuevos y diferentes, que contemplan los intereses de los clientes internos y externos, proponiendo opciones que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes. • Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables en su sector de trabajo y tienen repercusión en su área de actuación. • Conduce el equipo de colaboradores a su cargo aplicando prácticas innovadoras y creativas que posicionan su gestión en un rol de liderazgo dentro su área. • Es un referente para el equipo a su cargo y en el ámbito de su área de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, que agregan valor. 		
D	2	<ul style="list-style-type: none"> • Posee una clara visión de los temas bajo su responsabilidad, lo que le permite generar propuestas de solución y/o negocios novedosos y originales. • Aplica los métodos de trabajo a su puesto ofreciendo nuevas y diferentes soluciones que contemplan los intereses de los clientes internos y externos. • Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables –además– en otros puestos similares, con repercusión en su esfera de actuación. • Aplica prácticas innovadoras y creativas que posicionan su gestión en un rol de liderazgo entre sus compañeros de trabajo. • Es un referente para sus compañeros y en el ámbito de su sector de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas que agregan valor. 		
E	1	<ul style="list-style-type: none"> • Posee juicios previos o preconcepciones sobre las formas en que se deben hacer las cosas, lo que le impide generar propuestas de solución y/o negocios novedosos y originales. • Aplica los métodos de trabajo a su puesto aferrándose a sus propias opiniones y sin contemplar los intereses de los clientes internos y externos. • Las soluciones que presenta sólo aplican a su puesto de trabajo ya su estilo personal, por lo tanto no pueden ser utilizadas por otros que ocupen puestos similares. • Aplica siempre las mismas soluciones aunque no sea lo más adecuado, y asume un rol crítico frente a compañeros que presentan propuestas innovadoras y creativas. • No es un referente para sus compañeros por presentar soluciones innovadoras y creativas que agreguen valor. 		

7.- **Perseverancia en la Consecuencia de Objetivos:** Es la capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Así mismo en la capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.

NIVEL	PUNTAJE	DESCRIPCIÓN	ESPERADO	OBSERVADO
A	5	<ul style="list-style-type: none"> • Define políticas y diseña procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia organizacionales. Fija objetivos cuya consecución requiere perseverancia. • Actúa con fuerza interior y tenacidad, insiste cuando es necesario, repite una acción y mantiene un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrolla esta misma capacidad en todos los colaboradores de su organización. • Dirige la organización sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a los otros directivos a obrar del mismo modo. • Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, propone programas para toda la organización, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos. • Es un referente en la organización y en el mercado por su perseverancia en la consecución de objetivos. 		
B	4	<ul style="list-style-type: none"> • Define políticas y diseña procedimientos para su área tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos sus integrantes, a fin de alcanzar la visión y estrategia organizacionales. Fija objetivos cuya consecución requiere perseverancia. • Actúa con fuerza interior y tenacidad, insiste cuando es necesario, repite una acción y mantiene un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrolla esta misma capacidad en todos los integrantes de su área. • Dirige el área a su cargo sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a los otros jefes de equipos a obrar del mismo modo. • Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, propone programas para su área, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos. • Es un referente en su área y en el ámbito de la organización por su perseverancia en la consecución de objetivos. 		
C	3	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa procedimientos para su área tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos sus integrantes, a fin de alcanzar la estrategia organizacional. • Actúa con fuerza interior y tenacidad, mantiene un comportamiento constante para lograr sus objetivos, tanto personales como de la organización, y desarrolla esta misma capacidad entre sus colaboradores. • Dirige a su equipo sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a sus integrantes para que obren del mismo modo. • Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, propone programas para su sector y brinda retroalimentación a sus colaboradores directos. • Es un referente para sus colaboradores y en el ámbito de su área de influencia por su perseverancia en la consecución de objetivos. 		
D	2	<ul style="list-style-type: none"> • Lleva a cabo los procedimientos definidos para su puesto de trabajo y demuestra un comportamiento constante y firme a fin de alcanzar la estrategia organizacional. • Actúa con fuerza interior y tenacidad, y mantiene un comportamiento constante para lograr sus objetivos, tanto personales como de la organización. • Realiza sus tareas y funciones sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo para otras personas. • Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, y brinda retroalimentación a sus compañeros. • Es un referente para sus compañeros por su perseverancia en la consecución de objetivos. 		
E	1	<ul style="list-style-type: none"> • Lleva a cabo los procedimientos definidos para su puesto de trabajo sin ser constante y firme al implementarlos. • Su ritmo de trabajo fluctúa, y no alcanza un comportamiento constante que le permita alcanzar sus objetivos, tanto personales como de la organización. • Realiza sus tareas y funciones sin seguir pautas firmes, constantes y concretas. • Frente a las dificultades baja su ritmo de trabajo. No adhiere a pautas fijadas por la organización con el propósito de alcanzar los objetivos. • Para sus compañeros es un ejemplo de no perseverancia en la consecución de objetivos. 		

8.- Mejora Continua: Es la capacidad para optimizar los recursos disponibles: personas, materiales, etc. Poder agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización. Esto implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.

