



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA
INGENIERIA INDUSTRIAL**

TITULO

Propuesta de Modelo de Gestión por Procesos para el Taller de Servicio Automotriz “ServiAuto”, ubicado en Managua, Nicaragua.

AUTORES

Br. Carmen Lisbeth Talavera Gutiérrez
Br. Dárrell Alejandro Almendárez Calderón

TUTOR

Mba.Ing. Oscar Danilo Fuentes Espinoza

Managua, 27 de Mayo del 2016



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
Facultad de Tecnología de la Industria

DECANATURA

A: Brs. Carmen Lisbeth Talavera Gutiérrez
 Dárell Alejandro Almendárez Calderón

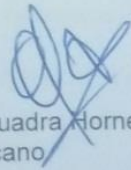
DE: Facultad de Tecnología de la Industria

FECHA Miercoles 11 de noviembre del 2015

Por este medio hago constar que su trabajo de protocolo Titulado **"Propuesta de Modelo de Gestión por Procesos para el Taller de Servicio Automotriz "ServiAuto" ubicado en Managua, Nicaragua."**, para obtener el título de Ingeniero Industrial, y que contara con el Ing. Oscar Danilo Fuentes Espinoza como tutor, ha sido aprobado por esta Decanatura por lo que puede proceder a su realización.

Cordialmente,




Ing. Daniel Cuadra Horney
Decano

C/c Archivo



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
Facultad de Tecnología de la Industria

H. Rangel

DECANATURA

A: Brs. Carmen Lisbeth Talavera Gutiérrez
 Dárrel Alejandro Almendárez Calderón

DE: Facultad de Tecnología de la Industria

FECHA: Miércoles 16 de marzo 2016

Por este medio hago constar que la solicitud de prórroga para el trabajo de Investigación Titulado **“Propuesta de modelo de gestión por procesos para el Taller de Servicio Automotriz “ServiAuto” ubicado en Mangua, Nicaragua”**, para obtener el título de Ingeniero industrial, y que contara con el Ing. Oscar Danilo Fuentes Espinoza, Como tutor, ha sido aprobado para el día viernes 27 de mayo del año del 2016.

Cordialmente,

[Signature]
Ing. Daniel Cuadra Horney
Decano



C/c Archivo

Managua 20 de Mayo del 2016

Ing. Daniel Cuadra
Decano FTI
Sus manos

Estimado Ing. Cuadra:

Reciba cordiales saludo de mi parte. El motivo de la presente es remitirle la monografía: "Propuesta de modelo de gestión por procesos para el Taller de Servicio Automotriz "ServiAuto" ubicado en Managua, Nicaragua" la cual fue elaborada por los Bachilleres:

Carmen Lisbeth Talavera Gutiérrez Carnet: 2011-37116
Darrell Alejandro Almendárez Calderón Carnet: 2011-36512

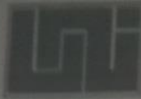
No omito manifestarle que he revisado el documento y el mismo cumple con los requerimientos técnicos establecidos por la facultad para este tipo de trabajo, por lo cual le solicito nombre al jurado correspondiente a fin de que los bachilleres antes mencionadas puedan proceder a realizar su correspondiente defensa.

Sin más a que hacer referencia le saludo deseándole éxito en sus funciones.

Atentamente.

Ing. Oscar Fuentes Espinoza
Tutor

Cc. Archivo



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
Facultad de Tecnología de la Industria

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE EGRESADO

El Suscrito Secretario de la FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA hace constar que:

TALAVERA GUTIÉRREZ CARMEN LISBETH

Carne: 2011-37116 Turno Diurno Plan de Estudios 971A de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es EGRESADO de la Carrera de INGENIERÍA INDUSTRIAL.

Se extiende la presente CARTA DE EGRESADO, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los dieciocho días del mes de septiembre del año dos mil quince.

Atentamente,

Ing. Wilmer José Ramírez Velásquez
Secretario de Facultad





UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
Facultad de Tecnología de la Industria

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE EGRESADO

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA** hace constar que:

ALMENDÁREZ CALDERÓN DARRELL ALEJANDRO

Carne: 2011-36512 Turno Diurno Plan de Estudios 971A de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**.

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los once días del mes de septiembre del año dos mil quince.

Atentamente,

Ing. Wilmer José Ramírez Velásquez
Secretario de Facultad



Dedicatoria

Dedicamos esta monografía a Dios, por darnos la fuerza para culminar este trabajo a pesar de todos los obstáculos, a nuestros padres por apoyarnos en todo momento para llegar a culminar esta etapa en nuestras vidas, a nuestros amigos por el estímulo recibido, a nuestros maestros por compartir con nosotros sus conocimientos y por ser parte fundamental para nuestra formación profesional, también a nuestro tutor Oscar Fuentes por su paciencia y dedicación y por todo su apoyo en la culminación de este estudio.

Resumen Ejecutivo

ServiAuto es una concesionaria automotriz ubicada en la ciudad de Managua que ofrece ventas de vehículos y servicios de postventa, como parte de estos servicios se encuentran los mantenimientos correctivos, preventivos y venta de repuestos.

Este es un negocio en expansión que en la actualidad forma parte de un mercado muy competitivo y demandante en Nicaragua, por ello es fundamental tener una base sólida operativa, esta base está formada por los procesos.

Es por ello que se ha propuesto un modelo de gestión basado en procesos que permitirá identificar los procesos estratégicos, claves y de apoyo de ServiAuto así como las actividades y recursos necesarios para obtener buenos resultados y tener ventaja competitiva.

Como parte del modelo se diseñaron las fichas de procesos y diagramas de flujo necesarios para caracterizar cada uno de los procesos. El modelado de estos procesos se hizo por medio del programa Bizagi, herramienta TIC que facilita la diagramación de los procedimientos utilizando la notación Business Process Management Notation (BPMN). Por último se creó una base de indicadores por procesos que permiten dar seguimiento a los mismos para saber cuáles son las oportunidades de mejora que se deben implementar a los mismos.

Debido a que siempre se pueden identificar oportunidades de mejora, también se creó un formato para diseñar los cambios para la mejora así como para medir los

Contenido

Introducción	1
Antecedentes	2
Descripción del problema en general	9
Justificación	10
Objetivos	11
Marco Teórico	12
Conceptos de Calidad	12
Definición de Sistema de Gestión de Calidad.....	12
Principios de la gestión de la calidad	14
Gestión por Procesos	16
Ventajas de un enfoque basado en procesos.....	17
Capítulo 1. Diagnóstico de la situación actual del Taller ServiAuto	25
1.1 Autodiagnóstico de Calidad.....	26
1.1 Cuestionario de Diagnóstico Organizacional (CDO).....	29
Capítulo 2. Gestión por Procesos	39
2.1 Identificación de los Procesos	40
2.1.1 Mapa de Procesos	40
2.2 Descripción de los Procesos.....	41
2.3 Mejora Continua	77
Conclusiones	80
Recomendaciones	81
Bibliografía	83
Anexos	84
Cuestionario de Diagnostico Organizacional (CDO).....	85
Formato de observación.....	94
Formato de entrevista.....	97

Índice de Tablas

Tabla 1. Puntaje por cada principio en Encuesta.....	26
Tabla 2. Escala de Aprobación del CDO	300

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Puntaje obtenido vs Puntaje máximo por principio.....	27
Gráfico 2. Puntaje obtenido en la categoría Misión y Visión	32
Gráfico 3. Puntaje obtenido en la categoría Recompensas y Motivaciones.....	33
Gráfico 4. Puntaje obtenido en la categoría Estructura Organizacional.....	34
Gráfico 5. Puntaje obtenido en la categoría de Mecanismos Útiles.....	35
Gráfico 6. Puntaje obtenido en la categoría de Liderazgo.....	36
Gráfico 7. Puntaje obtenido en la categoría de Actitud hacia el cambio	37
Gráfico 8. Puntaje obtenido en la categoría de Relaciones Interpersonales.....	38

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Resultados del CDO	31
Ilustración 2. Mapa de Procesos	40
Ilustración 3. Ciclo PDCA.....	77

Introducción

Las empresas concesionarias de vehículos, son un negocio en expansión en Nicaragua, en la actualidad el mercado es cada vez más competitivo y globalizado, por tanto estas empresas se han visto en la necesidad de elevar el nivel de calidad de los servicios que se ofrecen con el objetivo de suplir las necesidades de los clientes.

La efectividad de toda organización depende de sus procesos empresariales, estos tienen que estar alineados con la estrategia, misión y objetivos de la institución. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. De ahí que el enfoque de procesos sea hoy una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados (misión, visión y objetivo estratégicos), a la satisfacción de sus clientes, la elevación de la calidad y la aportación de valor.

El propósito de este estudio fue diseñar un modelo de gestión por procesos para el taller de servicio automotriz ServiAuto, que a su vez sirva de guía para el uso de cualquier empresa concesionaria automotriz.

Para la creación del modelo se utilizaron los cuestionarios de diagnóstico organizacional (CDO) y el autodiagnóstico basado en los 7 principios de calidad con el fin de conocer la situación actual de la empresa en cuanto a la gestión por procesos, seguido de esto se procedió a realizar entrevistas a informantes claves de los procesos para la creación de las fichas de procesos, diagramas de flujo y fichas de procedimientos, así mismo se crearon una serie de indicadores que permite el control y seguimiento a los mismos.

Este estudio está dividido en dos capítulos: el primero muestra los resultados y el análisis de diagnóstico de la situación actual de ServiAuto y el segundo muestra la gestión por procesos, es importante mencionar que por limitaciones de tiempo

para efectos de este estudio solamente se analizaron los procesos operativos o claves del taller ServiAuto, sin embargo en el mapa de procesos se logran ver todos los demás procesos identificados.

Antecedentes

Revisión bibliográfica

Se realizó una investigación documental para encontrar trabajos monográficos relacionados con el tema de interés y se encontraron los siguientes resultados:

En la biblioteca del RUPAP:

- **Tema:**

“Desarrollo de la Gestión por Procesos en el área de Proyectos Especiales de la empresa NETSOLUTIONS Nicaragua.

- **Autores:**

Br. Yubelka Martínez

- **Tutor:**

Oscar Danilo Fuentes Espinoza

- **Objetivos**

- **Objetivo general**

Elaborar la propuesta de un modelo de gestión por procesos para el alineamiento organizacional y el control de los procesos en el área de proyectos especiales en NETSOLUTIONS, Nicaragua SA

- **Objetivos específicos**

1. Elaborar un diagnóstico inicial que contemple un mapa de procesos en el cual refleje la estructura y relación de los diferentes procesos que intervienen en las áreas de estudio.

2. Realizar el levantamiento y la documentación de los procesos y procedimientos para el área en estudio.
3. Proponer indicadores con el fin de evaluar y controlar los procesos para el área en estudio.
4. Elaborar un plan para la implementación del modelo de gestión por procesos.

- **Conclusiones :**

La empresa consultores S.A. carece de un sistema de gestión de calidad por tanto se elaboró un mapa de procesos para la organización en base a la norma ISO 9001:2000 con el objetivo de conocer la similitud en el desarrollo de los procesos con los requerimientos del sistema de gestión de calidad que plantea la norma.

Se procedió a realizar una auditoría a los diferentes departamentos de consultores S.A. la principal deficiencia identificada es carencia de una gestión basada en proceso en la organización y la principal fortaleza es la atención personalizada que se les brinda a los clientes.

Se realizó un formato de no conformidades con el objetivo de detallar y profundizar las deficiencias y debilidades según diagnóstico obtenido, por medio del cual se plasmaron los principales problemas encontrados haciendo uso de técnica de los 5 por qué, y de Ishikawa de las 6 M con el objetivo de identificar la causa fundamental y los efectos que producen las deficiencias de las mismas. Encontrando como principal problema la carencia de un sistema de gestión de calidad dentro de la organización.

- **Tema:**

“Desarrollo de la gestión por procesos en el área de Administración y Ventas de la empresa NETSOLUTIONS Nicaragua”

- **Autores:**

Br. Efren Yamil Maragiaga.

Br. Alicia Raquel Rivera

- **Tutor:**

Mba. Oscar Danilo Fuentes Espinoza

Objetivos

Objetivo general

Elaborar la propuesta de un modelo de gestión por procesos para el alineamiento organizacional y el control de los procesos en el área de Administración y Ventas en NETSOLUTIONS, Nicaragua SA

Objetivos específicos

1. Elaborar un diagnóstico inicial que contemple un mapa de procesos en el cual refleje la estructura y relación de los diferentes procesos que intervienen en las áreas de estudio.
2. Realizar el levantamiento y la documentación de los procesos y procedimientos para el área en estudio.
3. Proponer indicadores con el fin de evaluar y controlar los procesos para el área en estudio.
4. Elaborar un plan para la implementación del modelo de gestión por procesos.

Conclusiones:

Se logró caracterizar todos los procesos del área correspondiente, los cuales fueron descritos conforme a la información facilitada por los dueños de los procesos y aprobada por la Gerencia.

Se implementó el mapa de procesos, el cual ofrece una visión precisa de los procesos de la organización.

Se definieron los objetivos, los recursos, las entradas y las salidas de cada proceso.

Se establecieron las herramientas y pautas necesarias para el alineamiento organizacional con el objetivo estratégico de la empresa.

Se codificó cada proceso y cada registro que se mueve en ellos, lo cual facilita la ubicación de estos tanto en el mapa de procesos como en el área que corresponde.

Se definió una propuesta de indicadores que facilita llevar control sobre cada proceso mediante la medición de la eficiencia y eficacia de los mismos.

En la Universidad Centroamericana se encontró lo siguiente:

- **Tema:**

“Plan de mejora para la empresa consultores S.A. basado en la norma ISO 9001:2000 durante el periodo de febrero a julio de 2008”

- **Autores:**

Br. Karen Elisa Gutiérrez; Hazel Mahayara Ruiz

- **Tutor:**

Francisco Gutiérrez

- **Objetivos**

- **Objetivo general**

Formular un plan para la empresa consultores S.A. basado en la norma ISO 9001:2000 durante el periodo de febrero a julio de 2008.

- **Objetivos específicos**

1. Identificar los procesos claves en la empresa consultores S.A. a través de un mapa de procesos.
2. Establecer un diagnóstico de las fortalezas y debilidades a través de la realización de una auditoria de su sistema de gestión según la norma ISO 9001:2000.

3. Analizar en los hallazgos de la auditoria las fortalezas y debilidades para la identificar las acciones correctivas y preventivas que se implementan en la empresa consultores S.A.
4. Diseñar un plan de mejora para la empresa consultores S.A., partiendo de las acciones correctivas y preventivas identificadas en los hallazgos de la auditoria.

- **Conclusiones :**

La empresa consultores S.A. carece de un sistema de gestión de calidad por tanto se elaboró un mapa de procesos para la organización en base a la norma ISO 9001:2000 con el objetivo de conocer la similitud en el desarrollo de los procesos con los requerimientos del sistema de gestión de calidad que plantea la norma.

Se procedió a realizar una auditoría a los diferentes departamentos de consultores S.A. la principal deficiencia identificada es carencia de una gestión basad en proceso en la organización y la principal fortaleza es la atención personalizada que se les brinda a los clientes.

Se realizó un formato de no conformidades con el objetivo de detallar y profundizar las deficiencias y debilidades según diagnostico obtenido, por medio del cual se plasmaron los principales problemas encontrados haciendo uso de técnica de los 5 pro que, y de Ishikawa de las 6 M con el objetivo de identificar la causa fundamental y los efectos que producen las deficiencias de las mismas. Encontrando como principal problema la carencia de un sistema de gestión de calidad dentro de la organización.

En el Google Académico:

- Tema:

“Propuesta de Gestión por Procesos para el área Postventa en el Concesionario Asia Car Hyundai S.A.”

- **Autores:**

Juan Gonzalo Novillo Espinoza

- **Tutor:**

Ing. José Andrés Castillo Reyes

- **Objetivos**

- **Objetivo general**

Levantar, revisar y mejorar los procesos del área de postventa para el concesionario "ASIA CAR HYUNDAI S.A.," que permitan a la organización mantenerse en el mercado y superar a su competencia.

- **Objetivos específicos**

1. Identificar los procesos principales de la organización relacionados con el servicio postventa y su interacción.
2. Levantar la información de los procesos necesarios para el área de postventa del concesionario ASIA CAR HYUNDAI S.A., o realizar la mejora de los mismos.
3. Documentar los procesos para el área de postventa.

- **Conclusiones :**

Los procesos son el núcleo de toda organización, independiente de su tamaño, actividad o ámbito de operación, en este caso se trata de una empresa de servicios que opera en el sector automotor.

Esta investigación permite demostrar la importancia al área de postventa del concesionario ASIA CAR HYUNDAI S.A., al definir sus procesos como claves debido a su alto impacto sobre la satisfacción del cliente al considerarse necesarios para la realización del servicio.

Establecer procesos para el área de postventa, incluida su documentación, permite generar aspectos diferenciadores entre los concesionarios de la marca. Como se ha recalcado a lo largo de esta investigación todos los concesionarios de la marca manejan políticas estandarizadas de precios, servicios y repuestos, por

tanto es indispensable fortalecer el servicio personalizado a los clientes y crear ventajas competitivas frente a otros concesionarios de la marca.

Los colaboradores de ASIA CAR HYUNDAI S.A., no visualizan a la empresa como un sistema en el que se deben exigir estándares mínimos en el producto que entrega al siguiente proceso cuando actúan como proveedores.

Para definir los procesos es necesario establecer el contacto requerido a través de entrevistas con los colaboradores de la organización, a fin de obtener toda la información de las actividades que realizan para agruparlas utilizando técnicas como diagramas de flujo, hojas de proceso, entre otras, que faciliten la comprensión a nivel de toda la empresa.

La definición de los procesos para el área de postventa de Asia Car Hyundai S.A., así como su documentación, generará un cambio profundo a la gestión que actualmente realiza la firma, por lo tanto es necesario involucrar y concientizar a todos los colaboradores de los beneficios de estos cambios.

Gracias a la aplicación de conocimientos generados de la gestión de procesos y gestión de calidad, los colaboradores de ASIA CAR HYUNDAI S.A., podrán adaptar un modelo de calidad que optimice el tiempo en cada actividad, además de crear una cultura organizada en donde la comunicación es la base del trabajo en equipo.

Esta tesis de grado propone la redefinición de expectativas, secuencia de actividades y creación de procesos; sin embargo no se puede evidenciar la mejora porque el alcance del proyecto no abarca la implementación que es la fase en la que se mide el impacto de las mejoras cuando éstas se dan. La empresa consultores S.A. carece de un sistema de gestión de calidad por tanto se elaboró un mapa de procesos para la organización en base a la norma ISO 9001:2000 con el objetivo de conocer la similitud en el desarrollo de los procesos con los requerimientos del sistema de gestión de calidad que plantea la norma.

Descripción del problema en general

En Nicaragua desde la década de los 80 los concesionarios han sido un negocio en expansión con el cual se suple la necesidad de los ciudadanos de obtener vehículos y mantenimientos tanto preventivos como correctivos.

Las empresas que han suplido la demanda del mercado nicaragüense, han afianzado su posicionamiento a través de los años siendo reconocidas tanto por su calidad y accesibilidad de financiamiento.

Distintas empresas suplen el mercado con automóviles y partes de distintas marcas, actualmente las empresas más conocidas en Nicaragua son GRUPO Q, CASA PELLAS, DESHON & CIA, entre otras, las cuales proporcionan los servicios completos de venta y taller de servicio automotriz, realizar las operaciones de mantenimiento preventivo, así como enderezado y pintura a los mismos. No se encontró durante la revisión de la literatura ningún documento que indique como se hace la gestión en los talleres de servicio automotriz de ninguna de las concesionarias antes mencionadas, razón por la cual se trabajó en esta monografía el desarrollo de un modelo de gestión por procesos para el taller ServiAuto.

Justificación

Las organizaciones se encuentran cada día en un mercado más competitivo y exigente, esto les exige alcanzar buenos resultados en el cumplimiento de sus objetivos.

Los procesos son la parte del sistema empresarial capaz de abordar con éxito estas exigencias. Por tanto, la problemática se centra en que los procesos sean cada vez más eficientes y eficaces, a la vez que respondan a las estrategias trazadas y a los conceptos esbozados en la misión y visión. (León, 2010). Para esto, las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de buenos resultados, lo que ha generado la necesidad de adoptar metodologías y herramientas que les permita configurar un sistema de gestión. (Instituto Andaluz de Tecnología, 2002)

El propósito de esta investigación fue crear un modelo de un sistema de gestión enfocado en procesos y que de esta forma sea una guía a seguir para el taller de servicio automotriz ServiAuto y logren garantizar que se están realizando todos los procesos necesarios para cumplir con sus objetivos.

Con la creación de este modelo de Gestión por procesos el taller ServiAuto podrá:

- Eliminar las causas fundamentales de los problemas.
- Eliminar el trabajo innecesario, es decir, el que no genera beneficios para el cliente final y, por tanto, el comprador o usuario no está dispuesto a pagar por él.
- Mantener los niveles alcanzados y promover la mejora continua.
- Posibilidad que la alta dirección disponga de más tiempo para pensar en el futuro y en el mercado de la empresa.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo de Gestión por Procesos para el Taller de Servicio Automotriz “ServiAuto”

Objetivos Específicos

1. Elaborar un diagnóstico de la situación actual del taller de servicio automotriz.
2. Identificar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo genéricos del taller de servicio automotriz.
3. Describir por medio de fichas con sus respectivos diagramas de flujo cada uno de los procesos del taller de servicio automotriz.
4. Proponer el sistema de indicadores para cada uno de los procesos del taller de servicio automotriz.
5. Elaborar un procedimiento para la mejora de procesos en el taller de servicio automotriz.

Marco Teórico

Conceptos de Calidad

La American Society for Quality (ASQ) define a la calidad como un término subjetivo para el cual cada persona o sector tiene su propia definición. En su aplicación técnica, la calidad puede tener dos significados: las características de un producto o servicio que inciden en su capacidad para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas, o un producto o servicio que está libre de deficiencias. (H., 2009)

Una definición más trascendente de la calidad aparece en la norma ISO 9000: 2000. En ella, la calidad se define como “El grado con el que un conjunto de características inherentes cumple los requisitos”. (H., 2009) Grado significa que se puede usar calidad con adjetivos como mala, buena y excelente. Inherente se define como que existe en algo, en especial como una característica permanente. Las características pueden ser cuantitativas o cualitativas. Un requisito es una necesidad o expectativa que se especifica; en general está implícita en la organización, sus clientes y otras partes interesadas, o bien es obligatoria.

Definición de Sistema de Gestión de Calidad

“Esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos” (Instituto Andaluz de Tecnología, 2002)

Es importante mencionar justamente que un sistema de gestión de la calidad tiene como objetivo integrar todos los elementos que influyen sobre la calidad del producto o servicio suministrado por una empresa, basados en una serie de principios.

El sistema de la calidad también comprende la estructura de la organización para llevar a cabo la gestión de la calidad. La gestión de la calidad está relacionada con los siguientes términos:

Control de calidad: técnicas y actividades de carácter operativo utilizadas para satisfacer requisitos relativos a la calidad.

Aseguramiento de la calidad: conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio, satisfará los requisitos dados sobre la calidad. Las Normas ISO en su serie 9000 esquematizan los procedimientos y contenidos, y establecen los requisitos que una empresa debe cumplir, para considerar que dispone de una gestión de la calidad basada en el concepto del aseguramiento.

Política de la calidad: directrices y objetivos generales de una empresa, relativos a la calidad, expresados formalmente por la dirección general.

Gestión de la calidad: aspecto de la función general de la gestión que determina y aplica la política de la calidad.

Sistema de la calidad: conjunto de la estructura de organización de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad.

Sistema de gestión de calidad “es un sistema de medios para generar económicamente productos y servicios que satisfagan los requerimientos del cliente. La implementación de este sistema necesita de la cooperación de todo el personal de la organización, desde el nivel gerencial hasta el operativo e involucrando a todas las áreas” (Deming)

Debido al incremento del comercio y a la existencia de normas no armonizadas para tecnologías similares, se presentan barreras técnicas de comercialización, por ello se volvió indispensable acordar normas mundiales que ayuden a racionalizar el proceso de comercio sobre todo el del comercio internacional, a través de la creación de un sistema uniforme de aseguramiento de la calidad, que hará posible que los suministradores de bienes y servicios aporten

una evidencia objetiva de la operatividad de un sistema de aseguramiento de la calidad que les permita afrontar todos los requisitos del cliente. Para satisfacer esta necesidad, ISO ha elaborado una serie de normas ISO 9000, sobre los sistemas de la calidad. La estandarización internacional es bien establecida para muchas tecnologías en campos tan diversos como la informática y comunicaciones, el textil, el embalaje, la distribución de bienes, la producción y utilización de energía, la construcción de barcos, banca y servicios financieros, entre otros. Además de esto sin duda seguirá creciendo en la importancia para todos los sectores de actividad industrial y comercial durante el futuro previsible. La estandarización internacional significa someterse a una serie de normas o patrones que crean un lenguaje común para las actividades del mercado, lo que involucra a la normalización. Según el diccionario de la Lengua Española, normalizar es regularizar o poner en orden aquello que no lo estaba.

Según la ISO (International Organization for Standardization) la normalización es “la actividad que tiene por objeto establecer, ante problemas reales o potenciales, disposiciones destinadas a usos comunes y repetidos, con el fin de obtener un nivel de ordenamiento óptimo en un contexto dado, que puede ser tecnológico, político o económico”.

Principios de la gestión de la calidad

Enfoque al cliente: Este principio enfoca que la organización empresarial debe estar basada en satisfacer las necesidades del cliente, en la actualidad existiendo tanta competitividad, solamente se desempeñan de forma exitosa las empresas que son capaces de ver la importancia de los clientes en la organización, esto obliga a que los procesos y productos sean más eficientes, así mismo a que haya un cambio organizacional donde todas y todos los colaboradores están involucrados.

Liderazgo: Los líderes son quienes deben guiar a la consecución de la misión y la visión de la empresa, así como crear un ambiente donde cada una de

las personas que forma parte de la organización, sienta que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la organización.