NIVEL	PUNTAJE	DESCRIPCIÓN	ESPERADO	OBSERVADO
A	5	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten optimizar los recursos disponibles: personas, materiales, etc. • Idea e implementa herramientas para agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes a los tradicionales, en relación con las tareas de las personas a su cargo y/o los procesos y métodos de la organización. • Genera y promueve en la organización la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a problemáticas inusuales o perfeccionen, modernicen u optimicen el uso de los recursos. • Planea y toma decisiones que facilitan a la organización una óptima consecución de sus objetivos, a través del uso eficiente de los recursos disponibles. • Es un referente en la organización y el mercado en general en materia de calidad y mejora continua. 		
B	4	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña métodos de trabajo para su área que permiten optimizar los recursos disponibles: personas, materiales, etc. • Idea e implementa procesos para agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes a los tradicionales, en relación con las tareas del área a su cargo y/o los procesos y métodos de la organización. • Genera en su área de trabajo la disposición permanente a obtener aportes que signifiquen una solución a problemáticas inusuales o perfeccionen, modernicen u optimicen el uso de los recursos. • Toma decisiones que facilitan a su área de trabajo una óptima consecución de sus objetivos, a través del uso eficiente de los recursos disponibles. • Es un referente en su área en materia de calidad y mejora continua 		
C	3	<ul style="list-style-type: none"> • Optimiza los recursos disponibles: personas, materiales, etc. • Agrega valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes a los tradicionales, en relación con las tareas de las personas a su cargo y/o los procesos y métodos de su área de trabajo. • Brinda aportes que significan una solución a problemáticas inusuales o perfeccionan, modernizan u optimizan el uso de los recursos. • Toma decisiones que facilitan a sus colaboradores y/o pares la consecución de sus objetivos, a través del uso eficiente de los recursos disponibles. • Es tomado como ejemplo por sus colaboradores y/o pares en materia de calidad y mejora continua. 		
D	2	<ul style="list-style-type: none"> • Propone acciones con el propósito de optimizar los recursos disponibles: personas, materiales, etc. • Agrega valor al aportar soluciones factibles en la realización de sus tareas y/o los procesos y métodos de su área de trabajo. • Brinda aportes que significan una solución a problemáticas específicas u optimizan el uso de los recursos a su cargo. • Alcanza sus metas logrando un uso eficiente de los recursos asignados. • Ejecuta sus tareas de manera eficiente. 		
E	1	<ul style="list-style-type: none"> • Se concentra en el logro de los objetivos descuidando la administración y optimización de los recursos disponibles: personas, materiales, etc. • Aplica soluciones estándar en la realización de sus tareas. • No brinda aportes significativos que optimicen el uso de los recursos a su cargo. • Toma decisiones que no aportan valor agregado ni facilitan a sus colaboradores y/o pares alcanzar sus metas mediante un uso eficiente de los recursos disponibles. • No es considerado un ejemplo a seguir por sus colaboradores y/o pares, dado que no demuestra con actos concretos su preocupación por realizar sus tareas de manera eficiente. 		

Anexo 5: Ficha de validaciones de la lista de verificación del Sistema de Gestión y las encuestas de competencias

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA

FICHA PARA LA VALIDACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

I.- DATOS DEL ESPECIALISTA QUE REALIZA LA VALIDACIÓN

Nombres y Apellidos: Carlos Alejandro Ancieta Dextra

Profesión: Ingeniero Químico

Máximo grado académico alcanzado: Marcar con alga (X)

Bachiller () Maestro () Doctor (X)

Especialidad del máximo grado académico alcanzado: Ingeniería ambiental

Instituciones donde ha laborado / labora: Universidad Nacional del Callao

.....
.....

Años de experiencia profesional: 45 años

Los últimos puestos laborales que ha desempeñado / desempeña:

Decano de la Facultad de Ingeniería Química

II.- DATOS DEL PROYECTO DE TESIS

Título: "Estrategias para la cultura de Mejora Continua en el Sistema de Gestión del Laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C."

Problema: ¿Cómo deben ser las estrategias para definir la cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.?

Sub problemas:

- a) ¿Cuáles son los recursos que de disponen para desarrollar una cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.?
- b) ¿Cómo identificar las necesidades para desarrollar una cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.?

III.- DATOS DE LOS CUESTIONARIOS DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN DE REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y EL CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS COMO INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Objetivo de los cuestionarios de encuesta:

Definir las estrategias para desarrollar una cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.

Problemas que se relacionan con los cuestionarios de las encuestas: Sub problema (a) y (b):

- a) ¿Cuáles son los recursos que se disponen para desarrollar una cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.?
- b) ¿Cómo identificar las necesidades para desarrollar una cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.?

IV.- CUADRO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN DE REQUISITOS DEL SGC Y LAS COMPETENCIAS

- a) Cuestionario de la lista de verificación de los requisitos del sistema de gestión de calidad:

Marcar con check (✓) donde considera que corresponda

Exigencias para la validación del cuestionario	CUMPLE	NO CUMPLE
1.- El objetivo del cuestionario, tiene relación con uno o más problemas del proyecto de investigación.	✓	
2.- El objetivo del cuestionario es claro y entendible.	✓	
3.- Las instrucciones que se dan en el cuestionario son claras.	✓	
4.- Las preguntas del cuestionario guardan relación con su objetivo.	✓	
5.- Las preguntas tienen secuencia lógica.	✓	
6.- Los encuestados tienen capacidad para dar respuestas válidas.	✓	
7.- No se tienen preguntas desconocidas	✓	
8.- El cuestionario es confiable para los propósitos de la investigación.	✓	

- b) Cuestionario respecto a las competencias:

Marcar con check (✓) donde considera que corresponda

Exigencias para la validación del cuestionario	CUMPLE	NO CUMPLE
1.- El objetivo del cuestionario, tiene relación con uno o más problemas del proyecto de investigación.	✓	
2.- El objetivo del cuestionario es claro y entendible.	✓	
3.- Las instrucciones que se dan en el cuestionario son claras.	✓	

4.- Las preguntas del cuestionario guardan relación con su objetivo.	✓	
5.- Las preguntas tienen secuencia lógica.	✓	
6.- Los encuestados tienen capacidad para dar respuestas válidas.	✓	
7.- No se tienen preguntas desconocidas	✓	
8.- El cuestionario es confiable para los propósitos de la investigación.	✓	


FIRMA DEL VALIDADOR

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA

FICHA PARA LA VALIDACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS DEL
INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

I.- DATOS DEL ESPECIALISTA QUE REALIZA LA VALIDACIÓN

Nombres y Apellidos:ALBERTINA DIAZ GUTIERREZ.....

Profesión: INGENIERO QUÍMICO.....

Máximo grado académico alcanzado: Marcar con sepa (X)

Bachiller () Maestro (X) Doctor ()

Especialidad del máximo grado académico alcanzado: INGENIERIA QUÍMICA.....

Instituciones donde ha laborado / labora:

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

Años de experiencia profesional: 38 años

Los últimos puestos laborales que ha desempeñado / desempeña:

ACTUAL: DIRECTORA DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE ADMISIÓN, UNAC.

DIRECTORA DEL CENTRO DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS, FIO

- UNAC

GESTORA DE PRODUCCIÓN: INSTITUTO DE MATERIALES Y RESIDUOS
PELIGROSOS.

GESTORA DE LA PLANTA EXTRACTORA DE ACEITE CRUDO DE PALMA,
CASERÍO NUEVO AMANECER, HONORÍA HUÁNUCO.

DIRECTORA DEL CENTRO PRE UNIVERSITARIO UNAC..

ASESORA DE PROYECTOS CONCURSABLES, INNOVA PERÚ.....



II.- DATOS DEL PROYECTO DE TESIS

Título: "Estrategias para la cultura de Mejora Continua en el Sistema de Gestión del Laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C."

Problema: ¿Cómo deben ser las estrategias para definir la cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.?

Sub problemas:

- a) ¿Cuáles son los recursos que se disponen para desarrollar una cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.?
- b) ¿Cómo identificar las necesidades para desarrollar una cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.?

III.- DATOS DE LOS CUESTIONARIOS DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN DE REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y EL CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS COMO INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Objetivo de los cuestionarios de encuesta:

Definir las estrategias para desarrollar una cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.

Problemas que se relacionan con los cuestionarios de las encuestas: Sub problema (a) y (b):

- a) ¿Cuáles son los recursos que se disponen para desarrollar una cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.?
- b) ¿Cómo identificar las necesidades para desarrollar una cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.?

IV.- CUADRO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN DE REQUISITOS DEL SGC Y LAS COMPETENCIAS

- a) Cuestionario de la lista de verificación de los requisitos del sistema de gestión de calidad:

Marcar con check (✓) donde considera que corresponda

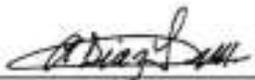
Exigencias para la validación del cuestionario	CUMPLE	NO CUMPLE
1.- El objetivo del cuestionario, tiene relación con uno o más problemas del proyecto de investigación.	✓	

2.- El objetivo del cuestionario es claro y entendible.	✓	
3.- Las instrucciones que se dan en el cuestionario son claras.	✓	
4.- Las preguntas del cuestionario guardan relación con su objetivo.	✓	
5.- Las preguntas tienen secuencia lógica.	✓	
6.- Los encuestados tienen capacidad para dar respuestas válidas.	✓	
7.- No se tienen preguntas desconocidas	✓	
8.- El cuestionario es confiable para los propósitos de la investigación.	✓	

a) Cuestionario respecto a las competencias:

Marcar con check (✓) donde considera que corresponda

Exigencias para la validación del cuestionario	CUMPLE	NO CUMPLE
1.- El objetivo del cuestionario, tiene relación con uno o más problemas del proyecto de investigación.	✓	
2.- El objetivo del cuestionario es claro y entendible.	✓	
3.- Las instrucciones que se dan en el cuestionario son claras.	✓	
4.- Las preguntas del cuestionario guardan relación con su objetivo.	✓	
5.- Las preguntas tienen secuencia lógica.	✓	
6.- Los encuestados tienen capacidad para dar respuestas válidas.	✓	
7.- No se tienen preguntas desconocidas	✓	
8.- El cuestionario es confiable para los propósitos de la investigación.	✓	



Mg. ALBERTINA DÍAZ GUTIERREZ
CIP: 032139

FICHA PARA LA VALIDACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

I.- DATOS DEL ESPECIALISTA QUE REALIZA LA VALIDACIÓN

Nombres y Apellidos: Lidia Patricia Aguilar Rodriguez

Profesión: Ing. Química

Máximo grado académico alcanzado: *Maestr con aspa* (X)

Bachiller () Maestro (X) Doctor ()

Especialidad del máximo grado académico alcanzado: *Maestro*

Instituciones donde ha laborado / labora:

Instituto Nacional de Calidad - INACAL

Años de experiencia profesional: *20 años*

Los últimos puestos laborales que ha desempeñado / desempeña:

Coordinadora de Acreditación

II.- DATOS DEL PROYECTO DE TESIS

Título: "Estrategias para la cultura de Mejora Continua en el Sistema de Gestión del Laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C."

Problema: ¿Cómo deben ser las estrategias para definir la cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.?

Sub problemas:

- a) ¿Cuáles son los recursos que de disponen para desarrollar una cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.?
- b) ¿Cómo identificar las necesidades para desarrollar una cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.?

III.- DATOS DE LOS CUESTIONARIOS DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN DE REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y EL CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS COMO INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Objetivo de los cuestionarios de encuesta:

Definir las estrategias para desarrollar una cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.

Problemas que se relacionan con los cuestionarios de las encuestas: Sub problema (a) y (b):

- a) ¿Cuáles son los recursos que se disponen para desarrollar una cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.?
- b) ¿Cómo identificar las necesidades para desarrollar una cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.?

IV.- CUADRO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN DE REQUISITOS DEL SGC Y LAS COMPETENCIAS

- a) Cuestionario de la lista de verificación de los requisitos del sistema de gestión de calidad:

Marcar con check (✓) donde considera que corresponda

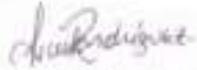
Exigencias para la validación del cuestionario	CUMPLE	NO CUMPLE
1.- El objetivo del cuestionario, tiene relación con uno o más problemas del proyecto de investigación.	✓	
2.- El objetivo del cuestionario es claro y entendible.	✓	
3.- Las instrucciones que se dan en el cuestionario son claras.	✓	
4.- Las preguntas del cuestionario guardan relación con su objetivo.	✓	
5.- Las preguntas tienen secuencia lógica.	✓	
6.- Los encuestados tienen capacidad para dar respuestas válidas.	✓	
7.- No se tienen preguntas desconocidas	✓	
8.- El cuestionario es confiable para los propósitos de la investigación.	✓	

- b) Cuestionario respecto a las competencias:

Marcar con check (✓) donde considera que corresponda

Exigencias para la validación del cuestionario	CUMPLE	NO CUMPLE
1.- El objetivo del cuestionario, tiene relación con uno o más problemas del proyecto de investigación.	✓	
2.- El objetivo del cuestionario es claro y entendible.	✓	
3.- Las instrucciones que se dan en el cuestionario son claras.	✓	