Participación del personal: Las personas en la organización deben sentir que su trabajo es fundamental para el logro de los objetivos de la organización, además los líderes deben saber aprovechar los conocimientos de sus colaboradores y mantenerlos, mejorarlos a través de mejora continua de los mismos. El personal debe sentirse con la libertad de aportar ideas que contribuyan a la mejora de los procesos.

Enfoque basado en procesos: “Un proceso recibe entradas y realiza actividades de valor agregado sobre esas entradas para crear una salida” (S., 2006). La organización necesita enfocarse en los procesos más que en las actividades que se realizan, por ello es importante identificar cuáles son los procesos claves, de apoyo y estratégicos para que la tarea del mejoramiento continuo sea más sencilla.

Enfoque de sistema para la gestión: “Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficiencia y eficacia de una organización para lograr sus objetivos” (Instituto Andaluz de Tecnología, 2002). Es importante comprender que un proceso conlleva a otro y que se relacionan entre sí para cumplir un fin en común, no se deben separar o aislar los procesos como individuales si se quiere lograr los objetivos, un sistema de gestión de calidad no corresponde solamente al departamento de control de calidad o de producción, sino que es responsabilidad de cada área en la organización, desde la etapa del diseño hasta el servicio.

Mejora Continua: “La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta” (Gutiérrez Pulido, 2010). Para mejorar el desempeño de una organización, esta debe buscar permanentemente oportunidades de mejora en todas las actividades que realiza, así se ha utilizado como base el ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Ajustar. Si se cumple con este ciclo, identificar los puntos de mejora será una tarea mucho más sencilla, así mismo cuando se conocen los procesos claves que aportan más valor agregado desde la perspectiva del cliente.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: “Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información” (Instituto Andaluz de Tecnología, 2002). No se puede analizar algo que no se ha medido, por tanto, tampoco se pueden tomar decisiones sin tener una base que respalde esa decisión, he aquí la importancia de que la organización tenga datos de sus actividades, instrumentos que sean válidos para tomar decisiones.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: la selección adecuada de los proveedores es el primer paso para tener una relación beneficiosa con el proveedor, puesto que son interdependientes, entre ambos deben buscar un equilibrio que beneficie a ambos y que al mismo tiempo ofrezca mayor valor.

Gestión por Procesos

El diseño del sistema de gestión de calidad se fundamenta en la gestión por procesos de acuerdo a los requisitos exigidos por la Norma ISO 9001:2000, que establece que “un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso”. (Instituto Andaluz de Tecnología, 2002)

Según la norma ISO 9001:2000, un proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Por tanto, este concepto sugiere que los resultados se pueden lograr de forma más eficiente cuando las actividades se ven relacionadas entre sí, tomando en cuenta que se van a transformar entradas en salidas y que en esta transformación se debe aportar valor.

Este enfoque conduce a la organización hacia una serie de actuaciones tales como:

- ✓ Definir de manera sistemática las actividades que describen un proceso.
- ✓ Identificar la interrelación con otros procesos
- ✓ Definir las responsabilidades respecto al proceso.
- ✓ Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.
- ✓ Centrarse en los recursos y métodos que permitan la mejora de los procesos.

Todos estos pasos antes mencionados son los que se plantearán para este modelo de Gestión por procesos para un taller de servicio automotriz.

Ventajas de un enfoque basado en procesos

- ✓ Contribuye a reducir los costos operativos y de gestión al facilitar la identificación de los costos innecesarios debidos a la mala calidad de las actividades internas (sin valor añadido).
- ✓ Al asignar la responsabilidad clara a una persona, permitirle auto-evaluar el resultado de su proceso y hacerla co-responsable de su mejora, el trabajo se vuelve más enriquecedor contribuyendo a potenciar su motivación (empowerment).
- ✓ Mejores resultados, más consistentes y más predecibles
- ✓ Oportunidades de mejora priorizadas y enfocadas
- ✓ Proporciona la estructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales. Elimina las artificiales barreras organizativas y departamentales, fomentando el trabajo en equipo interfuncionales e integrando eficazmente a las personas.

Elementos básicos de un proceso:

Entradas (inputs): “insumo” que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo)

Salidas (outputs): “producto” que representa algo de valor para el cliente interno y externo.

Recursos y estructuras: máquinas, materiales, personas, especificaciones, procedimientos, otros, para transformar el insumo de la entrada.

Límites: condiciones de frontera y conexiones con otros procesos claros y definidos.

Retroalimentación: la retroacción o retroalimentación (feedback), es el retorno o entrada de insumos en el proceso, si es que ésta es positiva, agiliza e incrementa sus operaciones y en consecuencia produce más salidas o resultados. La retroalimentación puede volverse negativa cuando la acción del proceso es exagerada y va más allá de lo necesario, es negativa porque impide la entrada de insumos y frena y reduce sus operaciones y por consiguiente produce menos salidas o resultados.

Dueño del proceso: responsable, persona que asume la responsabilidad de la eficacia y eficiencia del proceso.

Proveedor: “organización o persona que proporciona un producto. Ejemplo: productor, distribuidor, minorista o vendedor de un producto, o prestador de un servicio o información”. Un proveedor puede ser interno o externo a la organización. En una situación contractual el proveedor puede denominarse “contratista”.

Clientes: “organización o persona que recibe un producto. Ejemplo: consumidor, usuario final, minorista, beneficiario y comprador” 29. El cliente puede ser interno o externo a la organización.

Clasificación de los procesos

Procesos estratégicos: Estos procesos son de carácter transversal a todo el resto de procesos. Son procesos de gestión y de responsabilidad de la alta dirección, necesarios para el control y la mejora.

Estos procesos incluyen:

- ✓ La forma como se establece la visión, misión, valores, directrices funcionales, objetivos corporativos, departamentales y personales y el programa de acción entre otros componentes.
- ✓ La forma como se monitorea el cumplimiento de los objetivos, la definición de indicadores y como se mantienen actualizados.
- ✓ La forma de mantener actualizadas las definiciones estratégicas.

- ✓ La forma como se comunica la estrategia y la forma de motivar a todos los integrantes de la organización en lograr sus definiciones, entre otros temas relacionados.

Procesos claves, o de realización del producto: Los procesos clave son aquellos que tienen alto impacto sobre la satisfacción del cliente, son procesos necesarios para la realización del producto o servicio, por tanto estos procesos atienden directamente la misión de la empresa.

Procesos de apoyo:

“Los procesos de apoyo son servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio”. (Juan, 2009), A pesar de que los procesos claves aportan un alto valor añadido al cliente no pueden funcionar solos, pues necesitan recursos para su ejecución e información para su control y gestión, por ello surgen los procesos de apoyo, ya que estos proporcionan las personas y los recursos físicos necesarios al resto de procesos.

En este trabajo de investigación se siguieron las siguientes etapas:

Identificación de los procesos

Para implantar un sistema con un enfoque en los procesos, es necesaria la identificación de los mismos, así como reflexionar sobre cuáles de ellos deben de estar en el sistema. Para esto, se pueden utilizar herramientas como “brainstorming”, grupos focales con trabajo, entre otros. una vez que ya se han identificado y seleccionado los procesos, es necesario que estos se reflejen en una estructura que permita identificarlos e interpretarlos de forma sencilla, así como su interrelación, para esto se realiza un mapa de procesos.

Mapa de procesos

“El mapa de procesos es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman un sistema de gestión” (Instituto Andaluz de Tecnología, 2002).

La gestión por procesos tiene su representación gráfica en el mapa de procesos, el mismo que permite definir y distinguir entre procesos estratégicos, claves y de apoyo, constituyéndose así en el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.

Los mapas de procesos definen a la organización como un proceso de sistemas interrelacionados, impulsa a la organización a tener una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando como sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés.

Descripción de los procesos

Una vez que ya se han identificado los procesos y se han reflejado de forma gráfica con el mapa de procesos, se tiene una visión de cuáles son los procesos y su interrelación, sin embargo, es necesario tener una definición más profunda de cada proceso, para ello, la descripción de los mismos es fundamental.

Según la Guía para una Gestión basada en Procesos del Instituto Andaluz de Tecnología (IAT), la descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que la actividad que comprende se lleva a cabo de manera eficiente y eficaz, al igual que el control del mismo. Por tanto la descripción de los procesos se debe centrar en las actividades del mismo.

Existen diferentes herramientas para la descripción de los procesos, en esta investigación se utilizará el “Diagrama de Proceso” el cual permitirá interpretar con mayor facilidad las actividades que conforman un proceso, mostrando información sobre la interrelación de las mismas y sus responsables.

Con el diagrama de procesos se logra ver en conjunto las actividades definidas para un proceso, sin embargo, también es necesario recolectar información acerca de las características relevantes de estas actividades para su

control, para ello, se utilizará una “Ficha de procesos” la cual es un soporte de información que reúne dichas características.

La información necesaria que se debe tomar en cuenta para la realización de una ficha de procesos según IAT en su Guía para una Gestión basada en Procesos es la siguiente:

- ✓ Misión: Es la razón de ser del proceso, es importante hacerse la pregunta: ¿Cuál es la razón de ser de este proceso? Debe inspirar los indicadores y los resultados del proceso que se quiere obtener.
- ✓ Propietario del proceso: Es la función a la se le designa la responsabilidad del proceso, por tanto también los resultados del mismo.
- ✓ Límites del proceso: los límites del proceso están marcados por las entradas y las salidas, así como por los proveedores (quienes dan las entradas) y los clientes (quienes reciben las salidas). El objetivo es que se permita reforzar las relaciones entre los demás procesos, tomando en cuenta lo expuesto en el diagrama de proceso y en el mapa de procesos.
- ✓ Alcance del proceso: establece la actividad de inicio (la entrada) y la actividad final (salida), esto ayuda a determinar la extensión de un proceso.
- ✓ Indicadores del proceso: son los indicadores que permiten medir como están trabajando en los procesos según su misión, permiten ver la evolución de los mismos, de esta forma se hace más sencilla la identificación de los puntos de mejora.
- ✓ Variables de control: son aquellos parámetros que permiten saber la capacidad que se tiene para actuar dentro del proceso, es decir, aspectos que el propietario del proceso puede modificar.
- ✓ Inspección: inspecciones sistemáticas que se deben hacer para el control del mismo.

- ✓ Documentos y/o registros: se pueden hacer referencia en la ficha de procesos a los documentos que intervengan en el proceso.
- ✓ Recursos: se pueden reflejar en la ficha de proceso, los recursos humanos, la infraestructura y ambiente necesarios para la ejecución del proceso.

Seguimiento y medición de los procesos

El seguimiento y medición de los procesos es fundamental en un sistema de gestión para saber cómo están trabajando los procesos y los resultados que se están obteniendo, esto a su vez, permite identificar los aspectos a mejorar en el mismo.

La Norma ISO 9001:2000 indica que la organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios, por tanto se debe considerar que el medir los procesos permite que el sistema de gestión de calidad sea eficaz y eficiente y para lograrlo la clave está en elegir las variables críticas para el éxito de cada proceso. Para obtener indicadores que reflejen el verdadero desempeño de un proceso, es necesario diseñar un sistema de control de gestión.

“Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso”.

En este sentido los indicadores permitirán establecer qué es necesario medir para establecer la capacidad y eficacia del proceso, por tanto estos dos conceptos son claves: capacidad y eficacia. La norma ISO 9:000:2005 define capacidad como “aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto”. Así mismo, define eficacia como

“extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los objetivos planificados”.

Indicadores de un proceso

Los indicadores de un proceso como ya se mencionó antes, son el instrumento que permite recoger información acerca de los resultados que estos están obteniendo, esto determinando la capacidad y la eficacia de los mismos.

Para considerar un indicador adecuado para ser un instrumento se debe considerar lo siguiente:

Representatividad: un indicador debe reflejar el significado de la magnitud que desea medir, de tal forma que permita realmente tomar decisiones de valor para la eficacia del proceso.

Sensibilidad: debe permitir seguir los cambios que se puedan dar en el proceso.

Rentabilidad: el beneficio que se obtiene de utilizar un indicador, debe estar relacionado con el proceso que conlleva recolectar los datos, por tanto, debe proporcionar información que realmente sirva para la mejora de los procesos y la valoración de la eficacia de los mismos.

Fiabilidad: el indicador debe aportar resultados basados en los datos recolectados o hechos objetivos.

Relatividad en el tiempo: debe determinarse el indicador de forma que se pueda comparar en el tiempo para analizar su evolución.

El Instituto de Andaluz de Tecnología, en su Guía para la Gestión basada en Procesos recomienda los siguientes pasos para elaborar un indicador:

- Reflexionar sobre la misión del proceso.
- Determinar la tipología de los resultados a obtener y las magnitudes a medir.

- Determinar los indicadores representativos de las magnitudes a medir.
- Establecer los resultados que se desean alcanzar para cada indicador establecido.
- Formalizar los indicadores con los resultados que se quieren alcanzar.

Mejora de los procesos

Los datos obtenidos con la medición de los procesos se deben analizar con el fin de determinar la evolución de los resultados de los mismos de acuerdo a su misión. Con esa información la organización podrá saber dos aspectos fundamentalmente claves:

- Los procesos que no alcanzan los resultados esperados
- Las oportunidades de mejora

Cuando el proceso no alcanza los resultados esperados, la organización debe realizar un plan de acción que conlleve a las acciones correctivas para dicho proceso, esto se convierte a su vez en una oportunidad de mejora, según el ciclo PHVA:

P=Planificar: qué se debe alcanzar, en este caso los objetivos propuestos y cómo se realizará, es decir cuáles serán las acciones a realizar.

H=Hacer: Es realizar las acciones propuestas en la etapa de la planificación.

V=Verificar: Se comprueba que se están realizando las acciones de mejora y se mide nuevamente el avance que se ha tenido durante cierto tiempo, es decir, la efectividad que tienen las acciones implantadas en la mejora de los procesos.

A=Ajustar: en esta etapa según los resultados obtenidos con las acciones, se determina si es necesario seguir haciendo mejoras o establecer esas acciones como estables para dicho proceso.

Capítulo 1. Diagnóstico de la situación actual del Taller ServiAuto

1.1 Autodiagnóstico de Calidad

El diagnóstico Organizacional de una empresa es una herramienta que permite evaluar y definir la situación real de la empresa en un momento dado, con el objetivo fundamental de mejorar la eficiencia de la organización por medio de oportunidades de mejora. En este estudio se hizo uso de dos herramientas fundamentales para el diagnóstico de la empresa: un cuestionario de diagnóstico organizacional y otro basado en los 7 principios de la calidad.

Es necesario mostrar al Taller ServiAuto la el grado de importancia que tiene la gestión basada en procesos y para ello es imperativo conocer en qué situación se encuentra actualmente la empresa en cuanto a la planificación y dirección de sus procesos.

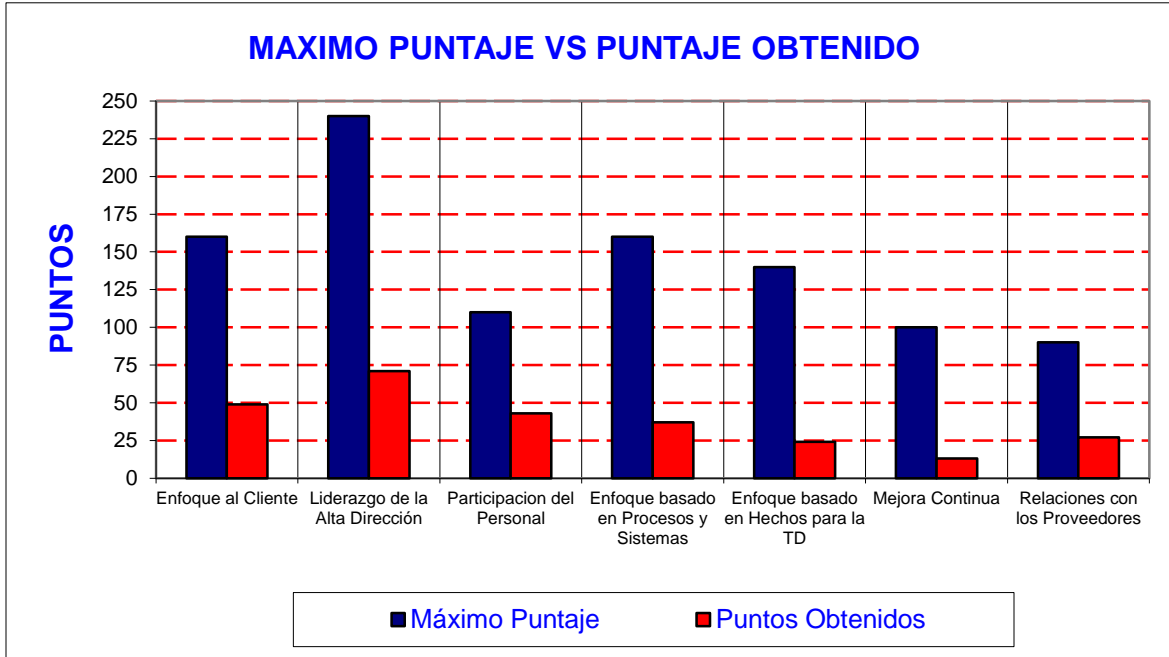
El Autodiagnóstico se basa en los siete principios de la gestión de la calidad: Enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, toma de decisiones, mejora continua y relaciones con los proveedores. Esta herramienta consiste en aplicar una serie de preguntas a partir de la cual se genera un análisis y luego los resultados, en este caso, se aplicó a la gerencia del área de postventa. (Ver encuesta en Anexo 2)

A continuación se muestran los resultados obtenidos en el autodiagnóstico del taller ServiAuto:

Tabla 1. Puntaje por cada principio en Encuesta

Aspecto	Máximo Puntaje	Puntos Obtenidos	
Enfoque al Cliente	160	49	30,6%
Liderazgo de la Alta Dirección	240	71	29,6%
Participación del Personal	110	43	39,1%
Enfoque basado en Procesos y Sistemas	160	37	23,1%
Enfoque basado en Hechos para la TD	140	24	17,1%
Mejora Continua	100	13	13,0%
Relaciones con los Proveedores	90	27	30,0%
	<u>1000</u>	<u>264</u>	<u>26,4%</u>

Gráfico 1. Puntaje obtenido vs Puntaje máximo por principio



A continuación se muestra el análisis por cada principio:

Enfoque al Cliente	Mal: 21% - 40%
<p>La información con que cuenta la organización sobre el énfasis que tiene sobre el cliente es mínima e insuficiente. Por lo cual la organización debe iniciar por formalizar los procesos relacionados con el cliente, de tal manera que se tenga claramente identificado el responsable del proceso, pero además la manera como debe ser ejecutado.</p>	

Liderazgo por la Gerencia	Mal: 21% - 40%
<p>No hay evidencias suficientes sobre el nivel de compromiso del equipo directivo para con la calidad, Su acciones no se encuentran centradas sobre ejes previamente planificados y validados sino que actúa siguiendo el día a día de la organización, lo cual lo lleva a formular acciones básicamente como tratamiento a problemas presentados.</p>	

Compromiso del Personal	Mal: 21% - 40%
<p>Se presentan bastantes debilidades en el referente a la gestión humana, lo cual debilita el nivel de satisfacción del personal de la organización y por ende su compromiso para con la empresa.</p>	

Enfoque basado en los procesos	Mal: 21% - 40%
<p>La organización presenta cierto acercamiento a sus enfoque por procesos, sin embargo no se encuentran formalizados, por lo cual se recomienda definir claramente la estructura de procesos al igual que el responsable por cada uno de ellos,</p>	

Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	Pésimo: 0 - 20%
<p>Las decisiones en la organización, no son tomadas con base en análisis de datos, si no por el contrario se toman decisiones muchas veces apresuradas con el fin de dar soluciones inmediatas a los diferentes problemas presentados en día a día de la empresa.</p>	

Mejora Continua	Pésimo: 0 - 20%
<p>La organización no cuenta con un mecanismos definido que permita la formulación de acciones correctivas, preventivas y de mejora, aspecto indispensable para el funcionamiento eficaz de un sistema de gestión de calidad, ya que este asegura la mejora en el desempeño de la organización.</p>	

Las relaciones establecidas con los proveedores, se encuentran muy enfocadas en el establecimiento de acuerdos contractuales de compra y suministros de productos. Se recomienda definir planes de acción que permitan que estas relaciones sean de mutuo beneficio,

1.1 Cuestionario de Diagnóstico Organizacional (CDO)

El Modelo de las Seis Cajas es un marco de referencia desarrollado por el analista Americano Marvin Weisbord para evaluar la operación de las organizaciones. Es un marco genérico de referencia y está basado principalmente en las técnicas y suposiciones de la esfera del desarrollo organizacional.

Este modelo representa una forma particular de visualizar la estructura y diseño organizacional. Presta atención a temas tales como la planificación, los incentivos y recompensas, el rol de apoyar funciones tales como personal, competencias internas entre unidades organizacionales, estándares para la remuneración, colaboraciones, jerarquías y la delegación de autoridad, control organizacional, responsabilidades y evaluación del desempeño.

Siguiendo este marco de referencia propuesto por Marvin Weisbord se implementó el Cuestionario de Diagnostico Organizacional a los trabajadores que comprenden las diferentes áreas de post-venta (taller mecánico, taller pintura, asesores de servicio), el cual toma en cuenta siete diferentes áreas:

1. Visión y Misión
2. Estructura Organizacional
3. Recompensas y motivaciones
4. Actitud hacia el cambio
5. Liderazgo
6. Mecanismos útiles
7. Relaciones interpersonales.

El CDO tiene una escala para clasificar las respuestas a cada pregunta por área, esta escala refleja su grado de aprobación de las preguntas del mismo por parte de las y los trabajadores, siendo el 1 catastrófico y 7 muy bueno, como se muestra en la Tabla No. 2:

Tabla 2. Escala de Aprobación del CDO

Valor	Significado
7	Muy bueno
6	Bueno
5	Inestable
4	Malo
3	Muy malo
2	Catastrófico

Se agruparon las preguntas del CDO por su afinidad en siete campos o categorías [Ver anexo 1, Cuestionario de Diagnostico Organizacional (CDO)], estos cambios son:

- ✓ Visión y Misión: Propósitos, compuesto por las preguntas 1, 8, 15, 22 y 29.
- ✓ Recompensas y Motivaciones, compuesto por las preguntas 5, 12, 19, 26 y 33.
- ✓ Estructura Organizacional, compuesta por las preguntas 2, 9, 16, 23 y 30.
- ✓ Liderazgo, compuesto por las preguntas 3, 10, 17, 24, y 31.
- ✓ Actitudes hacia el Cambio, compuesto por las preguntas 7, 14, 21, 28 y 35
- ✓ Relaciones Interpersonales, compuesto por las preguntas 4, 11, 18, 25 y 32

El CDO se aplicó a 61 trabajadores del taller ServiAuto, donde cada uno contestó las preguntas del CDO según su criterio, a continuación se muestran los resultados generales del mismo (Ver Tabla 1. Resultados Generales)

Tabla 1. Resultados Generales del CDO

Factor Clave	1. Visión y Misión: Propósitos	2. Recompensas y Motivaciones	3. Estructura Organizacional	4. Mecanismos Útiles	5. Liderazgo	6. Actitudes hacia el Cambio	7. Relaciones Interpersonales
Promedio de la organización	5	4	5	5	5	5	6
Desviación	0.351	0.518	0.105	0.292	0.203	0.293	0.411
Clima Organizacional	Inestable	Malo	Inestable	Inestable	Inestable	Inestable	Bueno

Ilustración 1. Resultados del CDO



Análisis de Resultados del CDO por categoría:

La primer categoría o apartado “visión y misión” se refiere a como el trabajador adopta o identifica la misión y visión propias de su puesto laboral, así como la misión y visión de la empresa. Como se puede observar en el gráfico 2, la misión y visión tanto de la empresa como de las unidades de trabajo no están claramente definidas para los colaboradores, este resultado es grave, ya que las y los colaboradores deben estar claros en principio de la misión no solamente de la empresa sino de sus procesos para que estos puedan ser eficientes y enfocados en el logro de los resultados propuestos.

Gráfico 2. Puntaje obtenido en la categoría Misión y Visión



La segunda categoría “Recompensas y motivaciones” consiste en las posibilidades de crecimiento laboral para los colaboradores de la empresa, apoyo de la empresa en relación a la promoción de sus trabajadores e incentivos a los mismos, el Gráfico 3 de Recompensas y Motivaciones muestra que los resultados en esta categoría también son inestables ya que trabajador no percibe oportunidades de crecimiento en la empresa, así como tampoco percibe apoyo o reconocimiento por sus labores en la mayoría de casos, este análisis muestra que los trabajadores no están conforme con los beneficios que reciben, lo cual es también grave, ya que esta situación repercute en el logro de los objetivos que la empresa se propone, así mismo repercute en la satisfacción del cliente.

Gráfico 3. Puntaje obtenido en la categoría Recompensas y Motivaciones



La tercer categoría “Estructura Organizacional” representa la división del trabajo para cumplir las metas establecidas, el apoyo entre los trabajadores así como el diseño óptimo de las divisiones del mismo, como se observa en el Gráfico 4, da como resultado un clima inestable, ya que los colaboradores consideran que la división del trabajo no conduce realmente al logro de las metas, es aquí principalmente donde se refleja la necesidad de implementar un sistema de gestión basado en procesos, ya que se da un ordenamiento de los procesos, la documentación de los mismos y su implementación donde el enfoque hacia el logro de los resultados está claramente definido para los colaboradores.