4.- Las preguntas del cuestionario guardan relación con su objetivo.	✓	
5.- Las preguntas tienen secuencia lógica.	✓	
6.- Los encuestados tienen capacidad para dar respuestas válidas.	✓	
7.- No se tienen preguntas desconocidas	✓	
8.- El cuestionario es confiable para los propósitos de la investigación.	✓	



.....
FIRMA DEL VALIDADOR

FICHA PARA LA VALIDACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

I.- DATOS DEL ESPECIALISTA QUE REALIZA LA VALIDACIÓN

Nombres y Apellidos: EVELIN KARINA ARCE ESQUEN

Profesión: TRABAJO SOCIAL

Máximo grado académico alcanzado: Marcar con aspa (X)

Bachiller () Maestro (X) Doctor ()

Especialidad del máximo grado académico alcanzado: Dirección y Organización de Personas

Instituciones donde ha laborado / labora: APM Terminal Inland Services,

Acurio Restaurantes, OPP FILM SA, Unión de Concreteras S.A

Años de experiencia profesional: 13 años

Los últimos puestos laborales que ha desempeñado / desempeña:

Hr People Partner

II.- DATOS DEL PROYECTO DE TESIS

Título: "Estrategias para la cultura de Mejora Continua en el Sistema de Gestión del Laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C."

Problema: ¿Cómo deben ser las estrategias para definir la cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.?

Sub problemas:

- a) ¿Cuáles son los recursos que se disponen para desarrollar una cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.?
- b) ¿Cómo identificar las necesidades para desarrollar una cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.?

III.- DATOS DE LOS CUESTIONARIOS DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN DE REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y EL CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS COMO INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Objetivo de los cuestionarios de encuesta:

Definir las estrategias para desarrollar una cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.

Problemas que se relacionan con los cuestionarios de las encuestas: Sub problema (a) y (b):

- a) ¿Cuáles son los recursos que se disponen para desarrollar una cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.?
- b) ¿Cómo identificar las necesidades para desarrollar una cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C.?

IV.- CUADRO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN DE REQUISITOS DEL SGC Y LAS COMPETENCIAS

- a) Cuestionario de la lista de verificación de los requisitos del sistema de gestión de calidad:

Marcar con check (✓) donde considera que corresponda

Exigencias para la validación del cuestionario	CUMPLE	NO CUMPLE
1.- El objetivo del cuestionario, tiene relación con uno o más problemas del proyecto de investigación.	✓	
2.- El objetivo del cuestionario es claro y entendible.	✓	
3.- Las instrucciones que se dan en el cuestionario son claras.	✓	
4.- Las preguntas del cuestionario guardan relación con su objetivo.	✓	
5.- Las preguntas tienen secuencia lógica.	✓	
6.- Los encuestados tienen capacidad para dar respuestas válidas.	✓	
7.- No se tienen preguntas desconocidas	✓	
8.- El cuestionario es confiable para los propósitos de la investigación.	✓	

- b) Cuestionario respecto a las competencias:

Marcar con check (✓) donde considera que corresponda

Exigencias para la validación del cuestionario	CUMPLE	NO CUMPLE
1.- El objetivo del cuestionario, tiene relación con uno o más problemas del proyecto de investigación.	✓	
2.- El objetivo del cuestionario es claro y entendible.	✓	
3.- Las instrucciones que se dan en el cuestionario son claras.	✓	

4.- Las preguntas del cuestionario guardan relación con su objetivo.	✓	
5.- Las preguntas tienen secuencia lógica.	✓	
6.- Los encuestados tienen capacidad para dar respuestas válidas.	✓	
7.- No se tienen preguntas desconocidas	✓	
8.- El cuestionario es confiable para los propósitos de la investigación.	✓	



FIRMA DEL VALIDADOR

Anexo 6: Carta de consentimiento del Laboratorio COLECBI S.A.C.



CARTA DE CONSENTIMIENTO

Por medio del presente documento damos consentimiento al Lic. José William Camero Jiménez, identificado con DNI N° 10539887 y a la Ing. Betsi Jennifer Wilson Zevallos, identificada con el DNI N° 07639415, ambos egresados de la Maestría en Gerencia de la Calidad y Desarrollo Humano, de la unidad de Post Grado de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Nacional del Callao, para que realicen su trabajo de Tesis denominado "Estrategias para la cultura de mejora continua en el sistema de gestión del laboratorio de ensayo COLECBI S.A.C."

Por lo expuesto líneas arriba se les otorga todas las facilidades que requieran los profesionales en mención, en las diversas áreas involucradas de COLECBI S.A.C. según la disponibilidad de estas.

Lima, 22 de marzo del 2021

Atentamente,



BLANCA E. VARGAS RAMOS
GERENTE GENERAL
COLECBI S.A.C.

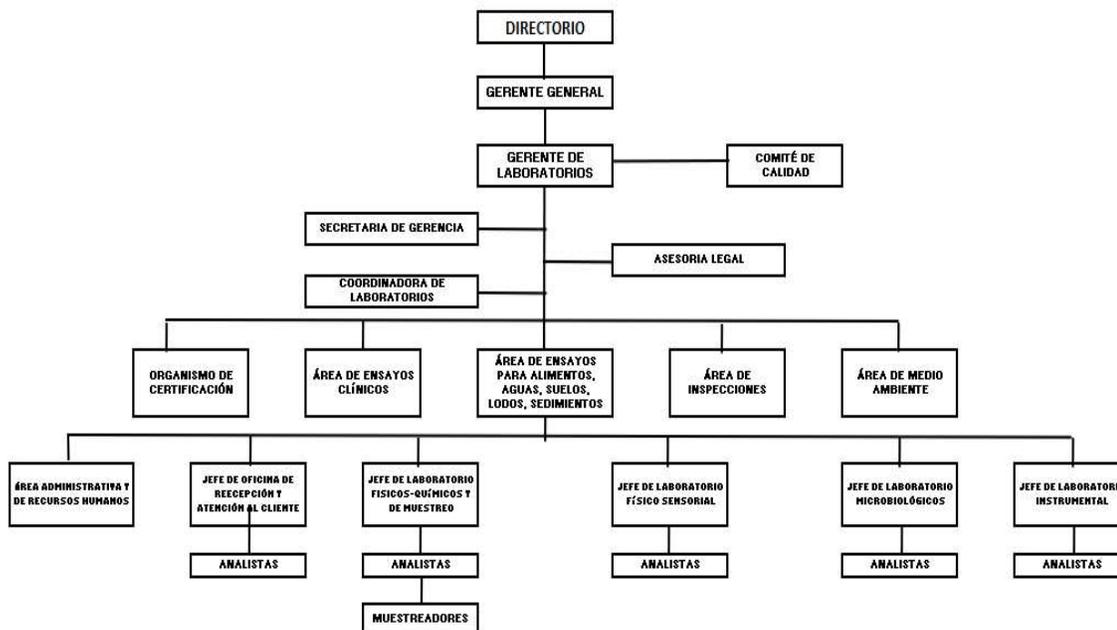
Blanca Eugenia Vargas Ramos
Gerente General de COLECBI S.A.C.

Laboratorio COLECBI

Mz. A Lote 7 Urb. Buenos Aires, 1era Etapa,
Nuevo Chimbote, Santa,
(Ancash)

Teléfono: +51 43 310 752

Anexo 7: Organigrama del Laboratorio COLECBI S.A.C.



Anexo 8: Resultados de cumplimiento de lista de verificación

RESULTADOS DE CUMPLIMIENTO DE LISTA DE VERIFICACIÓN

N°	REQUISITO	INFORMACION DOCUMENTADA	TIPO DE HALLAZGO	PLAN DE MEJORA
ENTIDAD COLECBI S.A.C.				
FECHA DE ENTREVISTA 18/09/21 y 19/09/21				
AUDITOR LIDER José Camero Jiménez				
AUDITORES Betsi Wilson Zevallos				
CAPITULO IV				
4.1	Comprensión de organización y su contexto	Se cuenta con el Plan Estratégico Institucional, pero este análisis es muy general y no detalla un análisis explícito de contexto interno y externo de su SGC asociado a las actividades dentro del alcance de acreditación	NO CONFORMIDAD	Incluir el Análisis PESTEL, u otra herramienta, para identificar los factores externos que influyen en el SGC y revisarlo continuamente para verificar su adecuación. Incluir el Análisis de 10M'S, u otra herramienta, para identificar los factores internos que influyen en el SGC y revisarlo continuamente para verificar su adecuación. El alcance de este análisis debe considerar los servicios asociados a la acreditación con INACAL.
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	La entidad no identificó formalmente las partes interesadas relevantes para su SGC.	NO CONFORMIDAD	Identificar los grupos de interés relevantes a los servicios ofrecidos por COLECBI. Posteriormente, materializar las necesidades de los grupos de interés en compromisos de la política del SGC. Incluir en este análisis los servicios asociados al alcance de acreditación ante INACAL.
4.3	Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad	El alcance del Sistema de Gestión de Calidad de COLECBI está definido formalmente en el documento 0013-2020-INACAL/DA.	CONFORMIDAD	Implementación al 100%
4.4	Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	Se encuentran definido los procesos en el Manual del sistema de gestión LC-MSG-RSG, pero no detalla el mapa de procesos ni la gestión por cada proceso de manera individual y tampoco cuentan con análisis de riesgos y oportunidades por procesos.	NO CONFORMIDAD	Implementar la gestión por procesos y el análisis de riesgos para los procesos asociados al alcance del SGC.
CAPITULO V				
5.1	Liderazgo y compromiso	El Gerente de Laboratorio asume la Dirección Técnica con la responsabilidad total por las operaciones técnicas y la provisión de los recursos necesarios para asegurar la calidad requerida de las operaciones del laboratorio.	CONFORMIDAD	Implementación al 100%
5.2	Política	Se cuenta con la Política de calidad del COLECBI, la cual está descrita en el documento POLÍTICAS Y OBJETIVOS DE LA CALIDAD LC-MSG-POC revisión 14. Dicha política ha sido difundida al personal el 05.08.2021	CONFORMIDAD	Implementación al 100%
5.3	Roles organizacionales, responsabilidades y autoridades	COLECBI SAC tiene elaborado su Manual de Organización y Funciones (MOF) donde se grafica la estructura organizacional y funcional del laboratorio, especificando la responsabilidad, autoridad e interrelación de todo el personal que dirige, realiza o verifica el trabajo que afecta a los resultados de las actividades del laboratorio.	CONFORMIDAD	Implementación al 100%
CAPITULO VI				
6.1	Acciones para abordar riesgos y oportunidades	Se definido el análisis de riesgos y oportunidades del SG, este está descrito en el Procedimiento para abordar riesgos y oportunidades en el sistema de gestión de COLECBI SAC, de código CÓDIGO LC-MP-PAROSG. Pero estos son en general para el SG de COLECBI, pero por cada proceso dentro del alcance de acreditación.	NO CONFORMIDAD	Definir mecanismos para determinar los riesgos y oportunidades del contexto organizacional, de las actividades de los proceso y por proceso, preferentemente usando como base la ISO 31000 y la ISO 31010. Actualizar continuamente el análisis de riesgos y oportunidades considerando los cambios del Sistema de Gestión de Calidad.
6.2	Objetivos de calidad y planificación para abordarlos	Se cuenta con los objetivos de calidad del COLECBI, el cual está descrito en el documento POLÍTICAS Y OBJETIVOS DE LA CALIDAD LC-MSG-POC revisión 14. Los objetivos ha sido difundida al personal el 05.08.2021	CONFORMIDAD	Implementación al 100%
6.3	Planificación de Cambios	No se ha determinado formalmente la determinación de cambios que afectan al SGC de COLECBI.	NO CONFORMIDAD	Elaborar mecanismos que identifiquen los cambios que afectan al SGC y registros donde se evidencien su análisis, implementarlos y mantenerlos.