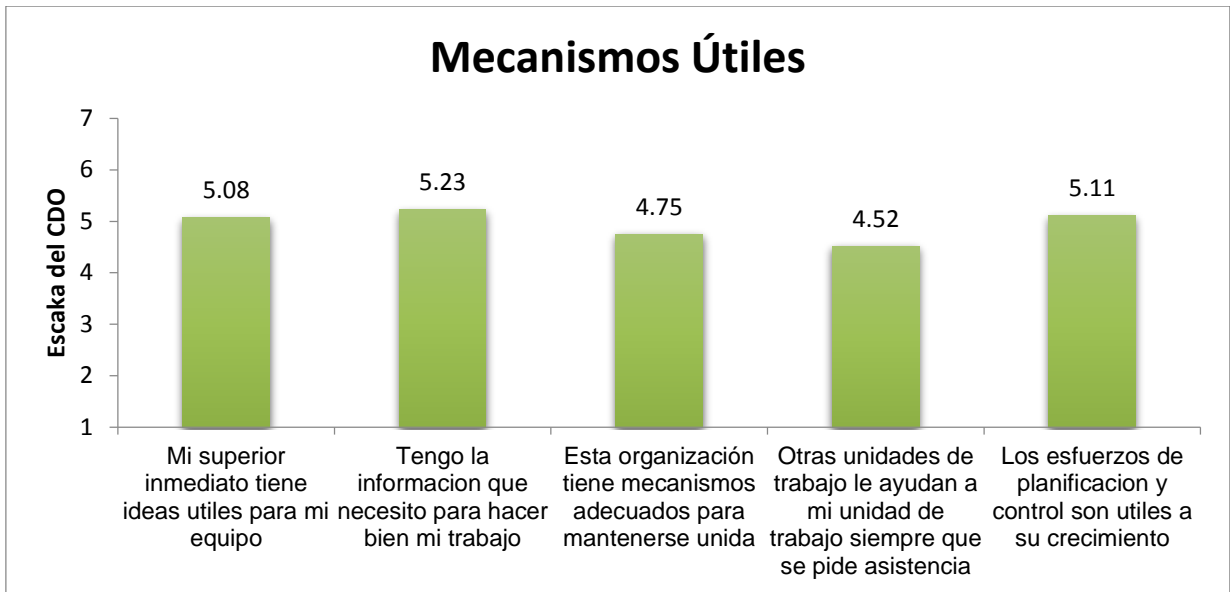
Gráfico 4. Puntaje obtenido en la categoría Estructura Organizacional



La cuarta categoría “Mecanismos Útiles” se refiere al apoyo de supervisores o mecánicas (información o técnicas laborales) así como ideas útiles o válidas para mejorar los procesos establecidos, entre ellas se menciona el apoyo entre diversos grupos o áreas.

Como se puede observar en el Grafico 5, nuevamente se recalca que los colaboradores no cuentan con la información adecuada para realizar sus actividades, es decir, no están claros de sus actividades propiamente y cómo éstas contribuyen al logro de los resultados esperados por la Alta Gerencia. Los colaboradores consideran que no reciben suficiente apoyo en cuanto a liderazgo por parte de sus jefes inmediatos, por tanto indica que ante cualquier situación los procesos de respuesta podrían ser muy lentos.

Gráfico 5. Puntaje obtenido en la categoría de Mecanismos Útiles



La quinta Categoría “Liderazgo” hace mención del apoyo o guía que tienen los trabajadores por parte de su supervisor o jefe, así como esfuerzos e ideas de progreso con respecto a las actividades que ejercen, como se puede observar en el Gráfico 6, los trabajadores tienen presente el apoyo de sus supervisores, sin embargo, en relación a la categoría anterior de mecanismos útiles el apoyo recibido no es suficiente para que los trabajadores puedan hacer sus actividades de forma eficiente y se puedan lograr los resultados esperados.

Gráfico 6. Puntaje obtenido en la categoría de Liderazgo



La sexta Categoría “Actitudes Hacia el cambio” como su nombre refiere es la disposición que la organización tiene ante el cambio, ya sean procesos, políticas o mecanismos laborales, como se observa en el Gráfico 7, la percepción de los trabajadores es que la empresa es flexible al cambio, sin embargo, a los colaboradores no se les hace tan sencillo cambiar sus mecánicas laborales, lo cual es necesario si se pretende implementar un sistema de gestión por procesos, es decir, se tiene que formar a los colaboradores en relación a los beneficios que se tienen al implementar cambios necesarios en las unidades de trabajo.

Gráfico 7. Puntaje obtenido en la categoría de Actitud hacia el cambio



La septima categoría “Relaciones interpersonales” considera la relaciones del trabajador con sus superiores, el apoyo de los mismos con respecto a problemas personales, asi como la relaciones entre trabajadores en el grupo laboral. Se puede observar en el Gráfico 8 que la relaciones dentro de la organización se mantienen de forma aceptable, pero podrian mejorar para no presentar conflictos sin solucion entre los trabajadores.

Gráfico 8. Puntaje obtenido en la categoría de Relaciones Interpersonales



Como resultado del CDO se puede afirmar que cinco áreas de las siete evaluadas tienen un clima de organización “inestable” lo cual significa que la opinión que los trabajadores tienen sobre la empresa con respecto a su misión y visión, estructura organizacional, mecanismos útiles, liderazgo y actitudes hacia el cambio son de aceptación, sin embargo, se tiene que trabajar mucho en cuestión de formación de los colaboradores y de compromiso gerencial para que el clima organizacional pase a ser mucho mejor, además, se debe tomar en cuenta el hecho de que los trabajadores no se sienten motivados para hacer bien su trabajo pero tienen buenas relaciones interpersonales.

Los resultados mostrados anteriormente demuestran la necesidad para ServiAuto de empezar a implementar un sistema de gestión por procesos para mejorar la calidad en sus servicios involucrando a todos los colaboradores de la empresa.

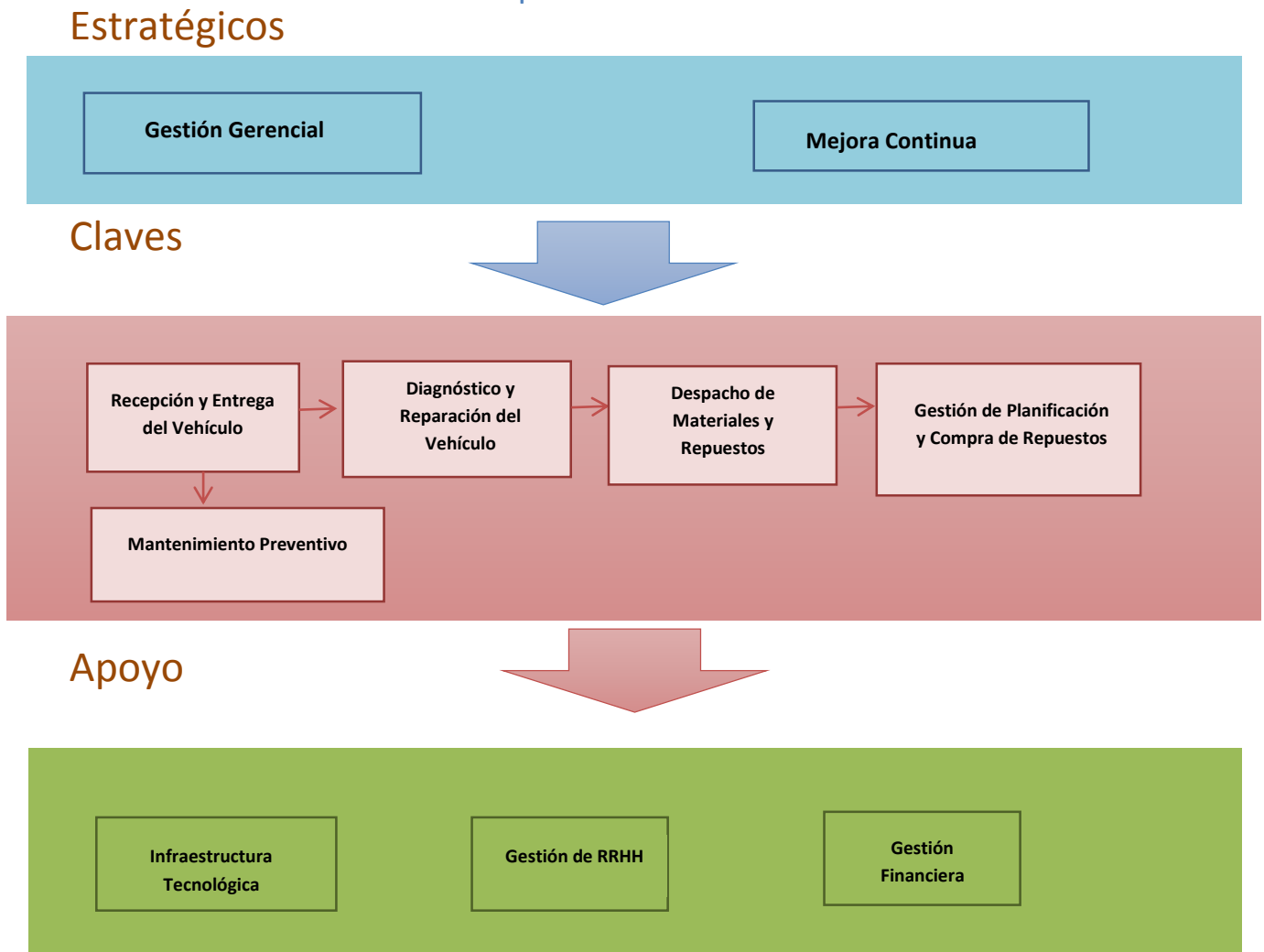
Capítulo 2. Gestión por Procesos

2.1 Identificación de los Procesos

2.1.1 Mapa de Procesos

El primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos en una organización es reflexionar acerca de cuáles son los procesos necesarios para la configuración del sistema, es decir, los procesos que deben aparecer en la estructura del mismo, para ello, se procedió a realizar el mapa de procesos, el cual es una herramienta que permite representar de una forma fácil y sencilla los procesos ya identificados, a su vez facilita la determinación de las relaciones entre los mismos, a como se muestra en la Ilustración 2. A continuación:

Ilustración 2. Mapa de Procesos



2.2 Descripción de los Procesos

Un factor importante para un sistema de gestión basado en procesos es la ficha de procesos de los mismos, ya que permiten recabar las características más relevantes de cada proceso, esto es un soporte de información para el control y seguimiento de los mismos donde su aspecto clave son los indicadores, ya que estos indican el nivel de cumplimiento de la misión del proceso, de esta forma se logra reflejar que los procesos están orientados a resultados que son medibles

En un sistema de gestión también es necesaria la descripción de las actividades de cada proceso, esto se hace generalmente por medio de diagramas de procesos, los cuales son representaciones gráficas que permiten reflejar dos aspectos importantes para un sistema de gestión basado en procesos: la actividad a realizar y el responsable de su realización, esto a su vez permite identificar como se relacionan los involucrados durante el proceso.

Finalmente, se necesita establecer claramente cada actividad que conlleva un proceso de forma detallada, para esto se realizaron las fichas de los procedimientos, las cuales permitirán al igual que los diagramas de procesos conocer las actividades y los responsables de las mismas y además reflejan paso a paso la secuenciación de las actividades de cada proceso, estas son una herramienta de consulta que permite formar a las y los colaboradores acerca de sus actividades diarias.

Para el taller ServiAuto se identificaron todos los procesos para el área de Postventa y fueron reflejados en el mapa de procesos (Ver Ilustración 2), sin embargo, para efectos de este estudio solamente se hicieron las fichas de procesos, diagramas de procesos y fichas de los procedimientos de los mismos para los cinco procesos claves del área de Postventa, los cuales se muestran a continuación:

Proceso de Recepción y Entrega del Vehículo

El proceso de Recepción y Entrega de Vehículo del área de Postventa asegura la recepción de las solicitudes de los clientes y la atención a sus necesidades, es el primer proceso clave para la satisfacción de los clientes, a continuación se muestran la ficha de procesos, diagrama y ficha de los procedimientos de este proceso:

	FICHA DE PROCESO DE RECEPCION Y ENTREGA DEL VEHICULO	Rige a partir de
		14/02/2016
	<i>Versión 1</i>	FPRE-01

Nombre del proceso: RECEPCION Y ENTREGA DEL VEHICULO		Responsable del proceso: Asesor de Servicio	
Objetivo del proceso: Asegurar la recepción y la entrega del vehículo en óptimas condiciones a los clientes.			
Alcance del Proceso: Este proceso inicia con la recepción del vehículo del cliente y finaliza con la entrega del mismo en óptimas condiciones según las necesidades del cliente.			
Interacción con otros procesos, cliente y/u otras partes interesadas			
Entrada(s): Recepción de las solicitudes de citas de los clientes Recepción de los vehículos de los clientes.		Proveedor(es): Clientes	
Salida(s): Vehículo en óptimas condiciones		Cliente(s): Clientes y otras partes interesadas	

	FICHA DE PROCESO DE RECEPCION Y ENTREGA DEL VEHICULO	Rige a partir de
		14/02/2016
	<i>Versión 1</i>	FPRE-01

Control del Producto		
Aspecto a controlar	Responsable	Registro
Solicitudes de citas de los clientes	Responsable de Citas	Registro de Citas
Realizar proformas del servicio a realizar al vehículo del cliente	Asesor de Servicio	Proforma
Realizar orden de trabajo para el servicio al vehículo del cliente	Asesor de Servicio	Orden de Trabajo
Realizar encuesta de Satisfacción al cliente	Asesor de Servicio	Evaluación de Satisfacción al cliente

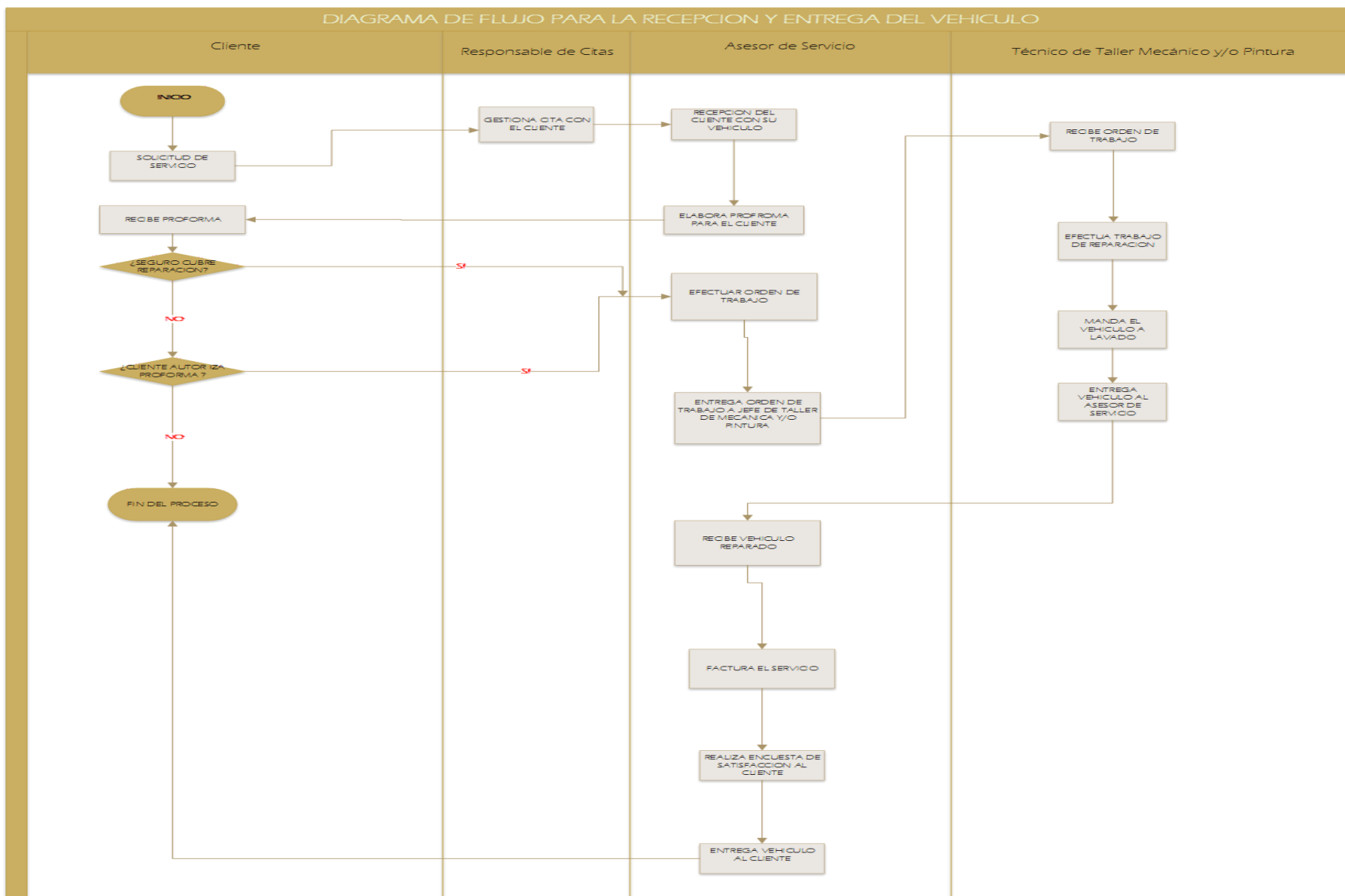
Seguimiento y medición de la eficacia del proceso				
Indicador de eficacia	Criterio de Eficacia	Forma de seguimiento		
		Responsable	Periodicidad	Cálculo y/o Fuente
Solicitudes de servicio por el cliente solucionadas	>= 90%	Asesor de Servicio	Semana l	(Total de solicitudes solucionadas/Total de solicitudes recibidas)*100
Porcentaje de clientes satisfechos	>= 90%	Asesor de Servicio	Semana l	(total de clientes satisfechos/Total de clientes atendidos)*100


Recursos relacionados al proceso	
Recursos Humanos	Infraestructura y ambiente de trabajo
Asesor de servicio, Responsable de citas, jefe de taller mecánica, jefe de pintura.	Herramientas y repuestos necesarios para la reparación del vehículo.

Documentos relacionados al proceso	
Código	Nombre del documento
FOPV-01	Registro de Citas
FOPV-02	Proforma
FOPV-03	Orden de Trabajo
FOPV-04	Evaluación de Satisfacción al cliente

Procedimientos relacionados al proceso	
Código	Nombre del documento
PRRE-01	Procedimiento de Recepción y Entrega del Vehículo

DIAGRAMA DE FLUJO PARA LA RECEPCION Y ENTREGA DEL VEHICULO



	PROCEDIMIENTO DE RECEPCION Y ENTREGA DEL VEHICULO	Rige a partir de
		14/02/2016
<i>Versión 1</i>		PRRE-01

Historial de Versiones	
Versión del documento	Rige a partir de
1	14/02/2016

1. Ficha del Procedimiento

Propósito:	Establecer las actividades a seguir para la recepción y la entrega final de los vehículos de los clientes del Taller ServiAuto.
Alcance:	Este proceso se inicia con la recepción del vehículo del cliente hasta la entrega del mismo en óptimas condiciones.
Dueño del procedimiento:	Asesores de Servicio
Consideraciones:	En todo el momento de recepción del vehículo se debe considerar brindar una atención de calidad al cliente y proporcionar la información básica para este proceso: estado actual del vehículo, presupuestos y tiempo aproximado de duración de las actividades.

2. Descriptivo de Actividades

No	Descripción de la actividad	Responsable	Documentos de referencia
1	Se recibe la solicitud de servicio del cliente por medio de las distintas vías: teléfono y/o correos electrónicos, la ingresa al sistema.	Encargada de citas	FOPV-01-Registro de Citas
2	Se asigna a un asesor de servicio y una fecha para la atención de la solicitud del cliente.	Encargada de Citas	
3	Recibe al cliente con su vehículo en la hora y fecha estipulada y registra sus datos en sistema.	Asesor de Servicio	N/A
4	El asesor de servicio realiza una proforma	Asesor de Servicio	FOPV-02-Proforma


	indicando el tipo de reparación, el costo de los materiales y/o repuestos a utilizar, el costo de la mano de obra y el tiempo de entrega final del vehículo.		
5	<p>Se le entrega la proforma al cliente y se espera su aprobación.</p> <p>Si el cliente aprueba proforma del servicio se pasa al paso No. 6.</p> <p>Si el cliente no aprueba la proforma de servicio se da por terminado el proceso.</p>	Asesor de servicio	
6	El asesor de servicio genera una orden de trabajo y se la entrega al técnico de taller mecánico y/o pintura.	Asesor de servicio	FOPV-03-Orden de Trabajo
7	El técnico del taller mecánico y/o pintura realiza la reparación al vehículo según lo indicado en la OT y luego entrega el vehículo al área de lavado.	Técnico de taller mecánico	
8	El responsable de lavado realiza el lavado del vehículo y entrega finalmente el vehículo al asesor de servicio.	Responsable de lavado y Asesor de Servicio	
9	<p>El asesor de servicio recibe el vehículo ya lavado y verifica que todo está bien con el mismo.</p> <p>Si todo está bien con el vehículo se pasa al paso No. 10.</p> <p>Si hay algún problema con el vehículo se pasa al paso No. 11</p>	Asesor de Servicio	
10	<p>El asesor de servicio realiza la facturación del servicio brindado.</p> <p>Pasa al paso No. 12</p>	Asesor de servicio	FOPV-05-Factura
11	<p>El asesor informa al jefe de taller de mecánica y/o pintura para su respuesta y solución.</p> <p>Pasa al paso No. 10.</p>	Asesor de servicio y Jefe de taller mecánico	
12	<p>Realiza encuesta de satisfacción al cliente y entrega vehículo al mismo.</p> <p>Fin del procedimiento.</p>	Asesor de servicio.	FOPV-04-Encuesta de Satisfacción al cliente

REGISTROS DEL DOCUMENTO	
NOMBRE DEL REGISTRO	RESP. DE ALMACENAMIENTO
Factura	Responsable de Caja
Orden de Trabajo	Asesor de Servicio
Encuesta de Satisfacción al cliente	Asesor de Servicio


Elaborado Por	Revisado Por	Aprobado por

Proceso de Diagnóstico y Reparación del Vehículo

El proceso de Diagnóstico y Reparación del Vehículo es el proceso clave que incluye el servicio que busca el cliente en el taller ServiAuto, en este proceso se dan todos los mantenimientos correctivos del área de taller mecánico y de pintura, es el segundo proceso clave identificado y es el centro de operaciones del taller, el proceso de mayor influencia para la satisfacción de los clientes, ya que este proceso da respuesta a las necesidades de los mismos, a continuación se muestran la ficha de procesos, diagrama y ficha de los procedimientos de este proceso:

	FICHA DE PROCESO DE DIAGNOSTICO Y REPARACION DE VEHICULO	Rige a partir de
		14/02/2016
	<i>Versión 1</i>	FPDR-01

Nombre del proceso: DIAGNOSTICO Y REPARACION DEL VEHICULO		Responsable del proceso: Jefe de Taller de Mecánica, Jefe de Taller de Pintura.
Objetivo del proceso: Asegurar la reparación del vehículo en tiempo y forma según lo solicitado por el cliente.		
Alcance del Proceso: Este proceso inicia con la recepción de la orden de trabajo por parte del asesor de servicio y finaliza con la entrega del vehículo al mismo en óptimas condiciones según las necesidades del cliente.		
Interacción con otros procesos, cliente y/u otras partes interesadas		
Entrada(s): Recepción de las órdenes de trabajo por parte de los asesores de servicio. Recepción de los vehículos de los clientes.	Proveedor(es): Asesores de Servicio.	
Salida(s): Vehículo en óptimas condiciones	Cliente(s): Clientes y otras partes interesadas	

	FICHA DE PROCESO DE DIAGNOSTICO Y REPARACION DE VEHICULO	Rige a partir de
		14/02/2016
Versión 1		FPDR-01

Control del Producto		
Aspecto a controlar	Responsable	Registro
Recepción de las ordenes de trabajo	Jefe de taller mecánico y de pintura	Orden de Trabajo
Solicitar materiales y/o repuestos al jefe de bodega	Técnico de mecánica y/o pintura	Solicitud de Materiales y/o repuestos.

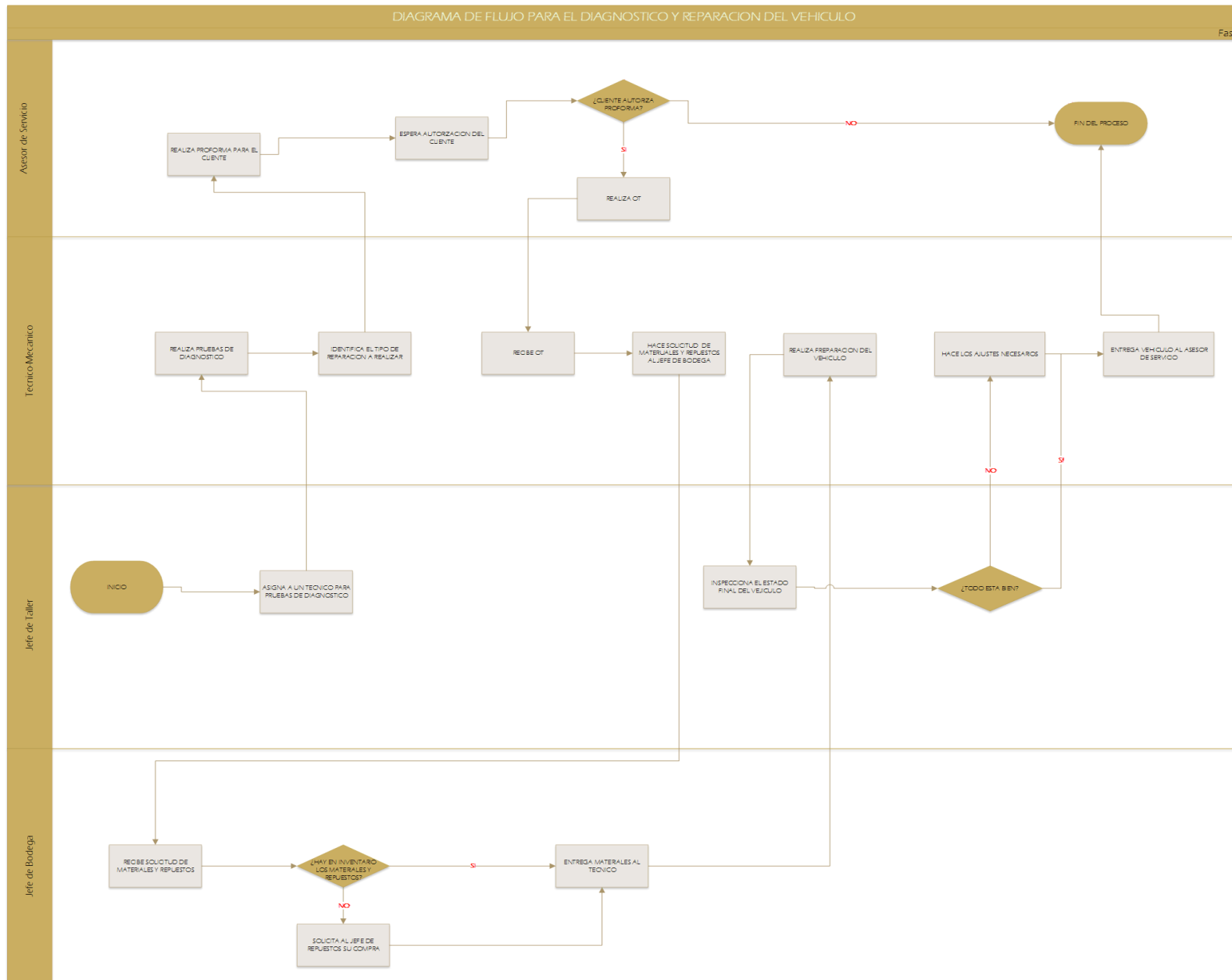
Seguimiento y medición de la eficacia del proceso				
Indicador de eficacia	Criterio de Eficacia	Forma de seguimiento		
		Responsable	Periodicidad	Cálculo y/o Fuente
Cantidad de vehículos reparados y entregados	>= 90%	Jefe de Taller mecánico y/o pintura	Mensual	(Total de vehículos reparados/Total vehículos recepcionados)*100
Tiempo de entrega del vehículo al cliente	>= 90%	Jefe de Taller mecánico y/o pintura	Mensual	(Tiempo Total de vehículos reparados en menos de 72 horas/Total de Vehículos recibidos)*100

Recursos relacionados al proceso	
Recursos Humanos	Infraestructura y ambiente de trabajo
Asesor de servicio, jefe de taller mecánica, jefe de pintura, jefe de bodega, técnicos de pintura, técnicos de mecánica	Herramientas y repuestos necesarios para la reparación del vehículo.

	FICHA DE PROCESO DE DIAGNOSTICO Y REPARACION DE VEHICULO	Rige a partir de
		14/02/2016
Versión 1		FPDR-01

Documentos relacionados al proceso	
Código	Nombre del documento
FOPV-03	Orden de Trabajo
FODM-01	Solicitudes de materiales y/o repuestos

Procedimientos relacionados al proceso	
Código	Nombre del documento
PRDR-01	Procedimiento de Diagnóstico y Reparación de Vehículo para Taller Mecánico
PRDR-02	Procedimiento de Diagnóstico y Reparación de Vehículo para Taller Pintura



	PROCEDIMIENTO DE DIAGNOSTICO Y REPARACION DE VEHICULO PARA TALLER MECANICO	Rige a partir de
		14/02/2016
	<i>Versión 1</i>	PRDR-01

Historial de Versiones	
Versión del documento	Rige a partir de
1	14/02/2016

1. Ficha del Procedimiento

Propósito:	Establecer las actividades a seguir para el diagnóstico y reparación de los vehículos que son entregados por nuestros clientes.
Alcance:	Este proceso se inicia con la realización de las pruebas de diagnóstico del vehículo del cliente y finaliza con la reparación del vehículo y la entrega del mismo en óptimas condiciones al asesor de servicio.
Dueño del procedimiento:	Jefe de Taller Mecánico
Consideraciones:	Asesor de Servicio:

2. Descripción de Actividades

No	Descripción de la actividad	Responsable	Documentos de referencia
1	Se realizan las pruebas de diagnóstico del vehículo para determinar la falla del mismo.	Técnico de taller mecánico	N/A
2	Si se determina la falla inmediata del vehículo con las pruebas de diagnóstico siga el paso No. 5 Si no se logra determinar con exactitud la falla inmediata del vehículo con las pruebas de diagnóstico siga el paso No. 3		

3	Se le informa al cliente que su vehículo se debe quedar en taller para realizar una inspección más detallada y encontrar la falla real del vehículo.	Asesor de Servicio	
4	Si el cliente acepta dejar el vehículo siga el paso No. 5. Si el cliente no acepta dejar el vehículo en taller se da por terminado el proceso.	Cliente	
5	El asesor de servicio realiza una proforma indicando el tipo de reparación, el costo de los materiales y/o repuestos a utilizar, el costo de la mano de obra y el tiempo de entrega final del vehículo.	Asesor de Servicio	FOPV-02-Proforma
6	El asesor de servicio entrega la proforma al cliente y espera su aprobación. Si el cliente aprueba proforma del servicio se siga el paso No. 7 Si el cliente no aprueba proforma de servicio se da por terminado el proceso.	Asesor de Servicio	FOPV-02-Proforma
7	El asesor de servicio genera la OT y se la entrega al técnico de taller mecánico asignado.	Asesor de Servicio y Técnico de taller mecánico	FOPV-03-Orden de Trabajo
8	El técnico de taller mecánico recibe la OT y revisa los materiales y/o repuestos necesarios para la reparación del vehículo.	Técnico de taller mecánico	FOPV-03-Orden de Trabajo
9	El técnico de taller mecánico realiza solicitud de materiales y/o repuestos y se la entrega al jefe de bodega para su gestión.	Técnico de taller mecánico	FODM-01-Solicitud de Materiales y/o repuestos
10	El jefe de bodega recibe la solicitud de materiales y entrega materiales y repuestos necesarios al técnico de taller mecánico.	Jefe de Bodega	FODM-01-Solicitud de Materiales y/o repuestos
11	El técnico de taller mecánico recibe materiales y/o repuestos por parte del jefe de bodega.	Técnico de taller mecánico	
12	El técnico de taller mecánico realiza la reparación del vehículo.	Técnico de taller mecánico	
13	Una vez que se finaliza la reparación del vehículo el técnico de taller mecánico verifica que el vehículo funciona en óptimas condiciones. Si el vehículo funciona en óptimas condiciones siga el paso No. 15 Si el vehículo no funciona en óptimas condiciones siga el paso No. 14	Técnico de taller mecánico	

14	El técnico de taller mecánico revisa nuevamente el vehículo con el fin de arreglar la falla encontrada. Siga el paso No. 13	Técnico de taller mecánico	
15	Entrega vehículo al jefe de taller mecánico para su inspección final.	Técnico de taller mecánico	
16	El jefe de taller mecánico envía el vehículo al área de lavado.	Jefe de taller Mecánico /Responsable de lavado	
17	El jefe de taller mecánico entrega vehículo al asesor de servicio.	Asesor de Servicio	
18	El asesor de servicio realiza la facturación del servicio brindado. Finaliza el proceso	Jefe de taller Mecánico /Asesor de servicio	

Elaborado Por	Revisado Por	Aprobado por

REGISTROS DEL DOCUMENTO	
NOMBRE DEL REGISTRO	RESP. DE ALMACENAMIENTO
Proforma	Asesor de Servicio
Orden de Trabajo	Asesor de Servicio
Solicitud de Materiales y/o repuestos	Jefe de Bodega

	PROCEDIMIENTO DE DIAGNOSTICO Y REPARACION DE VEHICULO PARA TALLER PINTURA	Rige a partir de
		14/02/2016
	<i>Versión 1</i>	PRDR-02

Historial de Versiones	
Versión del documento	Rige a partir de
1	14/02/2016

1. Ficha del Procedimiento

Propósito:	Establecer las actividades a seguir para el diagnóstico y reparación de los vehículos que son entregados por nuestros clientes.
Alcance:	Este proceso se inicia con la realización de las pruebas de diagnóstico del vehículo del cliente y finaliza con la reparación del vehículo y la entrega del mismo en óptimas condiciones al asesor de servicio.
Dueño del procedimiento:	Jefe de Taller Pintura
Consideraciones:	Asesor de Servicio:

2. Descriptivo de Actividades

No	Descripción de la actividad	Responsable	Documentos de referencia
1	El técnico de taller de pintura hace las pruebas de diagnóstico del vehículo para determinar el trabajo a realizar.	Técnico de taller pintura	N/A
2	Se informa al asesor de servicio el tipo de trabajo a realizar al vehículo para que este genere la proforma que se le entregará al cliente.	Técnico de taller pintura /Asesor de Servicio	N/A
3	El asesor de servicio realiza una proforma indicando el tipo de reparación, el costo de los materiales y/o repuestos a utilizar, el costo de la mano de obra y el tiempo de entrega final del vehículo.	Asesor de Servicio	FOPV-02-Proforma
4	El asesor de servicio entrega la proforma al	Asesor de Servicio	FOPV-02-Proforma

	<p>cliente y espera su aprobación.</p> <p>Si el cliente aprueba proforma del servicio se pasa al paso No. 5</p> <p>Si el cliente no aprueba proforma de servicio se da por terminado el proceso.</p>		
5	El asesor de servicio genera la OT y se la entrega al técnico de taller mecánico asignado.	Asesor de Servicio y Técnico de taller pintura	FOPV-03-Orden de Trabajo
6	El técnico de taller pintura recibe la OT y revisa los materiales y/o repuestos necesarios para la reparación del vehículo.	Técnico de taller pintura	FOPV-03-Orden de Trabajo
7	El técnico de taller pintura realiza solicitud de materiales y/o repuestos y se la entrega al jefe de bodega para su gestión.	Técnico de taller pintura	FODM-01-Solicitud de Materiales y/o repuestos
8	El jefe de bodega recibe la solicitud de materiales y entrega materiales necesarios al técnico de taller pintura	Jefe de Bodega	FODM-01-Solicitud de Materiales y/o repuestos
9	El técnico de taller pintura recibe materiales por parte del jefe de bodega.	Técnico de taller pintura	
10	El técnico de taller pintura realiza la reparación del vehículo.	Técnico de taller pintura	
11	Una vez terminada la reparación el técnico de taller pintura entrega vehículo al jefe de taller de pintura para su inspección final.	Técnico de taller pintura	
12	<p>EL jefe de taller de pintura verifica que la reparación se haya realizado de la forma correcta según lo solicitado por el cliente.</p> <p>Si todo está bien, siga el paso No.14</p> <p>Si la reparación no quedo bien, siga el paso No. 13</p>	Técnico de taller pintura /Responsable de lavado	
13	<p>El técnico de taller pintura hace los ajustes necesarios para que la reparación quede según lo indicado por el cliente.</p> <p>Siga el paso No. 14</p>	Técnico de taller mecánico	
14	El técnico de taller de pintura entrega vehículo al asesor de servicio.	Asesor de Servicio	
15	<p>El asesor de servicio realiza la facturación del servicio brindado.</p> <p>Finaliza el proceso</p>	Técnico de taller pintura /Asesor de servicio	

REGISTROS DEL DOCUMENTO	
NOMBRE DEL REGISTRO	RESP. DE ALMACENAMIENTO
Proforma	Asesor de Servicio
Orden de Trabajo	Asesor de Servicio
Solicitud de Materiales y/o repuestos	Jefe de Bodega

Elaborado Por	Revisado Por	Aprobado por

Proceso de Despacho de Materiales y/o Repuestos

El proceso de Despacho de Materiales y/o Repuestos es el proceso clave que incluye el manejo de inventarios para asegurar que los clientes internos tengan los materiales y repuestos necesarios para las operaciones del Taller, a continuación se muestran la ficha de procesos, diagrama y ficha de los procedimientos de este proceso:

	FICHA DE PROCESO DE DESPACHO DE MATERIALES Y/O REPUESTOS	Rige a partir de 14/02/2016
	<i>Versión 1</i>	FPDM-01

Nombre del proceso: DESPACHO DE MATERIALES Y/O REPUESTOS		Responsable del proceso: Jefe de Bodega	
Objetivo del proceso: Asegurar la entrega de las cantidades necesarias de materiales y/o de los clientes internos del área de postventa del taller.			
Alcance del Proceso: Este proceso inicia con la recepción de solicitud de materiales y/o repuestos proveniente de los técnicos de los talleres de pintura, mecánica y Quick Service, así como las demandas provenientes de ventas de repuestos y finaliza con la entrega de los mismos.			
Interacción con otros procesos, cliente y/u otras partes interesadas			
Entrada(s): Solicitud de materiales y/o repuestos		Proveedor(es): Jefe de Repuestos	
Salida(s): Solicitud de materiales y/o repuestos aprobadas.		Ciente(s): Técnicos de talleres de mecánica, pintura, Quick Service y responsables de ventas.	

Control del Producto		
Aspecto a controlar	Responsable	Registro
Solicitud de materiales y/o repuestos	Responsable de Bodega	Copia de las solicitudes de materiales y/o repuestos.
Revisar diariamente el estado del inventario de la bodega de repuestos en sistema automático	Responsable de Bodega	Sistema de Inventario
Cantidad de existencias en físico vs la cantidad de existencias en el sistema automatizado de inventarios.	Responsable de Bodega	Registro de visitas para control de inventario

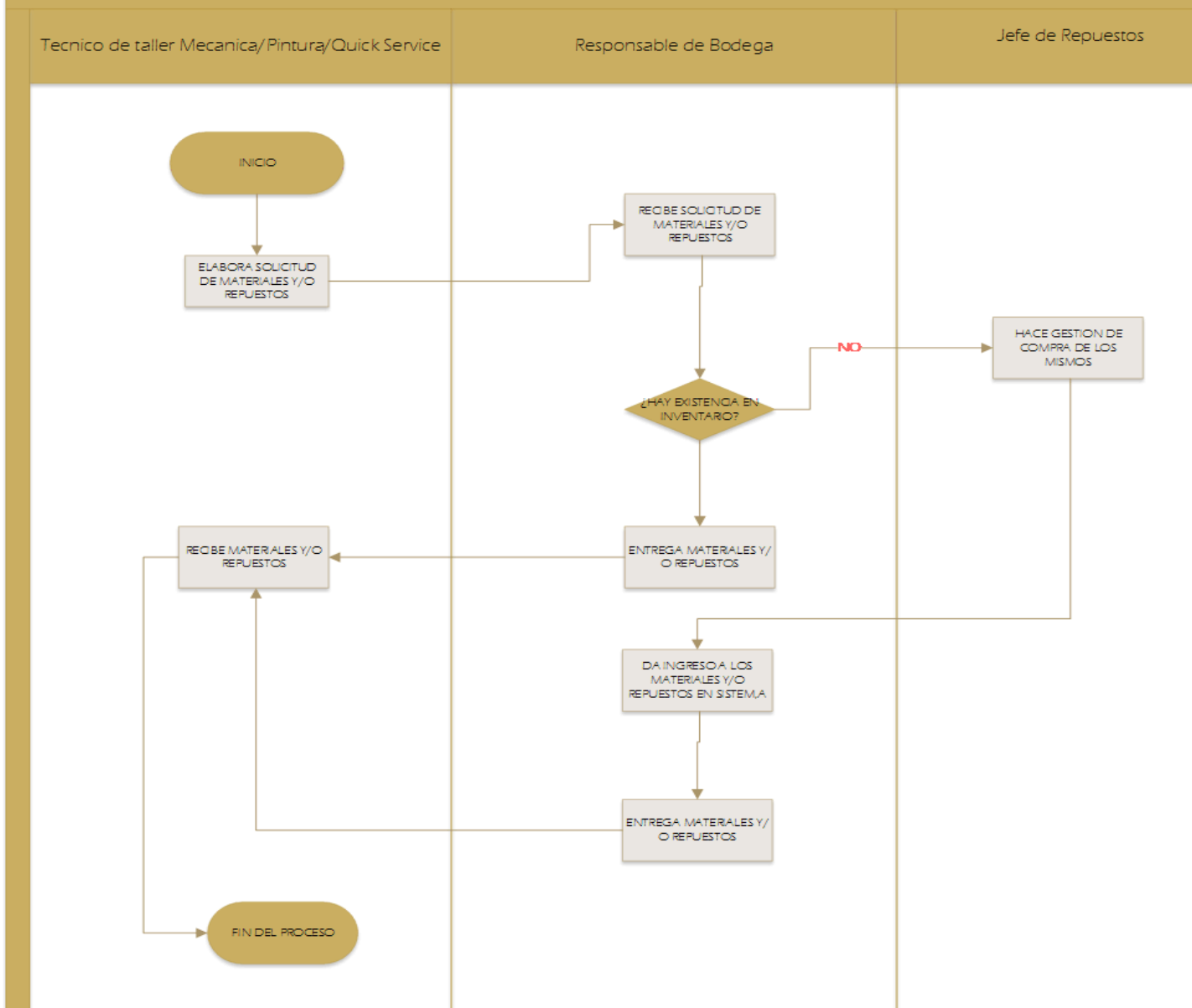
Seguimiento y medición de la eficacia del proceso				
Indicador de eficacia	Criterio de Eficacia	Forma de seguimiento		
		Responsable	Periodicidad	Cálculo y/o Fuente
Tasa de Precisión de saldos de inventarios	>= 85%	Responsable de Bodega	Anual	(Cantidad de artículos para los que los saldos en sistema equivalen al conteo físico/cantidad total de artículos contados)*100

Recursos relacionados al proceso	
Recursos Humanos	Infraestructura y ambiente de trabajo
Responsable de Bodega, Ayudante de Bodega	En este proceso no se determinan elementos de ambiente de trabajo que afecten la conformidad del producto

Documentos relacionados al proceso	
Código	Nombre del documento
FODM-01	Solicitud de Materiales y/o Repuestos

Procedimientos Relacionados al proceso	
Código	Nombre del documento
PRMR-01	Procedimiento de Despacho de Materiales y/o Repuestos

DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL DESPACHO DE MATERIALES Y REPUESTOS



	PROCEDIMIENTO DE DESPACHO DE MATERIALES Y REPUESTOS	Rige a partir de
		14/02/2016
	<i>Versión 1</i>	PRMR-01

Historial de Versiones	
Versión del documento	Rige a partir de
1	14/02/2016

1. Ficha del Procedimiento

Propósito:	Establecer las actividades a seguir para la entrega de los materiales y/o repuestos necesarios para la reparación del vehículo.
Alcance:	Este procedimiento se inicia con la recepción de la solicitud de materiales y/o repuestos y finaliza con la entrega de los mismos al técnico de taller correspondiente asignado.
Dueño del procedimiento:	Responsable de Bodega
Consideraciones:	N/A

2. Descriptivo de Actividades

No	Descripción de la actividad	Responsable	Documentos de referencia
1	El responsable de bodega recibe la solicitud de materiales y/o repuestos por parte de los técnicos de talleres mecánicos, de pintura o Quick Service.	Responsable de Bodega	FODM-01-Solicitud de Materiales y/o repuestos
2	El responsable de bodega revisa en inventario para ver si hay disponibilidad de los materiales y/o repuestos solicitados por parte de los técnicos de talleres mecánicos, de pintura o Quick Service.	Responsable de Bodega	FODM-01-Solicitud de Materiales y/o repuestos
3	Si hay en existencia los materiales y/o repuestos solicitados por parte de los técnicos de talleres mecánicos, de pintura o Quick Service siga el paso No. 4 Si NO hay en existencia los materiales y/o		

	repuestos solicitados por parte de los técnicos de talleres mecánicos, de pintura o Quick Service siga el paso No. 7		
4	Informa al Jefe de repuestos la inexistencia del material y/o repuesto para su gestión de compra.	Responsable de Bodega	
5	El jefe de Repuestos hace la gestión de compra de los materiales y/o repuestos ya sea de forma local o internacional, de acuerdo al procedimiento de Gestión de planificación y Compra de materiales y/o Repuestos-PRGR-01	Jefe de Repuestos	
6	Una vez que ingresa el material y/o repuestos al Taller, el responsable de Bodega da ingreso de los mismos al inventario según la factura de los mismos.	Responsable de Bodega	FOPV-05-Factura
7	El responsable de Bodega solicita a los técnicos de talleres mecánicos, de pintura o Quick Service la entrega de su boleta de identificación para solicitar materiales antes de hacer su entrega.	Responsable de Bodega	
8	El responsable de Bodega hace entrega de los materiales y/o repuestos a los técnicos de talleres mecánicos, de pintura o Quick Service.	Responsable de Bodega	
9	El responsable de Bodega firma la Solicitud de Materiales y/o repuestos indicando su entrega.	Responsable de Bodega	FODM-01-Solicitud de Materiales y/o repuestos
10	El responsable de Bodega registra las cantidades entregadas en sistema de inventario para el control del mismo. Finaliza el Procedimiento.	Responsable de Bodega	

REGISTROS DEL DOCUMENTO	
NOMBRE DEL REGISTRO	RESP. DE ALMACENAMIENTO
Solicitud de Materiales y/o repuestos	Jefe de Bodega
Factura de compra	Responsable de Bodega (Copia)


Elaborado Por	Revisado Por	Aprobado por

Proceso de Gestión de Planificación y Compra de Materiales y/o Repuestos

El proceso Gestión de Planificación y Compra de Materiales y/o Repuestos es un proceso clave que se encarga de la planificación para la compra de los pedidos de materiales y/o repuestos, esto por medio de un análisis de las demandas de los clientes internos y externos, a continuación se muestran la ficha de procesos, diagrama y ficha de los procedimientos de este proceso:

	FICHA DE PROCESO DE GESTION DE PLANIFICACION Y COMPRA DE REPUESTOS	Rige a partir de
		14/02/2016
	<i>Versión 1</i>	FPGR-01

Nombre del proceso: GESTION DE PLANIFICACION Y COMPRA DE REPUESTOS	Responsable del proceso: Jefe de Repuestos y Gerencia de Post Venta
Objetivo del proceso: Asegurar las cantidades necesarias de repuestos para suplir las demandas de los clientes internos y externos del área de postventa del taller.	
Alcance del Proceso: Este proceso inicia con la recepción de la información proveniente de ventas de repuestos y de los asesores de servicio acerca de las demandas de repuestos y finaliza con la compra de los mismos.	
Interacción con otros procesos, cliente y/u otras partes interesadas	
Entrada(s): Retroalimentación por parte de los asesores de venta sobre las demandas no suplidas de los clientes. Retroalimentación por parte del área de venta de repuestos sobre los repuestos más demandados por parte de los clientes. Datos del sistema TCO sobre el pedido Sugerido.	Proveedor(es): Asesores de Servicio Clientes Proveedores de repuestos: MOBIS, JAC PART, CHANGAN
Salida(s): Confirmaciones de compra de pedidos.	Cliente(s): Clientes y otras partes interesadas

	FICHA DE PROCESO DE GESTION DE PLANIFICACION Y COMPRA DE REPUESTOS	Rige a partir de
		14/02/2016
<i>Versión 1</i>		FPGR-01

Control del Producto		
Aspecto a controlar	Responsable	Registro
Solicitudes de pedidos de repuestos	Jefe de Repuestos	Confirmación del pedido al proveedor
Revisar mensualmente las demandas de repuestos vendidos y las demandas no suplidas de repuestos	Analista de pedidos, Gerente de postventa y Jefe de Repuestos	N/A

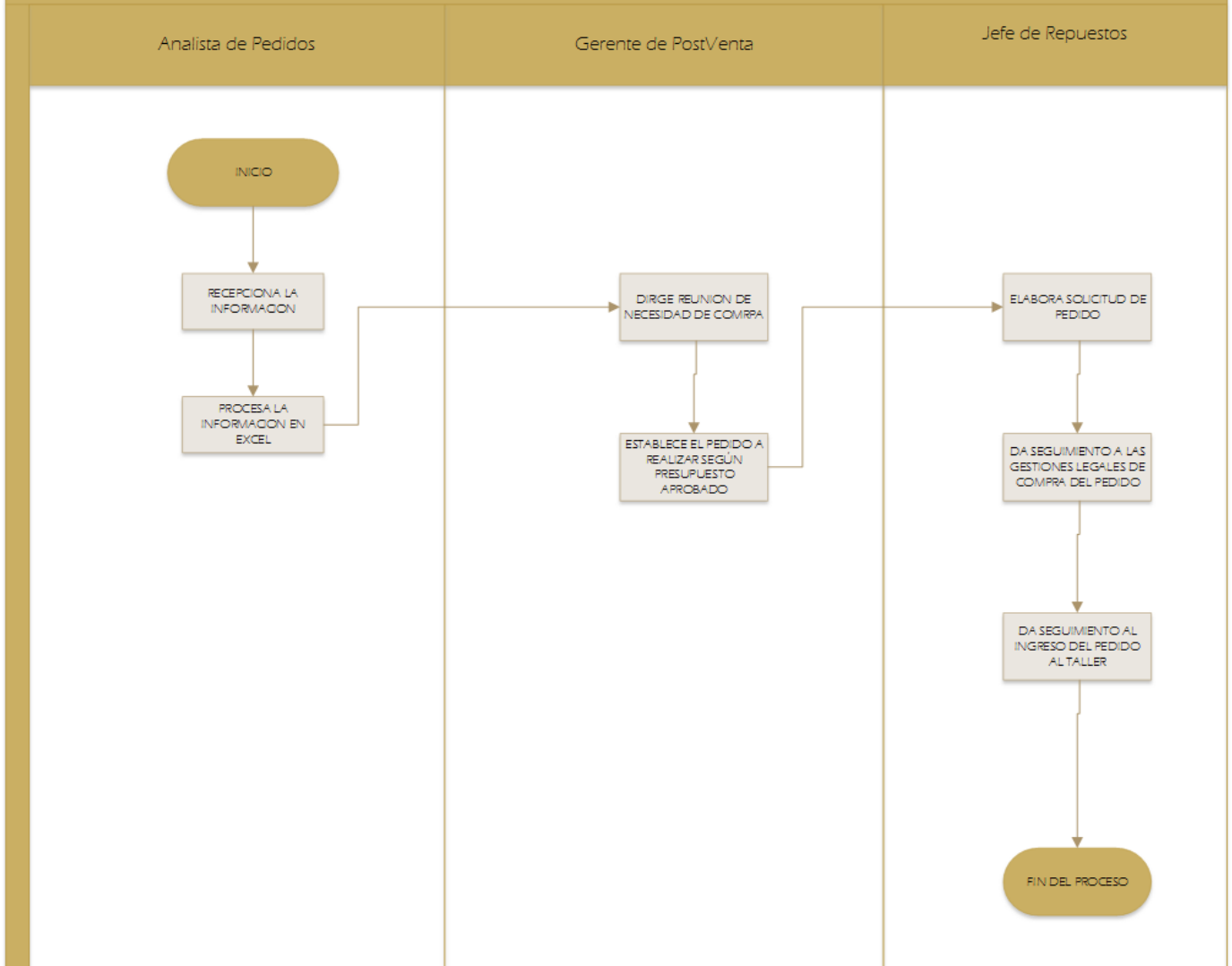
Seguimiento y medición de la eficacia del proceso				
Indicador de eficacia	Criterio de Eficacia	Forma de seguimiento		
		Responsable	Periodicidad	Cálculo y/o Fuente
Porcentaje de demandas suplidas (Clientes internos y externos en relación a repuestos)	>= 90%	Gerencia de Postventa	Mensual	(total de demandas suplidas/Total de demandas recibidas)*100

Recursos relacionados al proceso	
Recursos Humanos	Infraestructura y ambiente de trabajo
Jefe de Repuestos, Analista de Pedidos, Gerente de postventa, asesores de servicio, vendedores de repuestos, todos los procesos.	En este proceso no se determinan elementos de ambiente de trabajo que afecten la conformidad del producto

Documentos relacionados al proceso	
Código	Nombre del documento
N/A	N/A

Procedimientos relacionados al proceso	
Código	Nombre del documento
PRGR-01	Procedimiento de Planificación y Compra de Repuestos.