CAPITULO VII			
7.1.2	Recursos. 7.1.2. Personas	COLECBI S.A.C. ha determinado la cantidad de personas necesarias para la eficacia de sus sistema de gestión y este se encuentra descrito en el organigrama el cual está descrito en el documento LC-MOF-OEE. Todos los puestos descritos y las cantidad de personal definido están proporcionados por COLECBI S.A.C.	CONFORMIDAD Implementación al 100%
7.1.3	Recursos. Infraestructura	La infraestructura necesaria para realizar de manera eficaz las actividades de COLECBI S.A.C. estan definidas en los siguiente documentos: Procedimiento de "Control y Registro de las Condiciones Ambientales en los Laboratorios" (LC-MP-CRCAL) , Procedimiento para el "Control de Acceso de Personas y Uso de los Laboratorios", (LC - MP -CAPUL), Procedimiento "Limpieza y Desinfección de los Laboratorios de Ensayo", (LC - MP - LDLE), Procedimiento "manipulación, transporte, almacenamiento, uso y mantenimiento del equipamiento del laboratorio", (LC-MP-MTAUME), Procedimiento "Recepción, Identificación, Uso, Registro y Control de los Materiales de Referencia", (LC-MP-RIURCMR) y el Procedimiento "Separación del Servicio, Almacenamiento y Reparación de Equipos de Laboratorio", (LC-MP-SSAREL). Todos los documentos estan implementados de manera eficaz.	CONFORMIDAD Implementación al 100%
7.1.4	Recursos. Ambiente para la operación de los procesos	Los recursos de los procesos estan definidos e implementados de acuerdo al documento LC-MSG-RRR, donde se define las características de las instalaciones y condiciones ambientales de los laboratorios de ensayo, necesarias para facilitar la ejecución apropiada de los ensayos y la obtención de resultados confiables y reproducibles. Tambien se define el establecimiento de lineamientos relacionados a la recepción, manipulación, transporte, almacenamiento, uso y mantenimiento planificado del equipamiento para asegurar el funcionamiento apropiado y con el fin de prevenir contaminación o deterioro, y para asegurar que poseen la exactitud requerida y cumplen las especificaciones pertinentes a los ensayos.	CONFORMIDAD Implementación al 100%
7.1.6	Recursos. Conocimientos de la organización	No se ha determinado formalmente la gestión del conocimiento en la organización para su Sistema de Gestión de Calidad.	NO CONFORMIDAD Definir mecanismos para identificar, actualizar y disponer de los conocimientos necesarios que COLECBI necesita para realizar de manera eficaz las actividades asociadas al Sistema de Gestión de Calidad.
7.2	Competencia	Los temas de competencia estan definidos e implementados de acuerdo a los siguientes documentos: Procedimiento "Calificación, Selección, Contratación e Inducción del Personal" de código LC-MP- CSCLP, Procedimiento "Formación del Personal" de código LC-MP-FP, Procedimiento "evaluación del desempeño del personal analista y verificación del método", de código LC-MP- EDPAVM, Procedimiento para la "Evaluación del desempeño de los jefes de laboratorio" , de código LC-MP-EDJL, "Política y Procedimiento para Proteger la Confidencialidad y los Derechos de Propiedad del Cliente", de código LC-MP-PPPCDPC y Procedimiento para el "Control de acceso de personas y uso de los laboratorios", de código LC-MP-CAPUL Procedimiento para la Selección, Entrenamiento y Evaluación Periódica de Analistas Sensoriales, de código LC-MP-SEEPAS.	CONFORMIDAD Implementación al 100%
7.3	Conciencia	No se ha determinado formalmente la gestión de toma de conciencia en la organización para su Sistema de Gestión de Calidad.	NO CONFORMIDAD Definir, implementar y mantener un programa de sensibilización para el personal de COLECBI para asegurar la toma de conciencia del personal en temas de la política de gestión de calidad, sus objetivos y la importancia del Sistema de Gestión de Calidad en nuestras actividades.
7.4	Comunicación	No se tiene establecido en un documento independiente, pero se tiene establecido en varios procedimientos como tema de Responsabilidades.	NO CONFORMIDAD Identificar los grupos de interes con los cuales existe comunicación interna y externa para definir: que se comunica, cuando se comunica, quien comunica, a quien se comunica, como se comunica y ver la formas de generar evidencia de dicha comunicación. Socializar con la organización y las partes interesadas relevantes estos mecanismos de comunicación para su entendimiento eficaz.
CAPITULO IX			
9.1	Monitoreo, medición, análisis y evaluación	COLECBI S.A.C. realiza seguimiento al SGC de calidad mediante : Procedimiento para la Medida de la Satisfacción del Cliente (LC-MP-PMSC), Procedimiento para la " Atención de las Quejas" (LC-MP-AQ), Procedimiento de "Acciones Correctivas de las No Conformidades del Sistema de Gestión " (LC-MP-APCNCSG), Procedimiento : " Revisión del Sistema de Gestión " (LC-MP-RSG), Procedimiento para el Seguimiento de los Planes de Mejora (LC-MP- SPM), "Procedimiento para la Evaluación de Proveedores " (LC-MP-EP) y Procedimiento para Efectuar Auditorías Internas del Sistema de Gestión (LC-MP-EAISG).	CONFORMIDAD Implementación al 100%
9.2	Auditoría interna	Se cuenta con el procedimiento de auditoría interna (Auditorías Internas del Sistema de Gestión "de código LC-MP-AISG)el cual tiene como objetivo verificar el cumplimiento de los requisitos de la Norma NTP-ISO/IEC 17025, los criterios de la Directriz DA-acr-06D y por ende, la eficacia del Sistema de Gestión. La última auditoria interna realizada para el Sistema de Gestión de Calidad de COLECBI S.A.C. fue el 18/06/2021.	CONFORMIDAD Implementación al 100%
9.3	Revisión de la Gerencia.	Se ha realizado la revisión por la dirección el 22 de julio del 2021 y se evidencia en el informe de revisión por la dirección del Sistema Integrado de Gestión y la acta de reunión del 22-07-2021. Se cuenta con el procedimiento "Revisión del Sistema de Gestión", de código LC-MP-RSG, en cual tiene como objetivo Establecer las actividades para llevar a cabo la revisión del Sistema de Gestión por parte de la Alta Dirección, con el fin de evaluar su eficacia y adecuación con relación a las políticas y objetivos establecidos, y a las actividades y requisitos relacionados con la NTP-ISO/IEC 17025, de tal manera que se asegure su continúa adecuación y efectividad así como para introducir los cambios o mejoras necesarios.	CONFORMIDAD Implementación al 100%