DIAGRAMA DE FLUJO PARA LA GESTION DE PLANIFICACION Y COMPRA DE MATERIALES Y/O REPUESTOS



	PROCEDIMIENTO DE GESTION DE PLANIFICACION Y COMPRA DE MATERIALES Y/O REPUESTOS	Rige a partir de
		14/02/2016
	<i>Versión 1</i>	PRGR-01

Historial de Versiones	
Versión del documento	Rige a partir de
1	14/02/2016

1. Ficha del Procedimiento

Propósito:	Establecer las actividades a seguir para la planificación de la compra de los materiales y/o repuestos necesarios para el área de postventa del taller ServiAuto.
Alcance:	Este procedimiento inicia con la recepción de información proveniente de ventas de repuestos y de los asesores de servicio acerca de las demandas de repuestos y finaliza con la compra de los mismos.
Dueño del procedimiento:	Jefe de Repuestos
Consideraciones:	N/A

2. Descriptivo de Actividades

No	Descripción de la actividad	Responsable	Documentos de referencia
1	El analista de pedidos recibe información vía correo electrónico por parte del asesor de servicio y el jefe de repuestos sobre: las ventas perdidas, las demandas de los clientes no suplidas y las proformas de ventas	Analista de pedidos	N/A
2	La información recibida acerca de los repuestos es procesada en Excel por medio de tablas estadísticas para determinar pedidos a realizar en el periodo.	Analista de pedidos	N/A
3	El Gerente de Postventa, el jefe de repuestos y el analista de pedidos se reúnen una vez en los primeros días del mes para revisar las tablas estadísticas, el pedido sugerido por el TCO y el presupuesto aprobado para determinar la necesidad de compra.	Jefe de repuestos, Gerente de Postventa, Analista de Pedidos.	N/A

4	Una vez seleccionado el pedido a solicitar el jefe de repuestos elabora el pedido aéreo o marítimo y lo ingresa al sistema de los proveedores MOBIS, JAC PART o CHANGAN.	Jefe de Repuestos	N/A
5	Una vez ingresado el pedido confirma la venta y el monto del pedido, así como su fecha de entrega.	Jefe de Repuestos	
6	El jefe de repuestos da seguimiento a la llegada del producto, su descargue y las gestiones con aduana para su importación.	Jefe de Repuestos	
7	El jefe de repuestos coordina el traslado del pedido ya importado a la bodega del taller para su recepción.	Jefe de Repuestos	
8	Una vez que el producto llega a las bodegas del taller, el jefe de repuestos da seguimiento al ingreso de los mismos al sistema de inventario. Finaliza el procedimiento.	Jefe de Bodega	

REGISTROS DEL DOCUMENTO	
NOMBRE DEL REGISTRO	RESP. DE ALMACENAMIENTO
Proforma	Asesor de Servicio
Orden de Trabajo	Asesor de Servicio
Solicitud de Materiales y/o repuestos	Jefe de Bodega

Elaborado Por	Revisado Por	Aprobado por

Proceso de Mantenimiento Preventivo

El proceso de Mantenimiento Preventivo es el proceso clave que se encarga de realizar las acciones necesarias para prever las fallas en los vehículos, son inspecciones que se hacen de forma programada y periódica en función del kilometraje del vehículo, a continuación se muestran la ficha de procesos, diagrama y ficha de los procedimientos de este proceso:

	FICHA DE PROCESO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO	Rige a partir de
		14/02/2016
	<i>Versión 1</i>	FPMP-01

Nombre del proceso: MANTENIMIENTO PREVENTIVO.		Responsable del proceso: Técnicos de Quick Service, Asesores de Servicio.	
Objetivo del proceso: Asegurar las actividades necesarias para el mantenimiento preventivo del vehículo en tiempo y forma según lo solicitado por el cliente a través de la modalidad Quick Service.			
Alcance del Proceso: Este proceso inicia con la recepción de la orden de trabajo por parte del asesor de servicio y finaliza con la entrega del vehículo al mismo en óptimas condiciones según las necesidades del cliente.			
Interacción con otros procesos, cliente y/u otras partes interesadas			
Entrada(s): Recepción de las órdenes de trabajo por parte de los asesores de servicio. Recepción de los vehículos de los clientes.		Proveedor(es): Asesores de Servicio	
Salida(s): Vehículo en óptimas condiciones		Cliente(s): Clientes y otras partes interesadas	

	FICHA DE PROCESO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO	Rige a partir de
		14/02/2016
	<i>Versión 1</i>	FPMP-01

Control del Producto		
Aspecto a controlar	Responsable	Registro
Recepción de las ordenes de trabajo	Técnico de Quick Service	Orden de Trabajo
Solicitudes de materiales al jefe de bodega	Técnico de Quick Service	Solicitud de Materiales y/o repuestos.

Seguimiento y medición de la eficacia del proceso				
Indicador de eficacia	Criterio de Eficacia	Forma de seguimiento		
		Responsable	Periodicidad	Cálculo y/o Fuente
Tiempo de realización del mantenimiento según el tipo: A o B	g >= 90%	Técnico de Quick Service	Mensual	Mantenimiento A: (cantidad de vehículos atendidos en un tiempo igual a 45 minutos /Total de Vehículos atendidos para mantenimiento A)*100
				Mantenimiento B: (cantidad de vehículos atendidos en un tiempo igual a 60 minutos /Total de Vehículos atendidos para mantenimiento B)*100

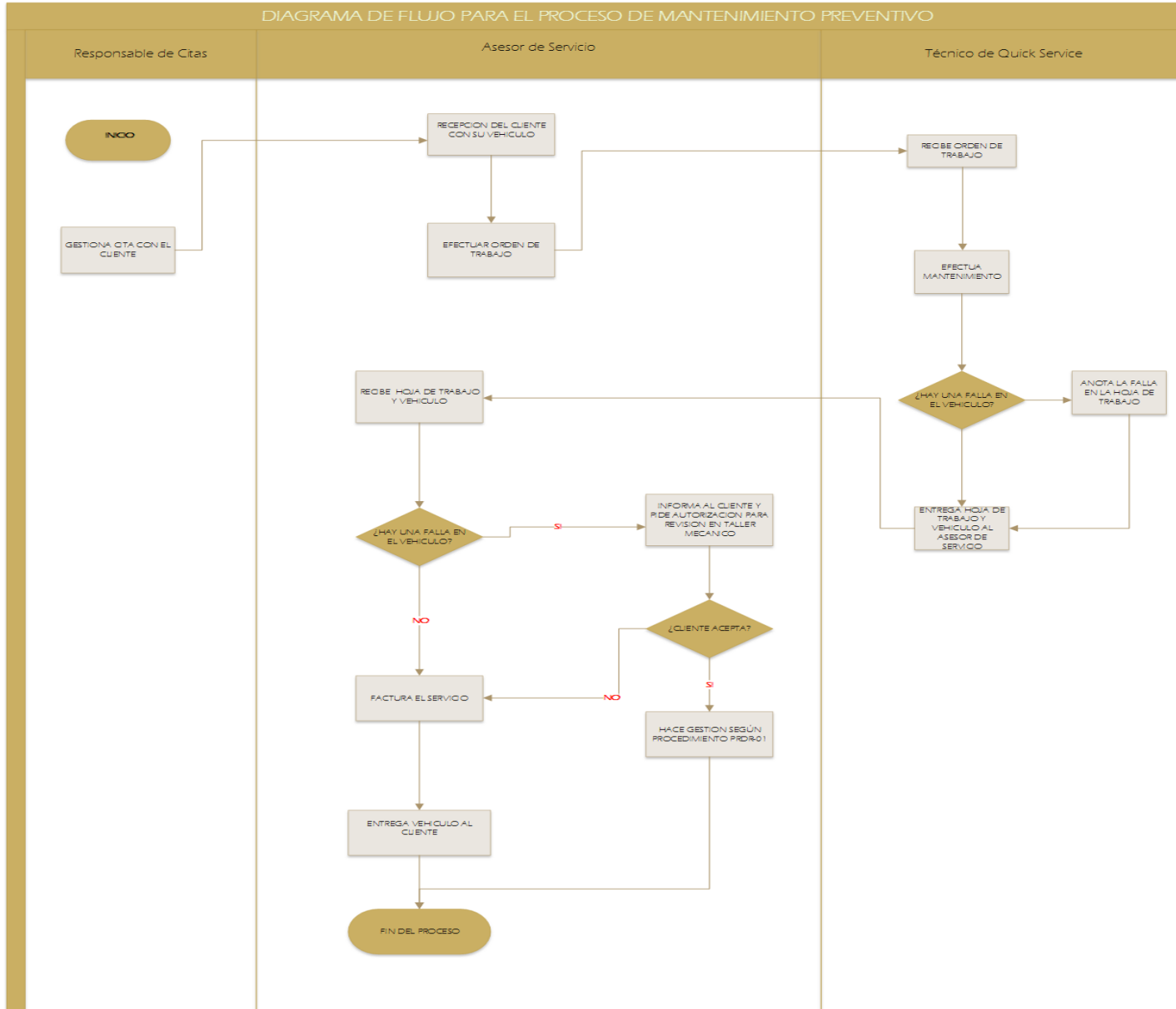
Recursos relacionados al proceso	
Recursos Humanos	Infraestructura y ambiente de trabajo
Asesor de servicio, Responsable de Citas, Técnico de Quick Service.	Herramientas necesarias para el mantenimiento preventivo del vehículo.


	FICHA DE PROCESO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO	Rige a partir de
		14/02/2016
<i>Versión 1</i>		FPMP-01

Documentos relacionados al proceso	
Código	Nombre del documento
FOPV-03	Orden de Trabajo
FODM-01	Solicitudes de materiales y/o repuestos

Procedimientos relacionados al proceso	
Código	Nombre del documento
PRMP-01	Procedimiento de Mantenimiento Preventivo

DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCESO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO



	PROCEDIMIENTO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO	Rige a partir de
	<i>Versión 1</i>	14/02/2016
		PRMP-01

Historial de Versiones	
Versión del documento	Rige a partir de
1	14/02/2016

1. Ficha del Procedimiento

Propósito:	Establecer las actividades a seguir para la realización del mantenimiento preventivo A o B a los vehículos entregados por el cliente.
Alcance:	Este proceso se inicia con la recepción de la orden de las citas por parte del cliente y finaliza con la realización del mantenimiento del vehículo y la entrega del mismo en óptimas condiciones al asesor de servicio.
Dueño del procedimiento:	Técnicos de Quick Service y Asesor de Servicio.
Consideraciones:	El mantenimiento a realizar a los vehículos es un elemento que depende del kilometraje del mismo; Mantenimiento A para vehículos con kilometraje de 5 a 20 km y B para vehículos con kilometraje de 20 a 80 km.

2. Descriptivo de Actividades

No	Descripción de la actividad	Responsable	Documentos de referencia
1	La encargada de citas llama a los clientes que para recordarles que ya les toca mantenimiento a sus vehículos y les consulta si quieren cita para el mismo, si el cliente acepta una cita siga el paso No.2, si el cliente no acepta se da por finalizado el procedimiento.	Encargada de citas	FOPV-01-Registro de Citas
2	Se asigna a un asesor de servicio y una fecha para la atención de la solicitud del cliente.	Encargada de Citas	

3	Recibe al cliente con su vehículo en la hora y fecha estipulada.	Asesor de Servicio	N/A
4	El asesor de servicio genera una orden de trabajo indicando el tipo de mantenimiento a realizar y se la entrega al técnico de Quick Service.	Asesor de servicio	FOPV-03-Orden de Trabajo
5	El Técnico de Quick Service recibe la OT y realiza solicitud de materiales y/o repuestos y se la entrega al jefe de bodega para su gestión.	Técnico de Quick Service	FODM-01-Solicitud de Materiales y/o repuestos
6	El jefe de bodega recibe la solicitud de materiales y entrega materiales y repuestos necesarios al Técnico de Quick Service.	Jefe de Bodega	FODM-01-Solicitud de Materiales y/o repuestos
7	<p>El técnico de Quick Service realiza el Mantenimiento al vehículo considerando:</p> <p>Mantenimiento A para vehículos con kilometraje de 5 a 20 km y su tiempo de realización debe ser igual a 45 minutos.</p> <p>Mantenimiento B para vehículos con kilometraje de 20 a 80 km y su tiempo de realización debe ser igual a 60 minutos.</p> <p>Si el mantenimiento a realizar es del tipo A siga el paso No. 8</p> <p>Si el mantenimiento a realizar es del tipo B siga el paso No. 9</p>	Técnico de Quick Service	FOPV-03-Orden de Trabajo
8	<p>Para el mantenimiento A se realizan las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambio de aceite de motor • Cambio de filtro de aceite • Limpieza de frenos • Relleno de refrigerante • Relleno liquido limpia parabrisas • Rotación de llantas • Inspección multipunto <p>Siga el paso No. 10</p>	Técnico de Quick Service	
9	<p>Para el mantenimiento B se realizan las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambio de aceite de motor • Cambio de filtro de aceite • Cambio de filtro de aire 	Técnico de Quick Service	

	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de filtro de A/C • Limpieza de frenos • Relleno de refrigerante • Relleno líquido limpia parabrisas • Rotación de llantas • Inspección multipunto • Cambio de chisperos • Cambio de filtro de combustible * • Lavado de vehículo • Cambio de aceite de caja mecánica <p>Siga el paso No. 10</p>		
10	<p>Si durante el mantenimiento el técnico encuentra una falla que no compete a Quick Service siga el paso No. 11</p> <p>Si durante el mantenimiento el técnico no encuentra fallas en el vehículo, entrega la hoja de trabajo al asesor de servicio y siga el paso No. 12</p>	Técnico de Quick Service	
11	<p>Anota la falla encontrada en la hoja de trabajo y se la entrega al asesor de servicio. Siga el paso No.12</p>	Técnico de Quick Service	Hoja de Trabajo
12	<p>El asesor de servicio revisa la hoja de trabajo recibida.</p> <p>Si identifica una falla o daño oculto registrado en la hoja de trabajo pasa al paso No. 13</p> <p>Si no identifica una falla o daño oculto registrado en la hoja de trabajo siga el paso No. 15</p>	Asesor de Servicio	Hoja de Trabajo
13	<p>El asesor informa al cliente de la falla encontrada y pide autorización para pasar a revisión con el taller mecánico.</p> <p>Si el cliente acepta pasa al paso No. 14</p> <p>Si el cliente no Acepta pasa al paso No. 15</p>	Asesor de Servicio	
14	<p>El asesor de servicio inicia la gestión para que el vehículo pase al taller mecánico de acuerdo al Procedimiento de Diagnóstico y Reparación para Taller Mecanico-PRDR-01</p>	Asesor de servicio	
15	<p>El asesor de servicio realiza la facturación del servicio brindado.</p>	Asesor de servicio	FOPV-05-Factura

16	Se entrega el vehículo al cliente. Fin del proceso.	Asesor de Servicio	
----	---	--------------------	--

REGISTROS DEL DOCUMENTO	
NOMBRE DEL REGISTRO	RESP. DE ALMACENAMIENTO
Registro de Citas	Asesor de Servicio
Orden de Trabajo	Asesor de Servicio
Solicitud de Materiales y/o repuestos	Jefe de Bodega
Factura	Responsable de Caja

Elaborado Por	Revisado Por	Aprobado por

2.3 Mejora Continua

Para la mejora continua de los procesos el sistema de gestión de calidad debe permitir el establecimiento de objetivos y la identificación de oportunidades de mejora a través del uso de los hallazgos y las conclusiones de las auditorías internas o las revisiones del sistema, lo cual por lo general induce a acciones correctivas y/o oportunidades de mejora.

El análisis de los procesos por medio de los datos obtenidos de los indicadores de cada proceso permiten evaluar la eficacia de los mismos en relación al cumplimiento de los objetivos propuestos.

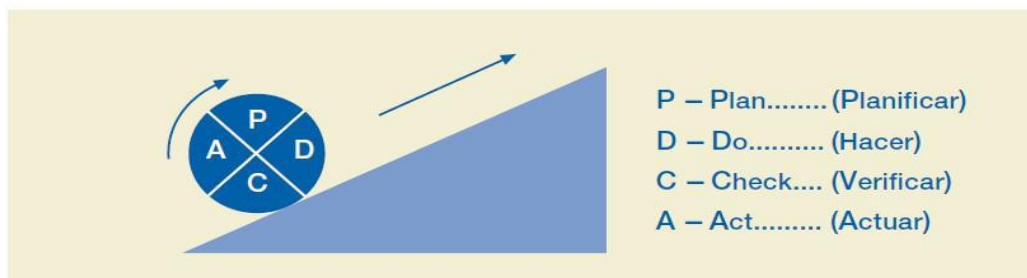
Cuando un proceso no alcanza los objetivos esperados, la organización debe implementar acciones correctivas para asegurar que las salidas de los procesos sean conformes, es decir, actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados.

En otros casos, aun cuando un proceso este alcanzando los resultados planificados, puede ocurrir que la organización identifique una oportunidad de mejora que sea importante para la organización.

En ambos casos, la mejora de los procesos se traduce en una necesidad de aumento de las capacidades de los mismos para aumentar su eficacia. (Instituto Andaluz de Tecnología, 2002)

Se propone implementar el ciclo de mejora continua PDCA, el cual se muestra en la figura 3 a continuación:

Ilustración 3. Ciclo PDCA



De la ilustración 3, los significados de PDCA son los siguientes:

Planificar: en esta etapa se deben establecer los objetivos a alcanzar y cómo se pretenden alcanzar, en este caso aplicado a los procesos puede conllevar los siguientes elementos:

- La determinación de las causas de los problemas
- La evaluación de la necesidad de tomar decisiones
- La determinación de las acciones necesarias

Hacer: En esta etapa se implementan las acciones planificadas según la etapa anterior.

Verificar: En esta etapa se comprueba la implantación de las acciones y su efectividad para alcanzar las acciones de mejora planificadas, básicamente es una revisión de dichas acciones.

Actuar: En consecuencia de la revisión realizada en la etapa anterior se hacen los ajustes o correcciones necesarias, las cuales se convierten en mejoras alcanzadas y se reflejan en la actualización del proceso.

A continuación se presenta la propuesta de formato para la mejora continua recomendada y que se debe adoptar con la finalidad de que ServiAuto mejore su desempeño en los diferentes procesos.



FORMATO PARA LA MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS

Versión 1

Rige a partir de

14/02/2016

FOMC-01

Nº	FECHA INICIO	NOMBRE DEL PROCESO Y CODIGO	OBJETIVO	SITUACIÓN INICIAL	FECHA LÍMITE	ACCIONES PARA CONSEGUIR EL OBJETIVO			SEGUIMIENTO	
						FECHA	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA	COMENTARIOS

Elaborado Por
Responsable del Proceso

Aprobado Por
Gerente de Postventa

Conclusiones

Se logró realizar el diagnóstico de la situación actual de ServiAuto, el cual demostró la necesidad de implementar un sistema de gestión basado en procesos ya que se detecta un clima de trabajo inestable ocasionado fundamentalmente porque los colaboradores no cuentan con toda la información deseada para realizar su trabajo y comprender la importancia que tienen sus tareas para el logro de los objetivos propuestos por la empresa.

El diagnóstico de la empresa también permitió identificar que los colaboradores del taller ServiuAuto, no visualizan a la empresa como un sistema en el que se deben exigir estándares mínimos en el producto que entrega al siguiente proceso cuando actúan como proveedores, esto debido a que no existía un sistema de gestión basado en procesos.

Se identificaron los procesos claves, operativos y de apoyo para el taller de servicio automotriz los cuales corresponden al área de post venta del mismo, estos se reflejaron en el mapa de procesos y fue la pauta para la descripción de los mismos. Esta investigación permitió demostrar la importancia al área de postventa del taller de servicio Automotriz ServiAuto al definir sus procesos como claves debido a su alto impacto sobre la satisfacción del cliente al considerarse necesarios para la realización del servicio.

Para efectos de este estudio se logró describir los procesos operativos de ServiAuto, cada proceso tiene su caracterización por medio de las fichas de procesos, los diagramas de flujo y sus fichas de procedimientos.

Se propuso un sistema de indicadores para la medición y control de los procesos, estos reflejados en las fichas de procesos, de esta forma la empresa podrá medir la eficiencia de los mismos e identificar oportunidades de mejora.

Se propuso también un procedimiento de mejora continua por medio de un formato basado en el ciclo PDCA de Deming.

Recomendaciones

1. Es necesario socializar toda la información vertida en este documento con todos los colaboradores de la organización, a fin de establecer las políticas de trabajo que permitan poner en marcha la consecución de un sistema de gestión de calidad y que efectivamente se logre la eficiencia en la ejecución de los procesos.
2. La gestión por procesos apoya al cumplimiento de la planificación estratégica de las organizaciones y es una herramienta de soporte a enfoques como: sistemas integrados de gestión, mejora continua, normas ISO y modelo EFQM; taller ServiAuto debería implementar la gestión por procesos para estructurarlos de tal manera que permitan preparar el terreno para adoptar un modelo gestión de calidad.
3. Se deben tomar acciones correctivas y preventivas con la ayuda de los indicadores establecidos para cada proceso para la mejora continua de los mismos
4. Es necesario la constante capacitación a todos los miembros del taller para sensibilizarlos en que los beneficios que se obtienen al ejecutar la propuesta de gestión por procesos orientado a establecer un sistema de calidad se verán retribuidos en la satisfacción de los clientes y por tanto en sus vidas profesionales y personales.
5. Es fundamental sensibilizar al capital humano del área de postventa, en temas relacionados a la satisfacción del cliente, pues en este tipo de comercio las demoras en la entrega del vehículo reparado, la falta de repuestos para arreglos mecánicos, demoras en la atención, entre otros, son los problemas que comúnmente perjudican la reputación de esta división, perjudicando incluso al área de ventas.

6. La Gerencia de Post Venta debe realizar un estricto control a los responsables de cada proceso en el uso de la documentación definida para su apoyo en la ejecución de actividades, respetando el marco creado para alcanzar los objetivos trazados.

7. La gerencia de Post Venta debe considerar la realización de un plan de acción para que las y los colaboradores del taller comprendan los objetivos estratégicos de la empresa y la importancia que tiene la realización eficiente de sus actividades en los procesos.

Bibliografía

- Arias, A. C. (2008). *Scielos Public Health* . Recuperado el 20 de Julio de 2015, de <http://www.scielosp.org/pdf/rsap/v10n5/v10n5a15.pdf>
- Baak, A. (Octubre de 2012). *Blog modelo de Seis Cuadros* . Recuperado el 15 de Julio de 2015, de <http://modelodeseiscuadros.blogspot.com/>
- Gutiérrez Pulido, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México: McGrawHill.
- H., B. D. (2009). *Control de Calidad*. México: Pearson Educacion .
- Instituto Andaluz de Tecnología. (2002). *Guía para una Gestión Basada en Procesos*. Sevilla: Instituto Andaluz de Tecnología.
- Juan, C. B. (2009). *Gestión de Procesos con Responsabilidad Social*. Chile: Evolución S.A.
- León, A. M. (2010). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planeación Estratégica y Mejora continua. Matanzas, Cuba.
- Malave, N. (Febrero de 2007). *Universidad Politécnica Experimental de Paria*. Recuperado el 02 de Agosto de 2015, de <http://uptparia.edu.ve/documentos/F%C3%ADsico%20de%20Escala%20Likert.pdf>
- S., S. D. (2006). *Administración de la Calidad*. México: PEARSON EDUCACION.
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Software, B. P. (2002). *Bizagi*. Recuperado el 16 de Julio de 2015, de <http://www.bizagi.com/es/bpm-suite-es/productos/modeler>
- Solis, G. F. (2015). *Academia.edu*. Recuperado el 16 de Julio de 2015, de https://www.academia.edu/9541511/El_Modelo_de_Seis-Cajas_de_Marvin_Weisbord

Anexos

Anexo 1. Cuestionario de Diagnostico Organizacional

Cuestionario de Diagnostico Organizacional (CDO)

Instrucciones: No ponga su nombre en ninguna parte de este cuestionario. Por favor conteste las 35 preguntas. Sea abierto y honesto. Para cada una de las 35 oraciones seleccione solamente un número para indicar su opinión. Las opciones son:

	7. Muy de acuerdo 3. Ligeramente en desacuerdo	6. De acuerdo 2. En desacuerdo	5. Ligeramente de acuerdo 1. Muy en desacuerdo	4. Neutro	Respuesta Individual
1		1. Las metas de esta organización están claramente establecidas			
2		2. La división de trabajo de esta organización es flexible			
3		3. Mi superior inmediato apoya mis esfuerzos			
4		4. Mi relación con mi superior es armoniosa			
5		5. Mi trabajo me ofrece la oportunidad de crecer como persona			
6		6. Mi superior inmediato tiene ideas útiles para mi grupo de trabajo			
7		7. Esta organización no se resiste al cambio			
8		8. Personalmente estoy de acuerdo con las metas establecidas para mi unidad de trabajo			
9		9. La división de trabajo de esta organización conduce al logro de sus metas			
10		10. Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a su progreso			
11		11. Siempre puedo hablar con alguien en el trabajo si tengo problemas			
12		12. La escala de salarios y beneficios de esta organización trata a cada empleado equitativamente			
13		13. Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo			
14		14. Esta organización está introduciendo políticas y procedimientos nuevos			
15		15. Comprendo el propósito, la misión y la visión de esta organización			
16		16. La forma en la cual se han dividido las tareas es lógica			
17		17. El esfuerzo de los líderes de esta organización resulta en el logro de los propósitos de la misma			
18		18. Mis relaciones con mi grupo de trabajo son amistosas como también profesionales			
19		19. Existe oportunidad de promoción en esta organización			
20		20. Esta organización tiene mecanismos adecuados para mantenerse unida			
21		21. Esta organización favorece al cambio			
22		22. Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados			
23		23. La estructura de mi unidad de trabajo está bien diseñada			
24		24. Me es claro cuando mi jefe intenta guiarme en mis esfuerzos de trabajo			
25		25. He establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo apropiadamente			
26		26. El salario que recibo está en proporción con el trabajo que realizo			
27		27. Otras unidades de trabajo le ayudan a mi unidad en toda ocasión que se pide asistencia			
28		28. Ocasionalmente a mí me gusta cambiar las cosas de mi trabajo			
29		29. Existe la información de entrada para decidir las metas de mi unidad de trabajo			
30		30. La división de trabajo de esta organización le ayuda en sus esfuerzos para alcanzar las metas			
31		31. Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los otros miembros de la unidad			
32		32. No hay evidencia de conflicto sin solución en esta organización			
33		33. Todas las tareas a ser realizadas están asociadas con incentivos			
34		34. Los esfuerzos de planificación y control de esta organización son útiles a su crecimiento y desarrollo			
35		35. Esta organización tiene la habilidad para cambiar			

Anexo 2. Autodiagnóstico

UNA VEZ APLICADO EL AUTODIAGNOSTICO, ELABORE UN PLAN DE ACCION QUE LE PERMITA IR ELIMINANDO LAS DEBILIDADES QUE DETECTO EN LOS DIFERENTES ASPECTOS.



Enfoque al Cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requerimientos del cliente y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

El presente autodiagnóstico en este criterio examina el enfoque de la organización hacia el cliente, como identifica sus necesidades, expectativas y preferencias.



Liderazgo de la Alta Dirección

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización,

En este criterio se examina como el equipo gerencial establece su compromiso con la calidad, el establecimiento de la dirección estratégica, al igual que la difusión y aplicación de la política y objetivos de la organización.



Participación del Personal

El personal a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

En este criterio se examina como la organización planifica la gestión del talento humano de tal manera que se estimule el crecimiento y la contribución a la mejora continua.



Enfoque Basado en Procesos y Sistemas

El resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos asociados se gestionan como procesos.

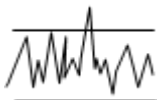
En este criterio se examina como la organización diseña, desarrolla y gestiona sus procesos, con el fin de cumplir los requerimientos del cliente y los objetivos de la organización.



Mejora Continua

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.

En este criterio se examina como la organización identifica, desarrolla e implanta acciones tendientes a mejorar el desempeño de la organización,



Enfoque Basado en Hechos para la Toma de Decisión

Las decisiones eficaces basan en el análisis de los datos y la información.

En este criterio se examinan los mecanismos con que cuenta la organización para recopilar, procesar y analizar datos para la toma de decisiones basada en

hechos.



Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para aumentar valor.

Este criterio analiza los mecanismos que utiliza la organización para el desarrollo de sus proveedores y subcontratistas,

ENFOQUE AL CLIENTE

ASPECTO	ESTADO
La organización ha identificado quienes son sus clientes y porque lo son	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se tiene un mecanismo establecido para identificar las necesidades y expectativas de los clientes.	No existe evidencia referente a este punto.
La organización ha identificado las necesidades y expectativas de sus clientes	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Periódicamente la organización obtiene datos sobre la satisfacción de necesidades y expectativas de sus clientes	No existe evidencia referente a este punto.
La organización ha identificado los requisitos no especificados por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o el uso previsto.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización cuenta con un mecanismo sistemático que garantiza la conversión de las necesidades de los clientes en especificaciones y características de los productos y servicios,	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Las necesidades de los clientes se utilizan para dirigir los esfuerzos de mejora hacia la satisfacción de las mismas,	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización cuenta con mecanismos para registrar las quejas (verbales o escritas) manifestadas por los clientes,	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización obtiene periódicamente datos (tales como: tiempo de entrega, clientes perdidos, reclamaciones, defectos de los productos) que le permiten tomar medidas para mejorar la satisfacción de sus clientes,	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización ha identificado los requisitos que debe cumplir su producto o servicio	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de

	analizar
Se tiene establecido un mecanismo que garantiza la comunicación con el cliente,	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización tiene identificados quienes fueron sus clientes y porque ya no lo son	No existe evidencia referente a este punto.
La organización tiene identificados quienes podrían ser sus clientes y porque.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización tiene implantada disposiciones efices para comunicación con el cliente, relativas a: Información sobre el productos, consultas, contratatos o atención a pedidos, retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.	Acceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización ha evaluado la capacidad para cumplir con los requisitos.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Compara los resultados de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, contra los resultados de otras organizaciones competidoras	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar

COMPROMISO GERENCIAL

ASPECTO	ESTADO
La organización ha identificado los requisitos legales y reglamentarios que debe cumplir.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización ha identificado las fortalezas de su organización. (aspectos en los cuales supera a la competencia)	Acceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización ha identificado las debilidades de su organización	Acceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización ha identificado las amenazas para organización (factores externos que pueden afectar el rumbo del negocio negativamente)	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización ha identificado las oportunidades para la organización (factores externos que pueden ser aprovechados por la organización y que la pueden afectar positivamente)	Acceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización ha definido las metas del negocio	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización tiene definidas estrategias para el logro de las metas.	Acceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes

La organización realiza la planificación anual de la empresa basada en la estrategia	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se planifica la disponibilidad de recursos de manera oportuna	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se conoce en todos los niveles la planificación anual de la organización	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se revisa la planificación anual de la organización de acuerdo con las condiciones particulares de cada momento	No existe evidencia referente a este punto.
Se cumple la planificación anual de la organización	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Tiene la organización un conjunto bien definido de valores, políticas y normas de actuación que tengan en cuenta las necesidades de sus clientes, sus empleados y el entorno socioeconómico,	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización cuenta con política de calidad	No existe evidencia referente a este punto.
La política de calidad considera el futuro de la organización	No existe evidencia referente a este punto.
Asegura la política de calidad que las necesidades y expectativas de los clientes son entendidas,	No existe evidencia referente a este punto.
La política de calidad se encuentra difundida en todos los niveles de la organización	No existe evidencia referente a este punto.
La política de calidad ha sido utilizada como guía a mejoras visibles y esperadas	No existe evidencia referente a este punto.
La organización tiene definidos los objetivos de calidad	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Los objetivos de calidad son coherentes con la política de calidad	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Los objetivos de calidad traducen la política de calidad en metas medibles.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se han tenido en cuenta las necesidades de las partes interesadas para el establecimiento de los objetivos de calidad,	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se planifica, provee, controla y sigue los recursos financieros para asegurar el logro de los objetivos de calidad	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se han desplegado los objetivos de calidad a cada nivel de la organización para asegurar la contribución individual para su logro.	No existe evidencia referente a este punto.

PARTICIPACION DEL PERSONAL

ASPECTO	ESTADO
Se han establecido y comunicado las responsabilidades del personal de la organización	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se ha establecido los medios y canales de comunicación interna	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización tiene identificado las competencias y necesidades de desarrollo del personal	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización se asegura de que el nivel de competencias de sus empleados son adecuadas para las necesidades actuales y futuras	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Tiene definido e implantado un plan de desarrollo de competencias para el personal	No existe evidencia referente a este punto.
El personal directivo muestra con su comportamiento, a todos los niveles, su compromiso personal con los valores y políticas de la empresa y con la satisfacción de las necesidades y expectativas de clientes, empleados y entorno socioeconómico	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se promueve la gerencia participativa y el apoyo de las personas para la mejora de la eficacia y eficiencia de la organización	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización tiene establecidos mecanismos para la participación del personal en la mejora de la eficacia y eficiencia.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
El ambiente general en la empresa es de disciplina en el cumplimiento de valores, políticas y normas,	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización ha asegurado que el ambiente de trabajo promueva la motivación, satisfacción, el desarrollo y el desempeño del personal de la organización.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se ha asegurado la dirección de que el personal es conciente del vínculo entre calidad y costos	No existe evidencia referente a este punto.

ENFOQUE BASADO EN PROCESOS Y SYSTEMAS

ASPECTO	ESTADO
Se aplica el enfoque basado en procesos para conseguir el control eficaz y eficiente de estos.	No existe evidencia referente a este punto.
La organización tiene identificada la secuencia de procesos desde que se recibe la solicitud del cliente hasta que el producto o servicio es entregado a este	No existe evidencia referente a este punto.
Los procesos son gestionados identificando los puntos críticos desde las entradas hasta las salidas	No existe evidencia referente a este punto.
Se tiene definida la dirección de los procesos relativos al cliente para asegurar la consideración de las necesidades de este.	No existe evidencia referente a este punto.
Se ha definido la dirección de los procesos de otras partes interesadas para asegurar la consideración de las necesidades y expectativas de estos.	No existe evidencia referente a este punto.
La organización cuenta con una infraestructura apropiada para la consecución de los objetivos de la organización.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Cuenta la organización con métodos para el mantenimiento de la infraestructura.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización ha considerado los aspectos medioambientales asociados a la infraestructura,	No existe evidencia referente a este punto.
Los procesos de diseño y desarrollo asegura que se responde a las necesidades y expectativas del cliente y otras partes interesadas,	No existe evidencia referente a este punto.
En los procesos de diseño se han considerado los aspectos relacionados con revisiones, validación, y gestión de la documentación.	No existe evidencia referente a este punto.
En los procesos de compra se asegura que los productos comprados satisfacen las necesidades de la organización	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Las entradas de los procesos de realización del producto o de prestación del servicio tienen en cuenta las necesidades del cliente y de otras partes interesadas	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
En los procesos de realización se consideran las actividades relativas al control, verificación y validación.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se controlan los dispositivos de medición y seguimiento para asegurarse de que se están obteniendo y usando los datos correctos.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización tiene establecido un método de control para los documentos,	No existe evidencia referente a este punto.
La organización tiene establecido un método de control para las evidencias de realización de actividades,	No existe evidencia referente a este punto.

ENFOQUE BASADO EN LOS HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

ASPECTO	ESTADO
Se tienen definidos indicadores del comportamiento de los procesos	No existe evidencia referente a este punto.
Se tienen indicadores definidos sobre la gestión de clientes	No existe evidencia referente a este punto.
Se tienen indicadores definidos del comportamiento de los productos	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se tienen definidos indicadores del sistema de gestión de calidad	No existe evidencia referente a este punto.
Se tienen definidos indicadores del comportamiento del negocio	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La dirección de la organización revisa el sistema de gestión gerencial periódicamente con el fin de identificar oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Asegura la organización la recopilación de datos relacionados con el cliente para su análisis y formulación de mejoras	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se obtienen datos de otras partes interesadas para análisis y posibles mejoras	No existe evidencia referente a este punto.
La organización compara los resultados de sus mediciones (tales como tiempos de entrega, clientes perdidos, reclamaciones, defectos en los productos) contra los resultados de sus competidores,	No existe evidencia referente a este punto.
Se asegura la dirección de que la información es apropiada para la toma de decisiones	No existe evidencia referente a este punto.
Promueve la importancia de las actividades de medición, análisis y mejora para asegurarse de que el desempeño de la organización resulta en satisfacción para las partes interesadas	No existe evidencia referente a este punto.
La organización tiene definido y establecido un procedimiento para identificación, control y tratamiento de producto no conforme	No existe evidencia referente a este punto.
La organización tiene definido un procedimiento para la realización de auditorías internas de calidad	No existe evidencia referente a este punto.
La organización realiza auditorías internas periódicamente al sistema de gestión de calidad con el fin de verificar su conformidad y eficacia	No existe evidencia referente a este punto.

MEJORA CONTÍNUA

ASPECTO	ESTADO
La organización analiza los datos para evaluar y eliminar los problemas que afectan su desempeño	No existe evidencia referente a este punto.
Se utilizan las acciones correctivas para evaluar y eliminar los problemas registrados que afectan su negocio	No existe evidencia referente a este punto.
Se cuenta con un procedimiento para la definición de acciones preventivas que eviten las pérdidas	No existe evidencia referente a este punto.
La revisión gerencial ha suministrado información para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de la organización	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se cuenta con un mecanismos para la definición de acciones de mejora	No existe evidencia referente a este punto.
Se tiene un procedimiento documentado para la toma de acciones correctivas y preventivas.	No existe evidencia referente a este punto.
Se tiene establecido un procedimiento de no conformidades	No existe evidencia referente a este punto.
Se tiene algun mecanismo definido para evaluar que las acciones a tomar son apropiadas al fecho del problema potencial o real.	No existe evidencia referente a este punto.
Los resultados de las acciones tomadas son analizados y registrados.	No existe evidencia referente a este punto.
Las acciones tomadas son revisadas con el fin de generar aprendizaje para la organización.	No existe evidencia referente a este punto.

RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR

ASPECTO	ESTADO
---------	--------

Se tienen metodos establecidos para seleccionar a los proveedores, acorde al impacto que el producto adquirido pueda tener sobre el producto final.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se tienen metodos establecidos para controlar a los proveedores acorde al impacto que el producto adquirido pueda tener sobre el producto final.	No existe evidencia referente a este punto.
Se tienen registros de los resultados de la selección y evaluación de los proveedores.	No existe evidencia referente a este punto.
La información de compras describe las especificaciones y características del producto a comprar.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se tienen mecanismos definidos para asegurar que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se han definido planes de acción para el desarrollo de los proveedores y subcontratistas.	No existe evidencia referente a este punto.
Se han considerado los beneficios potenciales de establecer alianzas con los proveedores	No existe evidencia referente a este punto.
Se han establecido alianzas de negocios con los proveedores	No existe evidencia referente a este punto.
Se estimulan estrategias de asociación y cooperación con los proveedores clave.	No existe evidencia referente a este punto.

Anexo 3. Formato de Observación

Formato de observación

“Propuesta de modelo de Gestión por Procesos para un Taller de Servicio Automotriz ubicado en Managua, Nicaragua”.

Fecha: _____

Área: _____

Proceso observado: _____

Responsable del proceso: _____

Misión del proceso:

1. Describa las principales actividades que observó en el proceso:

2. Describa cómo influye el proceso en la satisfacción del cliente:

3. Describa cómo influye este proceso en la calidad del servicio:

4. Describa si el proceso es significativo para el cumplimiento de la misión de la empresa:

5. Indique si el proceso es clave, de apoyo u operativo:

6. Diga cuales son las decisiones que se toman en este proceso:

7. Indique cuales son los documentos necesarios para realizar las actividades del proceso:

8. Recursos humanos del proceso:

Anexo 4. Formato de Entrevista

Formato de entrevista

“Propuesta de modelo de Gestión por Procesos para un Taller de Servicio Automotriz ubicado en Managua, Nicaragua”.

Área: _____

Fecha: _____

Nombre del proceso: _____

1. ¿Cuál es la misión de su proceso?
2. ¿Quién es la persona responsable del proceso?
3. ¿Quiénes son sus clientes y/o entradas de su proceso?
4. ¿Cuáles son las salidas de su proceso?
5. ¿Quiénes son los proveedores de su proceso?
6. ¿Cuáles son las actividades necesarias para este proceso?
7. ¿El procedimiento para este proceso se realiza de forma estándar por todos los involucrados?
8. ¿Durante la ejecución de este proceso le realizan inspecciones? Por favor especifique
9. ¿Existen indicadores que sirvan para medir la efectividad del proceso desde la perspectiva del cliente, la del dueño del proceso y la dirección?
10. ¿Qué documentos utilizan para el desarrollo de las actividades del proceso?
11. ¿Se tienen resultados y/o metas establecidas para el proceso? ¿Cuáles son?
12. ¿Cuáles son los problemas del proceso? (con enfoque en las 6M): Materiales, materiales y equipos, mano de obra, medio ambiente, mediciones, método de trabajo.

Anexo 5. Informe de Análisis de Encuestas del CDO usando SPSS

Notas

Salida creada		27-JAN-2016 22:16:36
Comentarios		
Entrada	Datos	C:\Users\Darrell Almendarez\Desktop\MONO\SPSS\CDO.sav
	Conjunto de datos activo	ConjuntoDatos1
	Filtro	<ninguno>
	Ponderación	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	N de filas en el archivo de datos de trabajo	61
Manejo de valores perdidos	Definición de perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratan como perdidos.
	Casos utilizados	Las estadísticas se basan en todos los casos con datos válidos.
Sintaxis		<p>FRECUENCIAS VARIABLES=Metas_claras Trabajo_flexible Reconocimientos Relaciones Oportunidades_crecimiento Mejora_continua Resistencia_al_cambio Metas_aceptables Division_de_trabajo Liderazgo_percibibles Apoyo_calidad_humana Beneficios_equitativos Información_correcta Actualizacion Mision_y_vision_claras Division_de_tareas_correctas Esfuerzos Relaciones_amistosas Oportunidad_de_promocion Organizacion_unida Favorece_cambio Prioridades_comprendidas Estructura_correcta Guía_de_jefe Relaciones_apropiadas Salario_proporcional Apoyo_entre_áreas Cambios_ocasionales Informacion_correcta Division_trab_alcanza_metas Actitudes_de_liderazgo_en_jefes Conflictos Incentivos Planificación_y_control_adecuados Posibilidad_de_cambio</p> <p>/STATISTICS=STDDEV RANGE MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN MODE SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT</p> <p>/HISTOGRAM NORMAL</p> <p>/ORDER=ANALYSIS.</p>
Recursos	Tiempo de procesador	00:00:13.06
	Tiempo transcurrido	00:00:10.47

Frecuencias

Estadísticos

	¿Las metas de esta organización están claramente establecidas?	¿La división de trabajo de esta organización es flexible?	¿Mi superior inmediato apoya mis esfuerzos?	¿Mi relación con mi superior es armoniosa?
N Válido	61	61	61	61
Perdidos	0	0	0	0
Media	5.10	4.84	5.02	5.57
Mediana	6.00	5.00	5.00	6.00
Moda	6	6	7	7
Desviación estándar	1.739	1.685	1.866	1.648
Asimetría	-.982	-.490	-.772	-1.406
Error estándar de asimetría	.306	.306	.306	.306
Curtosis	.183	-.754	-.387	1.451
Error estándar de curtosis	.604	.604	.604	.604
Rango	6	6	6	6
Mínimo	1	1	1	1
Máximo	7	7	7	7

Estadísticos

	¿Mi trabajo me ofrece la oportunidad de crecer como persona?	¿Mi superior inmediato tiene ideas útiles para mi grupo de trabajo?	¿Esta organización no se resiste al cambio?	Personalmente estoy de acuerdo con las metas establecidas para mi unidad de trabajo
N Válido	61	61	61	60
Perdidos	0	0	0	1
Media	5.05	5.08	4.44	5.52
Mediana	6.00	6.00	4.00	6.00
Moda	6	6	4	7
Desviación estándar	1.784	1.646	1.597	1.524
Asimetría	-.951	-.970	-.286	-1.088
Error estándar de asimetría	.306	.306	.306	.309
Curtosis	-.167	.333	-.522	.639
Error estándar de curtosis	.604	.604	.604	.608
Rango	6	6	6	6
Mínimo	1	1	1	1
Máximo	7	7	7	7

Estadísticos

	La división de trabajo de esta organización conduce al logro de sus metas	Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a su progreso	Siempre puedo hablar con alguien en el trabajo si tengo problemas	¿La escala de salarios y beneficios de esta organización trata a cada empleado equitativamente?
N Válido	61	61	61	60
Perdidos	0	0	0	1
Media	5.03	4.77	5.20	3.90
Mediana	5.00	5.00	6.00	4.00
Moda	6	5	6	4
Desviación estándar	1.602	1.617	1.641	1.773
Asimetría	-.986	-.446	-1.075	-.127
Error estándar de asimetría	.306	.306	.306	.309
Curtosis	.414	-.216	.518	-.873
Error estándar de curtosis	.604	.604	.604	.608
Rango	6	6	6	6
Mínimo	1	1	1	1
Máximo	7	7	7	7

Estadísticos

	Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo	Esta organización está introduciendo políticas y procedimientos nuevos	Comprendo el propósito, la misión y la visión de esta organización	La forma en la cual se han dividido las tareas es lógica
N Válido	61	61	61	61
Perdidos	0	0	0	0
Media	5.23	4.77	5.16	4.93
Mediana	5.00	5.00	5.00	6.00
Moda	7	4 ^a	5	6
Desviación estándar	1.697	1.637	1.508	1.731
Asimetría	-.711	-.654	-.832	-.853
Error estándar de asimetría	.306	.306	.306	.306
Curtosis	-.343	-.057	.554	-.274
Error estándar de curtosis	.604	.604	.604	.604
Rango	6	6	6	6
Mínimo	1	1	1	1
Máximo	7	7	7	7

Estadísticos

	El esfuerzo de los líderes de esta organización resulta en el logro de los propósitos de la misma	Mis relaciones con mi grupo de trabajo son amistosas como también profesionales	Existe oportunidad de promoción en esta organización	Esta organización tiene mecanismos adecuados para mantenerse unida
N Válido	61	61	61	61
Perdidos	0	0	0	0
Media	5.07	5.97	4.30	4.75
Mediana	5.00	6.00	4.00	5.00
Moda	6	7	4	5
Desviación estándar	1.459	1.291	1.935	1.670
Asimetría	-1.049	-1.861	-.134	-.617
Error estándar de asimetría	.306	.306	.306	.306
Curtosis	1.259	3.995	-1.046	-.100
Error estándar de curtosis	.604	.604	.604	.604
Rango	6	6	6	6
Mínimo	1	1	1	1
Máximo	7	7	7	7

Estadísticos

		Esta organización favorece al cambio	Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados	La estructura de mi unidad de trabajo está bien diseñada	Me es claro cuando mi jefe intenta guiarme en mis esfuerzos de trabajo
N	Válido	61	61	61	61
	Perdidos	0	0	0	0
	Media	4.66	4.69	4.77	5.33
	Mediana	5.00	5.00	5.00	6.00
	Moda	5	5	6	6
	Desviación estándar	1.632	1.618	1.726	1.524
	Asimetría	-.728	-.425	-.778	-1.222
	Error estándar de asimetría	.306	.306	.306	.306
	Curtosis	.034	-.445	-.426	1.103
	Error estándar de curtosis	.604	.604	.604	.604
	Rango	6	6	6	6
	Mínimo	1	1	1	1
	Máximo	7	7	7	7

Estadísticos

		He establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo apropiadamente	El salario que recibo está en proporción con el trabajo que realizo	Otras unidades de trabajo le ayudan a mi unidad en toda ocasión que se pide asistencia	Ocasionalmente a mí me gusta cambiar las cosas de mi trabajo
N	Válido	61	61	61	60
	Perdidos	0	0	0	1
	Media	5.70	4.00	4.52	4.50
	Mediana	6.00	4.00	5.00	4.00
	Moda	6	6	6	4
	Desviación estándar	1.283	1.983	1.747	1.631
	Asimetría	-1.920	-.278	-.430	-.545
	Error estándar de asimetría	.306	.306	.306	.309
	Curtosis	4.705	-1.232	-.777	-.046
	Error estándar de curtosis	.604	.604	.604	.608
	Rango	6	6	6	6
	Mínimo	1	1	1	1
	Máximo	7	7	7	7

		Existe la información de entrada para decidir las metas de mi unidad de trabajo	La división de trabajo de esta organización le ayuda en sus esfuerzos para alcanzar las metas	Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los otros miembros de la unidad	No hay evidencia de conflicto sin solución en esta organización
N	Válido	61	61	61	61
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4.69	4.97	5.15	4.93
Mediana		5.00	5.00	5.00	5.00
Moda		4	5	5	4
Desviación estándar		1.397	1.366	1.388	1.493
Asimetría		-.441	-.791	-.698	-.723
Error estándar de asimetría		.306	.306	.306	.306
Curtosis		-.005	.972	.461	.618
Error estándar de curtosis		.604	.604	.604	.604
Rango		6	6	6	6
Mínimo		1	1	1	1
Máximo		7	7	7	7

		Todas las tareas a ser realizadas están asociadas con incentivos	Los esfuerzos de planificación y control de esta organización son útiles a su crecimiento y desarrollo	Esta organización tiene la habilidad para cambiar
N	Válido	61	61	61
	Perdidos	0	0	0
Media		3.74	5.11	5.18
Mediana		4.00	5.00	5.00
Moda		4	6	7
Desviación estándar		1.731	1.427	1.576
Asimetría		.022	-.778	-.678
Error estándar de asimetría		.306	.306	.306
Curtosis		-.702	.492	.120
Error estándar de curtosis		.604	.604	.604
Rango		6	6	6
Mínimo		1	1	1
Máximo		7	7	7

Tabla de frecuencia

¿Las metas de esta organización están claramente establecidas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en desacuerdo	4	6.6	6.6	6.6
En desacuerdo	3	4.9	4.9	11.5

Ligeramente en desacuerdo	3	4.9	4.9	16.4
Neutro	8	13.1	13.1	29.5
Ligeramente de acuerdo	11	18.0	18.0	47.5
De acuerdo	19	31.1	31.1	78.7
Muy de acuerdo	13	21.3	21.3	100.0
Total	61	100.0	100.0	