CAPITULO X

10.1	General	Se cuenta con el documento LC-MSG-RSG y en el punto 8.8 define el compromiso de COLECBI S.A.C. en el proceso continuo de mejora, que involucre tanto a la alta dirección del laboratorio como a los trabajadores. Las oportunidades de mejora se pueden identificar mediante la revisión de los procedimientos operacionales, el uso de las políticas, los objetivos generales, los resultados de auditoría, las acciones correctivas, la revisión por la dirección, las sugerencias del personal, la evaluación del riesgo, el análisis de datos, la información proveniente de la satisfacción del cliente y los resultados de ensayos de aptitud.	CONFORMIDAD	Implementación al 100%
10.2	No conformidad y acción correctiva	El tratamiento de las no conformidades y la elaboración de las acciones correctivas están definidos en el documento Procedimiento: "Acciones Correctivas de las No Conformidades del Sistema de Gestión " (LC-MP-APCNCSSG) cuyo objetivo tiene Establecer una política y procedimientos y designar los responsables apropiados para implementar, ya sea en la gestión técnica o relacionada a la gestión de la calidad, las acciones correctivas cuando se hayan identificado trabajos no conformes o desviaciones de las políticas y procedimientos y, la identificación de las necesidades de mejora.	CONFORMIDAD	Implementación al 100%
10.3	Mejora	El documento Procedimiento para el Seguimiento de los Planes de Mejora (LC-MP- SPM) define que las actividades asociadas al seguimiento de los acuerdos de la revisión por la dirección que son entrada para la mejora continua y las acciones de mejora definida para los procesos del Sistema de Gestión de Calidad de COLECBI S.A.C.	CONFORMIDAD	Implementación al 100%

Anexo 9: Resultados de grado de cumplimiento de lista de verificación

RESULTADOS DE GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LISTA DE VERIFICACIÓN						
REQUISITO	ITEM AUDITADO	DIMENSIÓN	FACTOR	HALLAZGO	PUNTAJE	GRADO DE CUMPLIMIENTO
4.1	Compresión de la organización y de su contexto	Gestión Estratégica	Gestión por Procesos	Documentado parcialmente sin implementar	2	12.5%
4.2	Compresión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	Gestión Estratégica	Gestión por Procesos	Sin documentar ni implementar	1	0.0%
4.3	Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	Gestión Estratégica	Gestión por Procesos	Documentado e implementado completamente	9	100.0%
4.4	Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	Gestión Estratégica	Gestión por Procesos	Documentado parcialmente e implementa parcialmente	5	50.0%
5.1	Liderazgo y compromiso	Gestión Estratégica	Gestión por Procesos	Documentado e implementado completamente	9	100.0%
5.2	Política	Gestión Estratégica	Gestión por Procesos	Documentado e implementado completamente	9	100.0%
5.3	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	Gestión Estratégica	Gestión por Procesos	Documentado e implementado completamente	9	100.0%
6.1	Acciones para abordar riesgos y oportunidades	Pensamiento en Riesgos	Gestión de Riesgos	Documentado parcialmente e implementa parcialmente	5	50.0%
6.2	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	Gestión Estratégica	Gestión por Procesos	Documentado e implementado completamente	9	100.0%
6.3	Planificación de los cambios	Gestión de Cambio	Gestión de Riesgos	Sin documentar ni implementar	1	0.0%
7.1.2	Personas	Gestión de Recursos	Gestión por Procesos	Documentado e implementado completamente	9	100.0%
7.1.3	Infraestructura	Gestión de Recursos	Gestión por Procesos	Documentado e implementado completamente	9	100.0%
7.1.4	Ambiente para la operación de los procesos	Gestión de Recursos	Gestión por Procesos	Documentado e implementado completamente	9	100.0%
7.1.6	Conocimientos de la organización	Gestión Humana	Gestión por Procesos	Sin documentar ni implementar	1	0.0%
7.2	Competencia	Gestión Humana	Gestión por Procesos	Documentado e implementado completamente	9	100.0%
7.3	Toma de conciencia	Gestión Humana	Gestión por Procesos	Documentado parcialmente e implementa parcialmente	5	50.0%
7.4	Comunicación	Gestión Humana	Gestión por Procesos	Documentado parcialmente e implementa parcialmente	5	50.0%
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación	Gestión Estratégica	Gestión por Procesos	Documentado e implementado completamente	9	100.0%
9.2	Auditoría interna	Gestión Estratégica	Gestión por Procesos	Documentado e implementado completamente	9	100.0%
9.3	Revisión por la dirección	Gestión Estratégica	Gestión por Procesos	Documentado e implementado completamente	9	100.0%
10.1	Generalidades	Mejora Continua	Mejora Continua	Documentado e implementado completamente	9	100.0%
10.2	No conformidad y acción correctiva	Mejora Continua	Mejora Continua	Documentado e implementado completamente	9	100.0%
10.3	Mejora continua	Mejora Continua	Mejora Continua	Documentado e implementado completamente	9	100.0%