¿La división de trabajo de esta organización es flexible?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en desacuerdo	2	3.3	3.3	3.3
En desacuerdo	4	6.6	6.6	9.8
Ligeramente en desacuerdo	9	14.8	14.8	24.6
Neutro	10	16.4	16.4	41.0
Ligeramente de acuerdo	8	13.1	13.1	54.1
De acuerdo	18	29.5	29.5	83.6
Muy de acuerdo	10	16.4	16.4	100.0
Total	61	100.0	100.0	

¿Mi superior inmediato apoya mis esfuerzos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	4	6.6	6.6	6.6
	En desacuerdo	6	9.8	9.8	16.4
	Neutro	11	18.0	18.0	34.4
	Ligeramente de acuerdo	11	18.0	18.0	52.5
	De acuerdo	12	19.7	19.7	72.1
	Muy de acuerdo	17	27.9	27.9	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

¿Mi relación con mi superior es armoniosa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	3	4.9	4.9	4.9
	En desacuerdo	2	3.3	3.3	8.2
	Ligeramente en desacuerdo	2	3.3	3.3	11.5
	Neutro	4	6.6	6.6	18.0
	Ligeramente de acuerdo	11	18.0	18.0	36.1
	De acuerdo	17	27.9	27.9	63.9
	Muy de acuerdo	22	36.1	36.1	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

¿Mi trabajo me ofrece la oportunidad de crecer como persona?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	3	4.9	4.9	4.9
	En desacuerdo	7	11.5	11.5	16.4
	Ligeramente en desacuerdo	2	3.3	3.3	19.7
	Neutro	4	6.6	6.6	26.2
	Ligeramente de acuerdo	13	21.3	21.3	47.5
	De acuerdo	20	32.8	32.8	80.3
	Muy de acuerdo	12	19.7	19.7	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

¿Mi superior inmediato tiene ideas útiles para mi grupo de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	3	4.9	4.9	4.9
	En desacuerdo	4	6.6	6.6	11.5
	Ligeramente en desacuerdo	1	1.6	1.6	13.1
	Neutro	11	18.0	18.0	31.1
	Ligeramente de acuerdo	11	18.0	18.0	49.2
	De acuerdo	20	32.8	32.8	82.0
	Muy de acuerdo	11	18.0	18.0	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

¿Esta organización no se resiste al cambio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	3	4.9	4.9	4.9
	En desacuerdo	5	8.2	8.2	13.1
	Ligeramente en desacuerdo	5	8.2	8.2	21.3
	Neutro	23	37.7	37.7	59.0
	Ligeramente de acuerdo	4	6.6	6.6	65.6
	De acuerdo	16	26.2	26.2	91.8
	Muy de acuerdo	5	8.2	8.2	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Personalmente estoy de acuerdo con las metas establecidas para mi unidad de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	1.6	1.7	1.7
	En desacuerdo	3	4.9	5.0	6.7
	Ligeramente en desacuerdo	2	3.3	3.3	10.0
	Neutro	8	13.1	13.3	23.3
	Ligeramente de acuerdo	9	14.8	15.0	38.3
	De acuerdo	18	29.5	30.0	68.3
	Muy de acuerdo	19	31.1	31.7	100.0
	Total	60	98.4	100.0	
Perdidos	Sistema	1	1.6		
Total		61	100.0		

La división de trabajo de esta organización conduce al logro de sus metas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	3	4.9	4.9	4.9
	En desacuerdo	3	4.9	4.9	9.8
	Ligeramente en desacuerdo	4	6.6	6.6	16.4
	Neutro	7	11.5	11.5	27.9
	Ligeramente de acuerdo	15	24.6	24.6	52.5
	De acuerdo	20	32.8	32.8	85.2
	Muy de acuerdo	9	14.8	14.8	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a su progreso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	3	4.9	4.9	4.9
	En desacuerdo	2	3.3	3.3	8.2
	Ligeramente en desacuerdo	7	11.5	11.5	19.7
	Neutro	13	21.3	21.3	41.0
	Ligeramente de acuerdo	16	26.2	26.2	67.2
	De acuerdo	9	14.8	14.8	82.0
	Muy de acuerdo	11	18.0	18.0	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Siempre puedo hablar con alguien en el trabajo si tengo problemas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	3	4.9	4.9	4.9
	En desacuerdo	3	4.9	4.9	9.8
	Ligeramente en desacuerdo	2	3.3	3.3	13.1
	Neutro	10	16.4	16.4	29.5
	Ligeramente de acuerdo	8	13.1	13.1	42.6
	De acuerdo	23	37.7	37.7	80.3
	Muy de acuerdo	12	19.7	19.7	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

¿La escala de salarios y beneficios de esta organización trata a cada empleado equitativamente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	8	13.1	13.3	13.3
	En desacuerdo	7	11.5	11.7	25.0
	Ligeramente en desacuerdo	7	11.5	11.7	36.7
	Neutro	15	24.6	25.0	61.7
	Ligeramente de acuerdo	11	18.0	18.3	80.0
	De acuerdo	8	13.1	13.3	93.3
	Muy de acuerdo	4	6.6	6.7	100.0
	Total	60	98.4	100.0	
Perdidos	Sistema	1	1.6		
Total		61	100.0		

Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	2	3.3	3.3	3.3
	En desacuerdo	2	3.3	3.3	6.6
	Ligeramente en desacuerdo	8	13.1	13.1	19.7
	Neutro	5	8.2	8.2	27.9
	Ligeramente de acuerdo	15	24.6	24.6	52.5
	De acuerdo	9	14.8	14.8	67.2
	Muy de acuerdo	20	32.8	32.8	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Esta organización está introduciendo políticas y procedimientos nuevos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	4	6.6	6.6	6.6
	En desacuerdo	2	3.3	3.3	9.8
	Ligeramente en desacuerdo	4	6.6	6.6	16.4
	Neutro	17	27.9	27.9	44.3
	Ligeramente de acuerdo	9	14.8	14.8	59.0
	De acuerdo	17	27.9	27.9	86.9
	Muy de acuerdo	8	13.1	13.1	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Comprendo el propósito, la misión y la visión de esta organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	2	3.3	3.3	3.3
	En desacuerdo	2	3.3	3.3	6.6
	Ligeramente en desacuerdo	3	4.9	4.9	11.5
	Neutro	10	16.4	16.4	27.9
	Ligeramente de acuerdo	17	27.9	27.9	55.7
	De acuerdo	14	23.0	23.0	78.7
	Muy de acuerdo	13	21.3	21.3	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

La forma en la cual se han dividido las tareas es lógica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	3	4.9	4.9	4.9
	En desacuerdo	6	9.8	9.8	14.8
	Ligeramente en desacuerdo	3	4.9	4.9	19.7
	Neutro	8	13.1	13.1	32.8
	Ligeramente de acuerdo	10	16.4	16.4	49.2
	De acuerdo	22	36.1	36.1	85.2
	Muy de acuerdo	9	14.8	14.8	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

El esfuerzo de los líderes de esta organización resulta en el logro de los propósitos de la misma

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	3	4.9	4.9	4.9
	En desacuerdo	1	1.6	1.6	6.6
	Ligeramente en desacuerdo	2	3.3	3.3	9.8
	Neutro	12	19.7	19.7	29.5
	Ligeramente de acuerdo	16	26.2	26.2	55.7
	De acuerdo	19	31.1	31.1	86.9
	Muy de acuerdo	8	13.1	13.1	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Mis relaciones con mi grupo de trabajo son amistosas como también profesionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	1.6	1.6	1.6
	En desacuerdo	1	1.6	1.6	3.3
	Ligeramente en desacuerdo	2	3.3	3.3	6.6
	Neutro	2	3.3	3.3	9.8
	Ligeramente de acuerdo	8	13.1	13.1	23.0
	De acuerdo	22	36.1	36.1	59.0
	Muy de acuerdo	25	41.0	41.0	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Existe oportunidad de promoción en esta organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	6	9.8	9.8	9.8
	En desacuerdo	8	13.1	13.1	23.0
	Ligeramente en desacuerdo	4	6.6	6.6	29.5
	Neutro	18	29.5	29.5	59.0
	Ligeramente de acuerdo	5	8.2	8.2	67.2
	De acuerdo	9	14.8	14.8	82.0
	Muy de acuerdo	11	18.0	18.0	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Esta organización tiene mecanismos adecuados para mantenerse unida

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	4	6.6	6.6	6.6
	En desacuerdo	3	4.9	4.9	11.5
	Ligeramente en desacuerdo	4	6.6	6.6	18.0
	Neutro	13	21.3	21.3	39.3
	Ligeramente de acuerdo	16	26.2	26.2	65.6
	De acuerdo	11	18.0	18.0	83.6
	Muy de acuerdo	10	16.4	16.4	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Esta organización favorece al cambio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	5	8.2	8.2	8.2
	En desacuerdo	1	1.6	1.6	9.8
	Ligeramente en desacuerdo	7	11.5	11.5	21.3
	Neutro	11	18.0	18.0	39.3
	Ligeramente de acuerdo	16	26.2	26.2	65.6
	De acuerdo	15	24.6	24.6	90.2
	Muy de acuerdo	6	9.8	9.8	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	2	3.3	3.3	3.3
	En desacuerdo	6	9.8	9.8	13.1
	Ligeramente en desacuerdo	4	6.6	6.6	19.7
	Neutro	14	23.0	23.0	42.6
	Ligeramente de acuerdo	15	24.6	24.6	67.2
	De acuerdo	11	18.0	18.0	85.2
	Muy de acuerdo	9	14.8	14.8	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

La estructura de mi unidad de trabajo está bien diseñada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	4	6.6	6.6	6.6
	En desacuerdo	4	6.6	6.6	13.1
	Ligeramente en desacuerdo	7	11.5	11.5	24.6
	Neutro	7	11.5	11.5	36.1
	Ligeramente de acuerdo	10	16.4	16.4	52.5
	De acuerdo	23	37.7	37.7	90.2
	Muy de acuerdo	6	9.8	9.8	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Me es claro cuando mi jefe intenta guiarme en mis esfuerzos de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	2	3.3	3.3	3.3
	En desacuerdo	3	4.9	4.9	8.2
	Ligeramente en desacuerdo	2	3.3	3.3	11.5
	Neutro	7	11.5	11.5	23.0
	Ligeramente de acuerdo	11	18.0	18.0	41.0
	De acuerdo	24	39.3	39.3	80.3
	Muy de acuerdo	12	19.7	19.7	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

He establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo apropiadamente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	2	3.3	3.3	3.3
	Ligeramente en desacuerdo	2	3.3	3.3	6.6
	Neutro	3	4.9	4.9	11.5
	Ligeramente de acuerdo	10	16.4	16.4	27.9
	De acuerdo	30	49.2	49.2	77.0
	Muy de acuerdo	14	23.0	23.0	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

El salario que recibo está en proporción con el trabajo que realizo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	12	19.7	19.7	19.7
	En desacuerdo	4	6.6	6.6	26.2
	Ligeramente en desacuerdo	7	11.5	11.5	37.7
	Neutro	10	16.4	16.4	54.1
	Ligeramente de acuerdo	9	14.8	14.8	68.9
	De acuerdo	15	24.6	24.6	93.4
	Muy de acuerdo	4	6.6	6.6	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Otras unidades de trabajo le ayudan a mi unidad en toda ocasión que se pide asistencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	4	6.6	6.6	6.6
	En desacuerdo	5	8.2	8.2	14.8
	Ligeramente en desacuerdo	9	14.8	14.8	29.5
	Neutro	9	14.8	14.8	44.3
	Ligeramente de acuerdo	12	19.7	19.7	63.9
	De acuerdo	15	24.6	24.6	88.5
	Muy de acuerdo	7	11.5	11.5	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Ocasionalmente a mí me gusta cambiar las cosas de mi trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	5	8.2	8.3	8.3
	En desacuerdo	3	4.9	5.0	13.3
	Ligeramente en desacuerdo	2	3.3	3.3	16.7
	Neutro	21	34.4	35.0	51.7
	Ligeramente de acuerdo	11	18.0	18.3	70.0
	De acuerdo	12	19.7	20.0	90.0
	Muy de acuerdo	6	9.8	10.0	100.0
	Total	60	98.4	100.0	
Perdidos	Sistema	1	1.6		
Total		61	100.0		

Existe la información de entrada para decidir las metas de mi unidad de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	1.6	1.6	1.6
	En desacuerdo	5	8.2	8.2	9.8
	Ligeramente en desacuerdo	2	3.3	3.3	13.1
	Neutro	20	32.8	32.8	45.9
	Ligeramente de acuerdo	14	23.0	23.0	68.9
	De acuerdo	14	23.0	23.0	91.8
	Muy de acuerdo	5	8.2	8.2	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

La división de trabajo de esta organización le ayuda en sus esfuerzos para alcanzar las metas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	2	3.3	3.3	3.3
	En desacuerdo	1	1.6	1.6	4.9
	Ligeramente en desacuerdo	4	6.6	6.6	11.5
	Neutro	12	19.7	19.7	31.1
	Ligeramente de acuerdo	20	32.8	32.8	63.9
	De acuerdo	15	24.6	24.6	88.5
	Muy de acuerdo	7	11.5	11.5	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los otros miembros de la unidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	1.6	1.6	1.6
	En desacuerdo	2	3.3	3.3	4.9
	Ligeramente en desacuerdo	4	6.6	6.6	11.5
	Neutro	9	14.8	14.8	26.2
	Ligeramente de acuerdo	20	32.8	32.8	59.0
	De acuerdo	14	23.0	23.0	82.0
	Muy de acuerdo	11	18.0	18.0	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

No hay evidencia de conflicto sin solución en esta organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	3	4.9	4.9	4.9
	En desacuerdo	1	1.6	1.6	6.6
	Ligeramente en desacuerdo	2	3.3	3.3	9.8
	Neutro	18	29.5	29.5	39.3
	Ligeramente de acuerdo	13	21.3	21.3	60.7
	De acuerdo	15	24.6	24.6	85.2
	Muy de acuerdo	9	14.8	14.8	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Todas las tareas a ser realizadas están asociadas con incentivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	9	14.8	14.8	14.8
	En desacuerdo	6	9.8	9.8	24.6
	Ligeramente en desacuerdo	10	16.4	16.4	41.0
	Neutro	17	27.9	27.9	68.9
	Ligeramente de acuerdo	9	14.8	14.8	83.6
	De acuerdo	6	9.8	9.8	93.4
	Muy de acuerdo	4	6.6	6.6	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

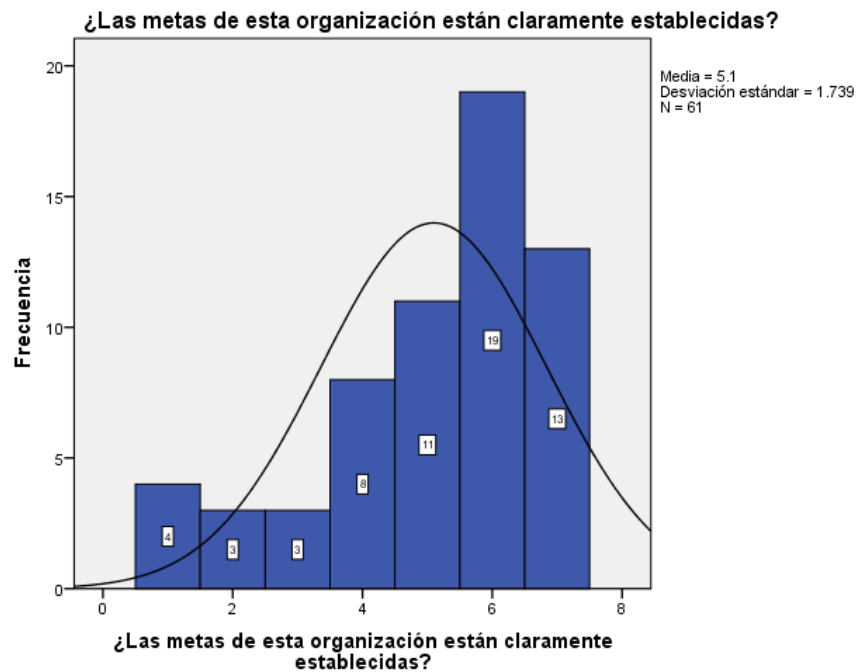
Los esfuerzos de planificación y control de esta organización son útiles a su crecimiento y desarrollo

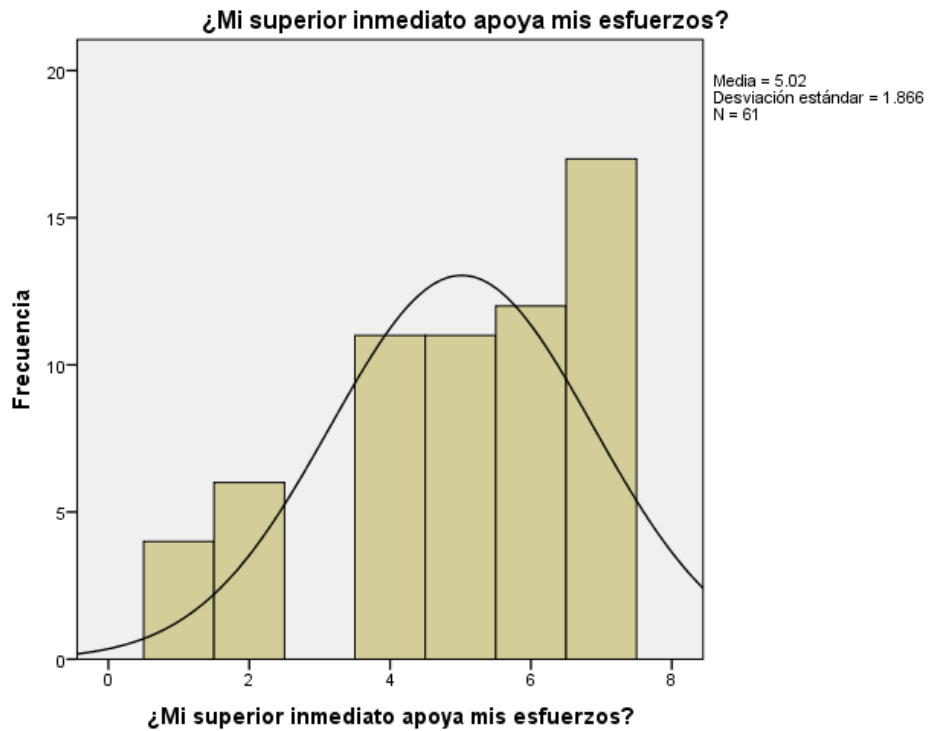
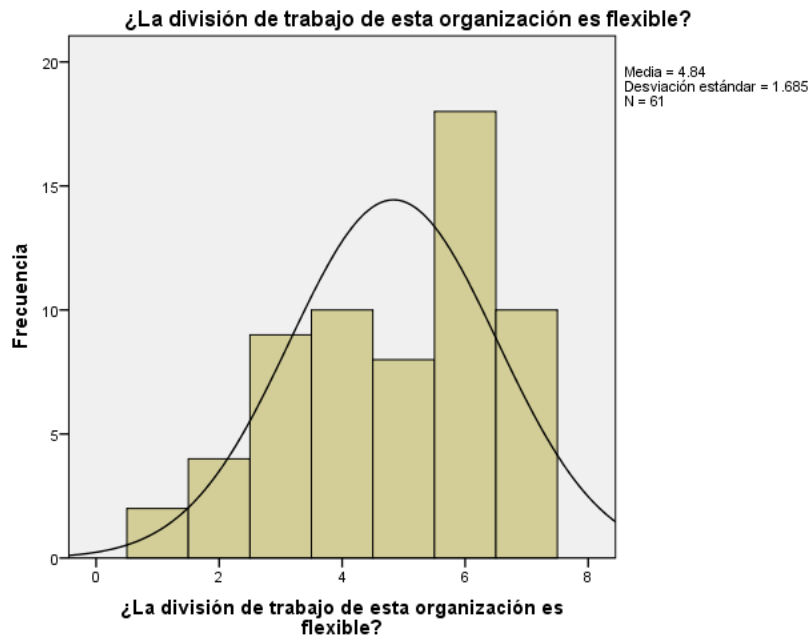
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	1.6	1.6	1.6
	En desacuerdo	4	6.6	6.6	8.2
	Neutro	14	23.0	23.0	31.1
	Ligeramente de acuerdo	15	24.6	24.6	55.7
	De acuerdo	17	27.9	27.9	83.6
	Muy de acuerdo	10	16.4	16.4	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

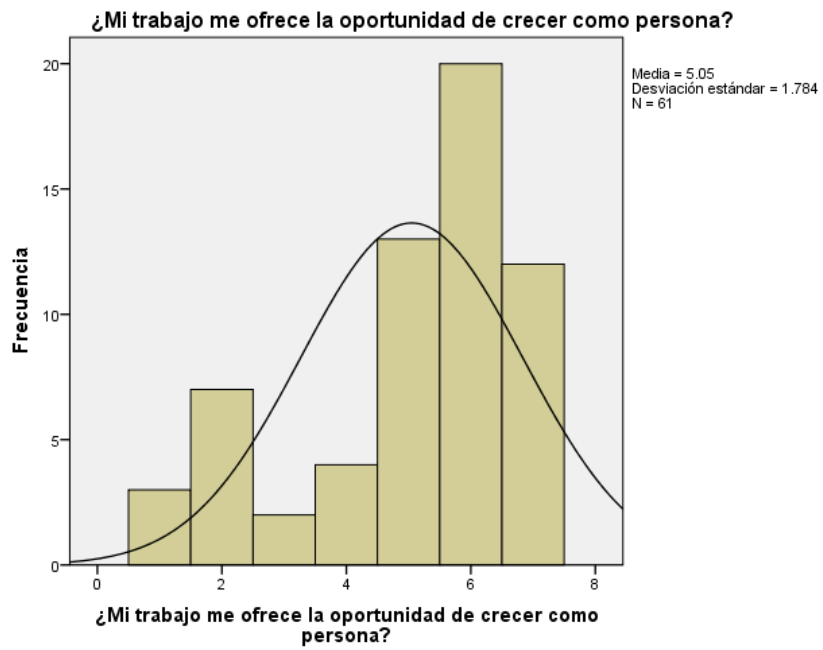
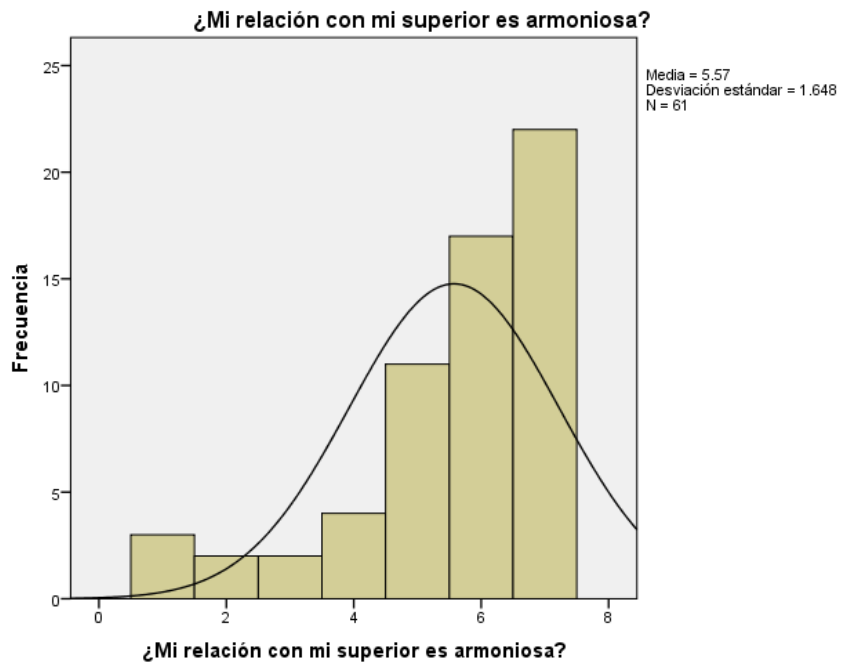
Esta organización tiene la habilidad para cambiar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	2	3.3	3.3	3.3
	En desacuerdo	2	3.3	3.3	6.6
	Ligeramente en desacuerdo	3	4.9	4.9	11.5
	Neutro	12	19.7	19.7	31.1
	Ligeramente de acuerdo	16	26.2	26.2	57.4
	De acuerdo	9	14.8	14.8	72.1
	Muy de acuerdo	17	27.9	27.9	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

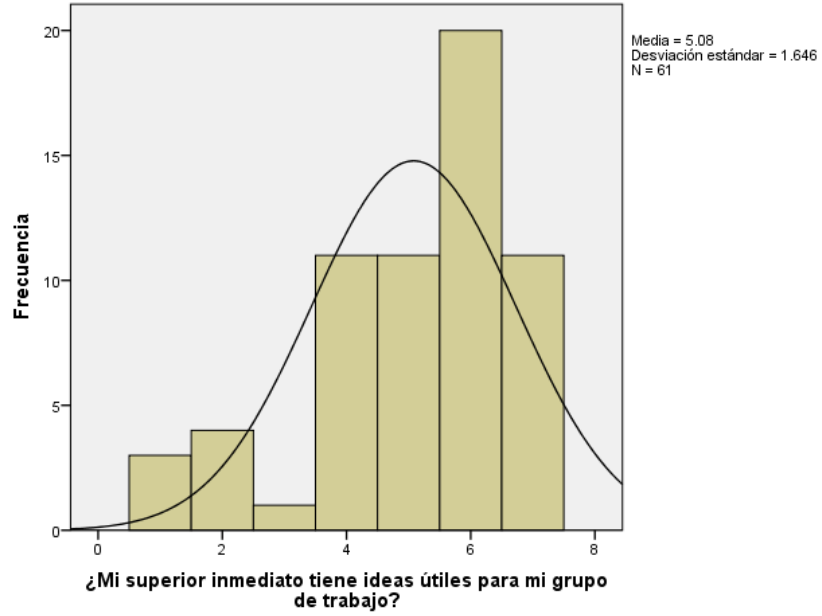
Histograma



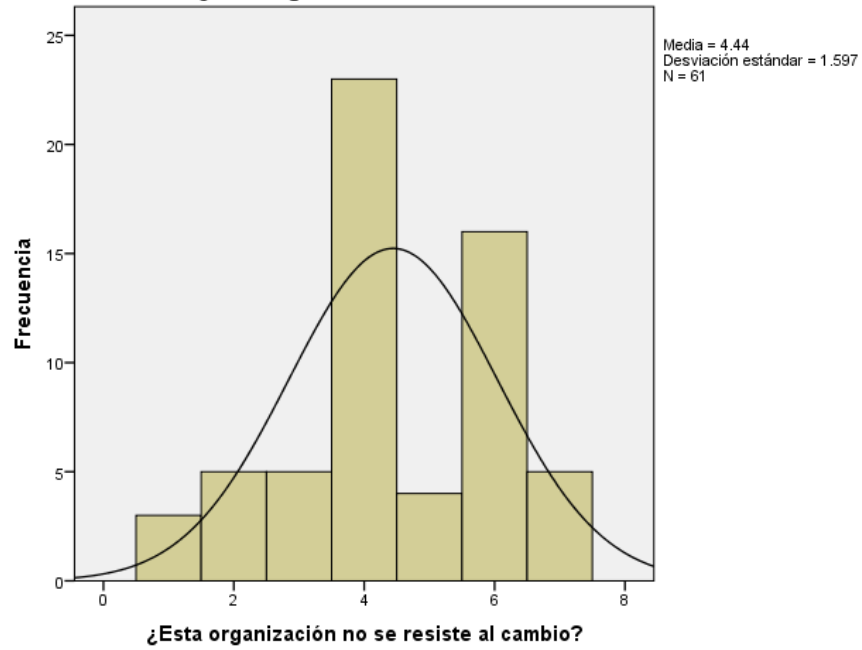




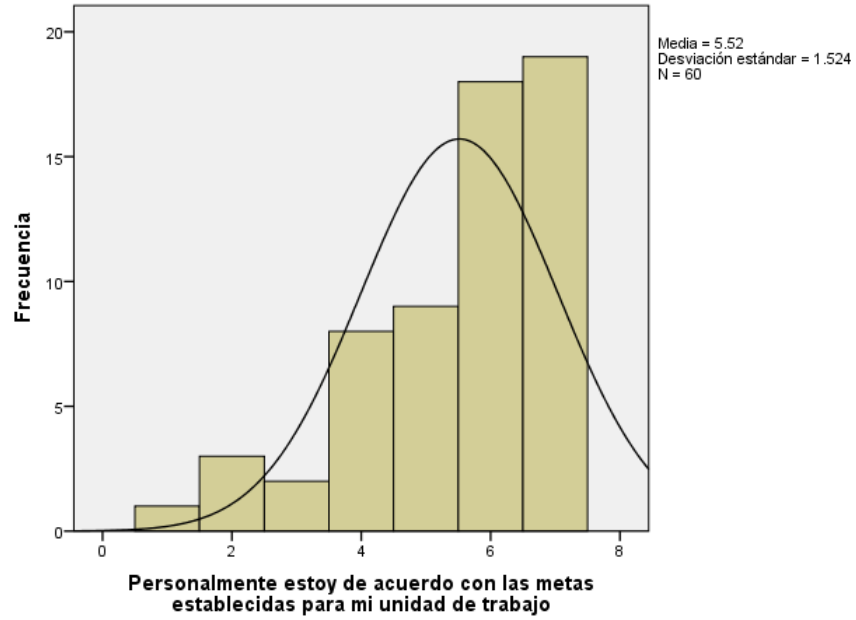
¿Mi superior inmediato tiene ideas útiles para mi grupo de trabajo?