Anexo 10: Base de datos de validación de encuesta de líderes

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	sum.S21	mediana	
I11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	72	0.18	3
I12	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	80	0.23	3
I13	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	78	0.24	3
I14	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	75	0.19	3
I15	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	79	0.20	3
I16	3	4	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	75	0.19	3
I17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	77	0.12	3
I18	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	91	0.26	3.5
I19	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	58	0.18	2
I110	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	58	0.26	2	
I111	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	4	2	2	78	0.32	3	
I112	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	79	0.20	3	
I113	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	4	2	4	77	0.28	3	
I114	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	2	4	4	3	3	3	3	78	0.32	3	
I115	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	2	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	74	0.30	3	
I116	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	2	4	2	3	2	77	0.36	3	
I117	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	95	0.48	4	
I118	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	4	2	4	77	0.36	3	
I119	2	4	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	78	0.40	3	
I120	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4	80	0.23	3	
I121	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	61	0.24	2	
I122	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	85	0.28	3	
I123	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	2	3	78	0.16	3	
I124	4	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	95	0.48	4
I125	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	4	4	4	79	0.28	3	
I126	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	82	0.38	3	
I127	2	4	4	3	2	3	2	2	3	4	2	4	3	4	3	4	2	3	2	2	2	4	3	4	3	77	0.68	3	
I128	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	58	0.26	2	
I129	3	4	2	4	3	3	4	3	2	4	3	4	2	4	2	3	4	4	2	3	4	4	3	4	2	2	82	0.70	3
I130	4	2	2	2	2	4	2	4	3	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	68	0.81	2	
I131	3	4	2	4	3	4	2	4	3	2	2	3	4	4	3	2	2	3	2	4	3	4	2	3	4	78	0.72	3	
I132	3	4	2	2	3	4	2	4	3	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	70	0.70	2	
I133	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	95	0.40	4
I134	2	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	4	2	4	3	3	78	0.40	3	
I135	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	72	0.18	3	
I136	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	2	2	4	76	0.31	3	
I137	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	76	0.23	3
I138	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	4	63	0.41	2	
I139	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	80	0.31	3	
I140	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	2	2	3	2	76	0.31	3	
I141	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	2	2	2	4	4	2	78	0.48	3	
I142	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	4	60	0.38	2	
I143	4	3	3	3	4	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	3	86	0.38	3	
I144	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	80	0.15	3
I145	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	2	4	78	0.24	3	
I146	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	2	3	3	3	3	3	4	3	4	2	79	0.36	3	
I147	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	60	0.46	2	
I148	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	75	0.19	3
I149	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	93	0.41	4
I150	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	4	2	2	69	0.32	3	

A partir de las varianzas, el alfa de Cronbach se calcula así:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

donde,

- S_i^2 es la varianza del ítem i .
- S_t^2 es la varianza de los valores totales observados.
- k es el número de preguntas o ítems.

k	50
S_t^2	82.580
$\sum_{i=1}^k S_i^2$	16.912
α	0.811

Anexo 11: Base de datos de validación de encuesta de personal en general

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	sum.S21	mediana		
I11	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	50	0.31	2
I12	1	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	62	0.57	3
I13	3	2	1	2	2	2	1	1	2	3	2	1	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	55	0.75	2	
I14	3	1	3	3	2	1	2	1	3	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	3	3	2	1	2	1	2	50	0.55	2	
I15	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	3	3	1	3	3	1	2	2	1	3	3	2	3	50	0.63	2	
I16	2	2	3	3	3	3	2	1	1	1	1	2	2	1	3	3	2	3	1	1	3	1	1	2	3	2	52	0.72	2	
I17	1	1	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	3	3	1	2	62	0.73	3	
I18	1	1	2	2	2	1	3	2	1	1	1	2	3	2	3	3	2	1	1	3	3	2	2	2	1	3	50	0.63	2	
I19	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	1	1	3	3	66	0.50	3	
I110	2	1	2	2	3	1	2	3	3	3	3	2	3	3	2	1	3	2	1	1	2	2	3	3	3	3	59	0.60	2	
I111	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	3	2	1	1	1	2	2	40	0.42	1	
I112	3	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	1	1	2	1	1	2	2	3	1	48	0.46	2	
I113	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	1	1	1	2	2	3	2	1	1	1	1	2	3	3	3	2	57	0.64	2
I114	2	1	4	2	3	3	4	4	4	2	2	2	2	4	4	3	1	2	3	4	4	4	2	2	3	1	72	1.14	3	
I115	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	53	0.12	2	
I116	2	3	1	3	2	3	3	1	2	3	1	2	3	3	2	1	2	1	3	1	1	2	3	2	2	1	53	0.68	2	
I117	1	2	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	1	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	1	81	0.91	3	
I118	2	1	1	3	1	2	3	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	1	1	2	3	2	1	3	3	2	53	0.60	2	
I119	2	1	2	2	3	3	2	1	2	3	3	2	2	3	3	1	1	1	3	1	3	3	2	2	1	2	54	0.63	2	
I120	2	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	3	2	3	2	53	0.68	2	
I121	3	3	1	2	3	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	65	0.66	3	
I122	2	3	2	1	2	3	2	3	2	1	3	1	2	2	2	3	3	1	3	3	1	2	3	2	1	3	56	0.62	2	
I123	3	3	1	3	2	3	1	3	1	3	1	2	3	2	2	2	3	3	3	3	1	3	3	2	2	3	61	0.56	2.5	
I124	3	4	1	4	1	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	1	3	4	2	3	3	4	80	0.87	3	
I125	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	3	1	3	1	1	1	1	3	1	1	38	0.66	1	
I126	2	1	1	3	1	4	1	1	3	3	1	1	3	3	2	3	3	3	1	3	1	4	3	3	2	1	57	1.12	2.5	
I127	2	1	1	4	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	1	67	0.73	3	
I128	2	2	2	1	3	1	1	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	1	3	60	0.70	3		
I129	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	1	1	3	3	3	2	2	3	2	2	2	52	0.40	2	
I130	1	3	1	3	2	1	1	2	2	3	2	1	3	1	2	3	2	1	2	3	3	3	1	3	1	1	51	0.76	2	
I131	1	3	2	2	1	3	3	3	2	3	2	1	2	1	3	3	3	3	1	3	3	1	3	3	3	1	58	0.74	2.5	
I132	1	2	1	3	2	3	1	2	3	3	3	3	2	1	3	2	3	3	2	3	1	3	1	3	3	3	60	0.70	3	
I133	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	51	0.04	2	
I134	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	1	3	1	1	2	3	2	3	1	3	64	0.74	3	
I135	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	1	3	66	0.42	3	

A partir de las varianzas, el alfa de Cronbach se calcula así:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

donde,

- S_i^2 es la varianza del ítem i .
- S_t^2 es la varianza de los valores totales observados.
- k es el número de preguntas o ítems.

k	35
S_t^2	85.810
$\sum_{i=1}^k S_i^2$	21.991
α	0.766