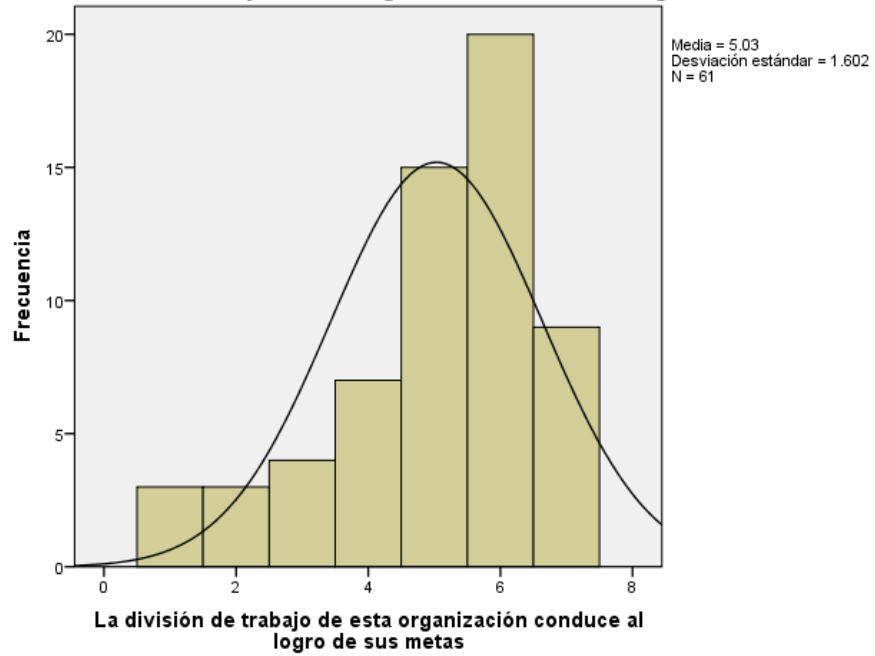
¿Esta organización no se resiste al cambio?



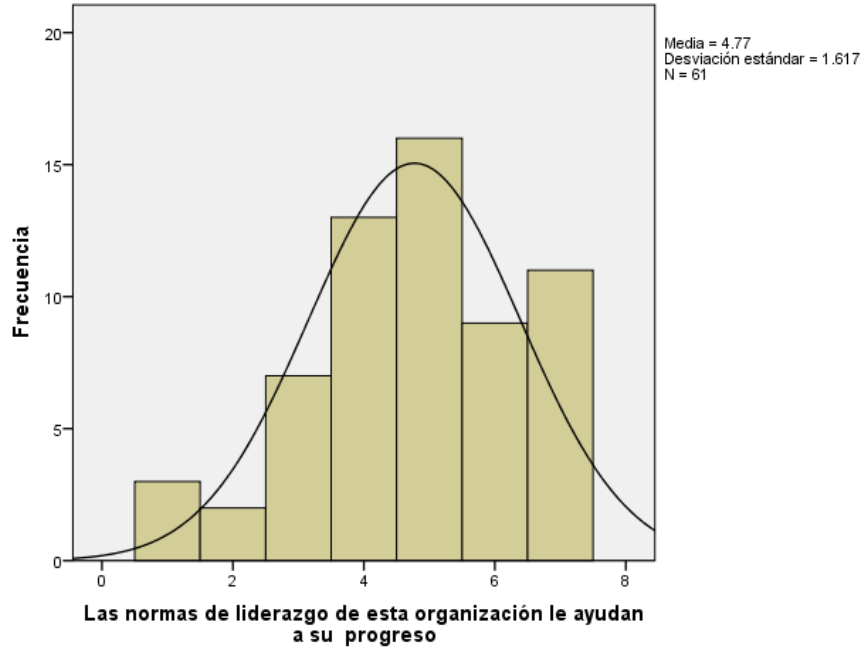
Personalmente estoy de acuerdo con las metas establecidas para mi unidad de trabajo



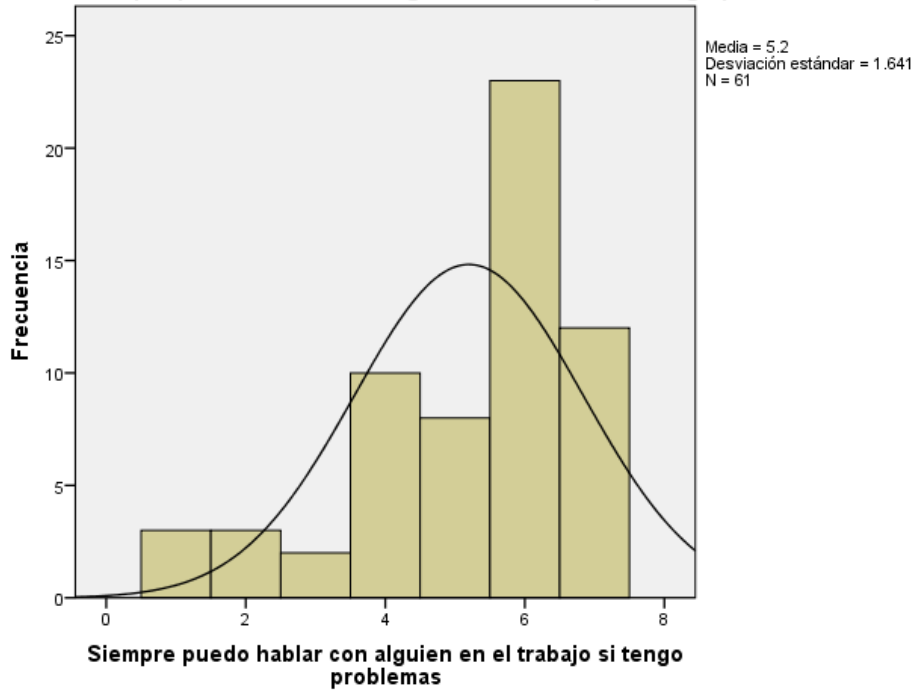
La división de trabajo de esta organización conduce al logro de sus metas



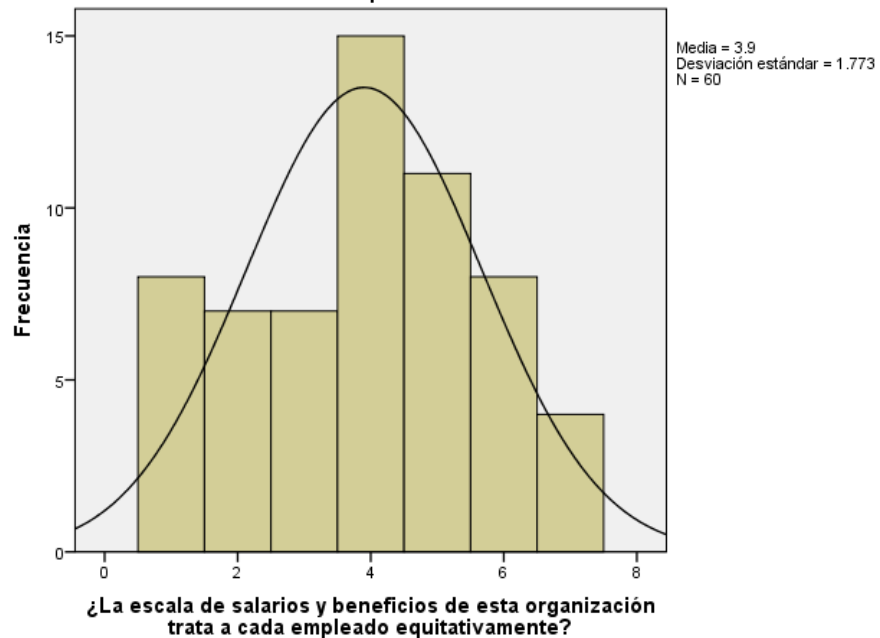
Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a su progreso



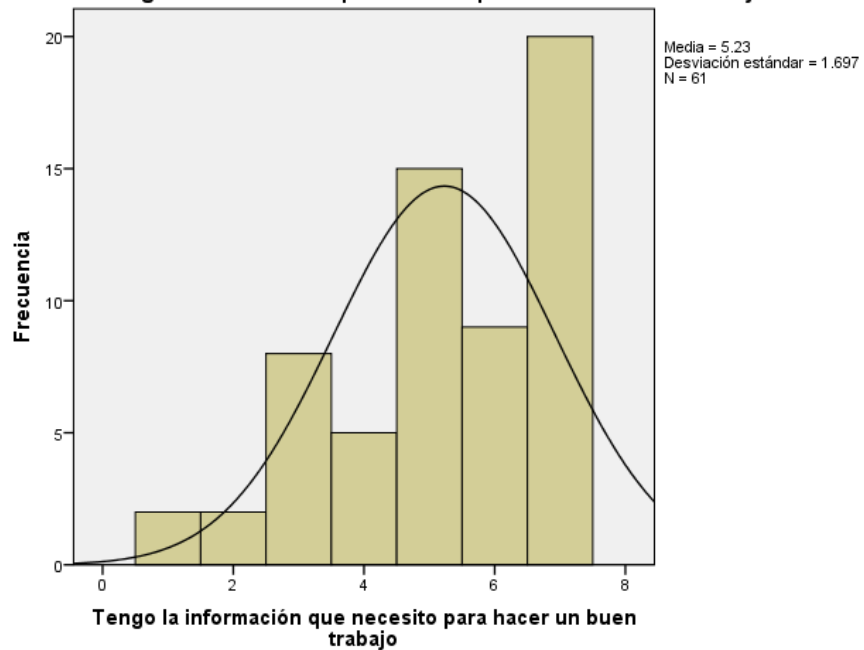
Siempre puedo hablar con alguien en el trabajo si tengo problemas



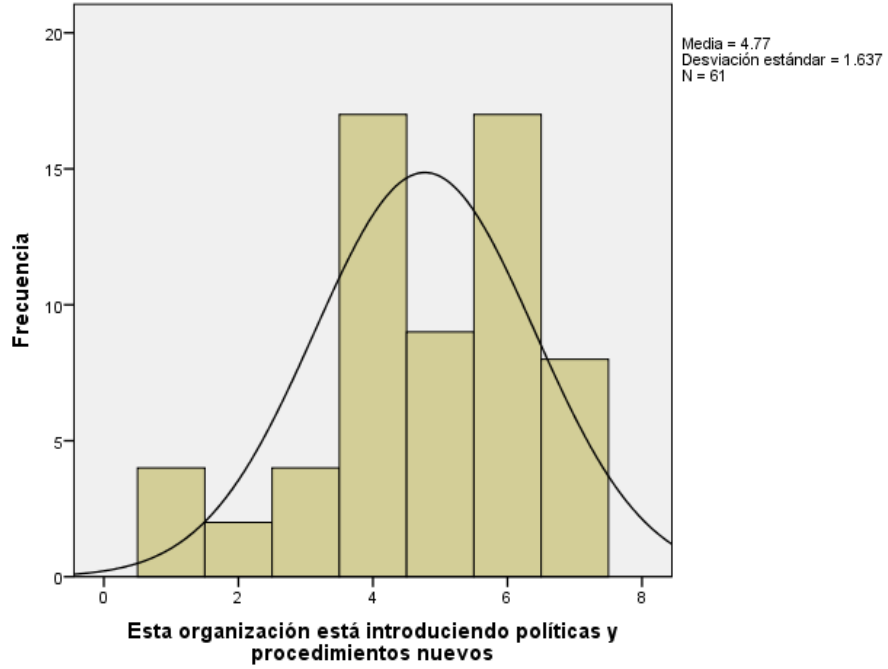
¿La escala de salarios y beneficios de esta organización trata a cada empleado equitativamente?



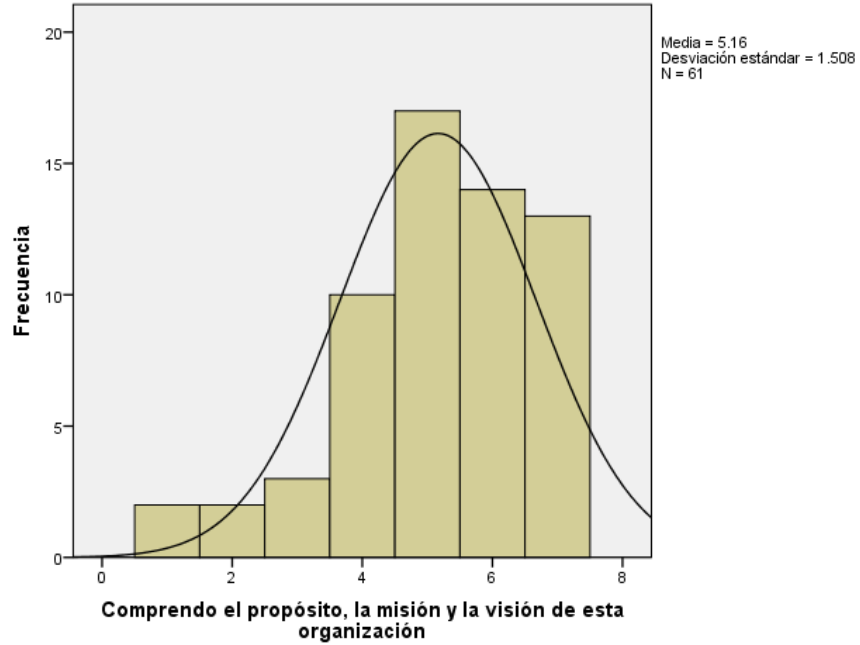
Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo

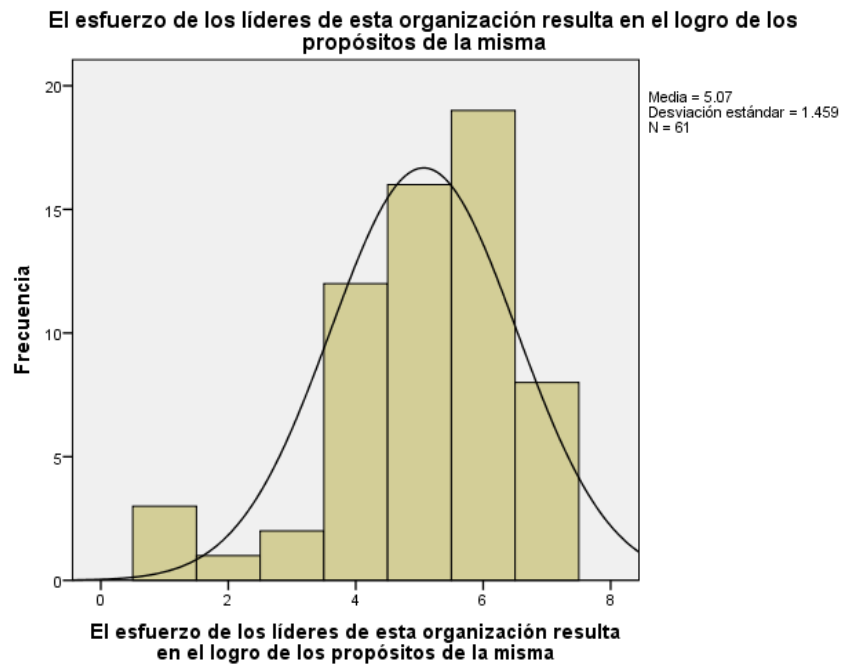
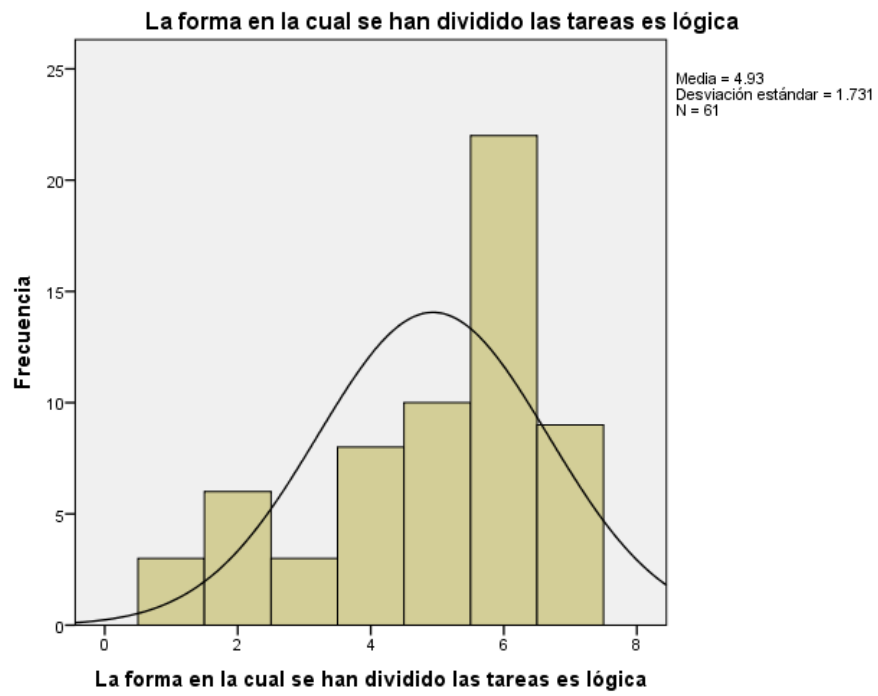


Esta organización está introduciendo políticas y procedimientos nuevos

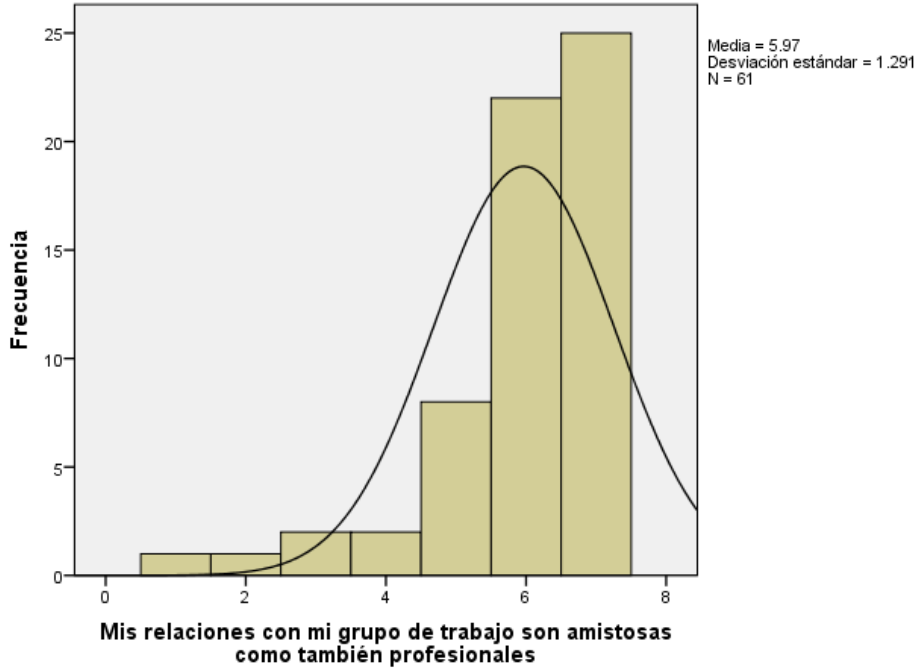


Comprendo el propósito, la misión y la visión de esta organización

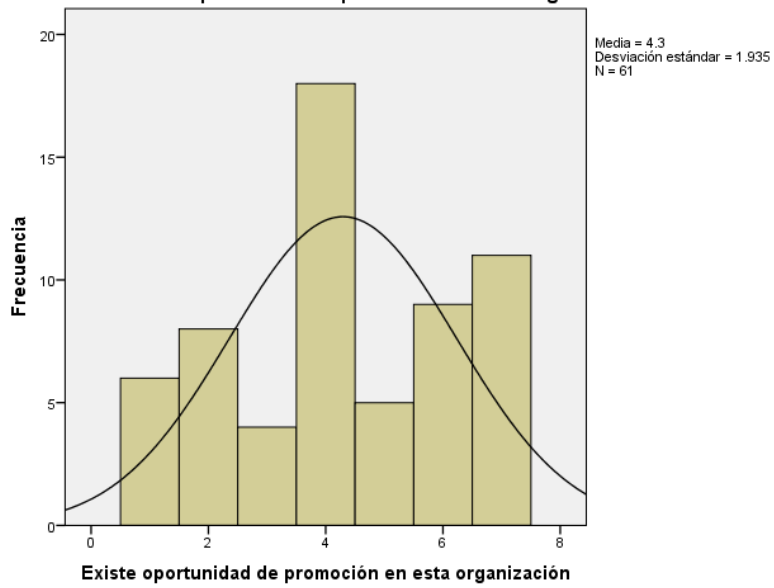




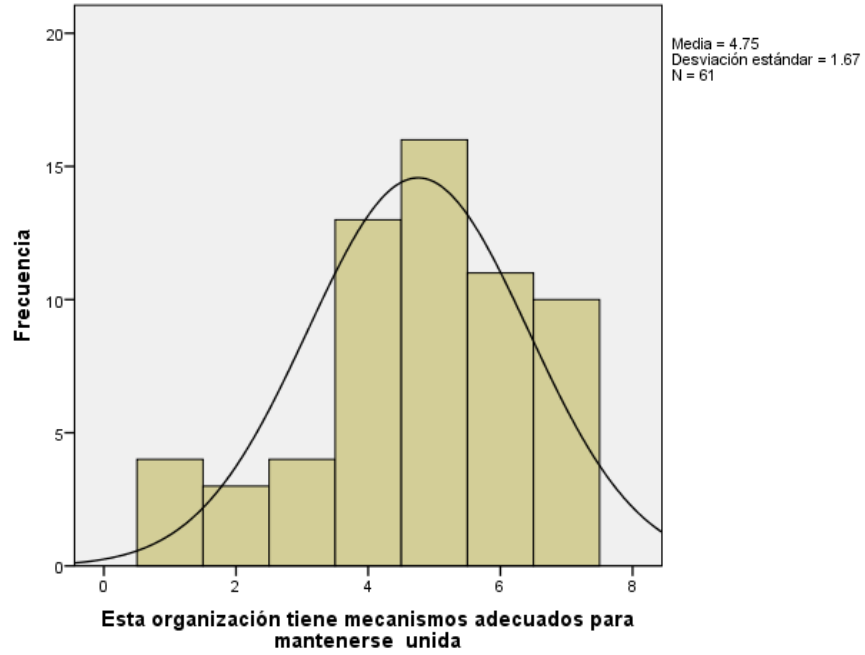
Mis relaciones con mi grupo de trabajo son amistosas como también profesionales



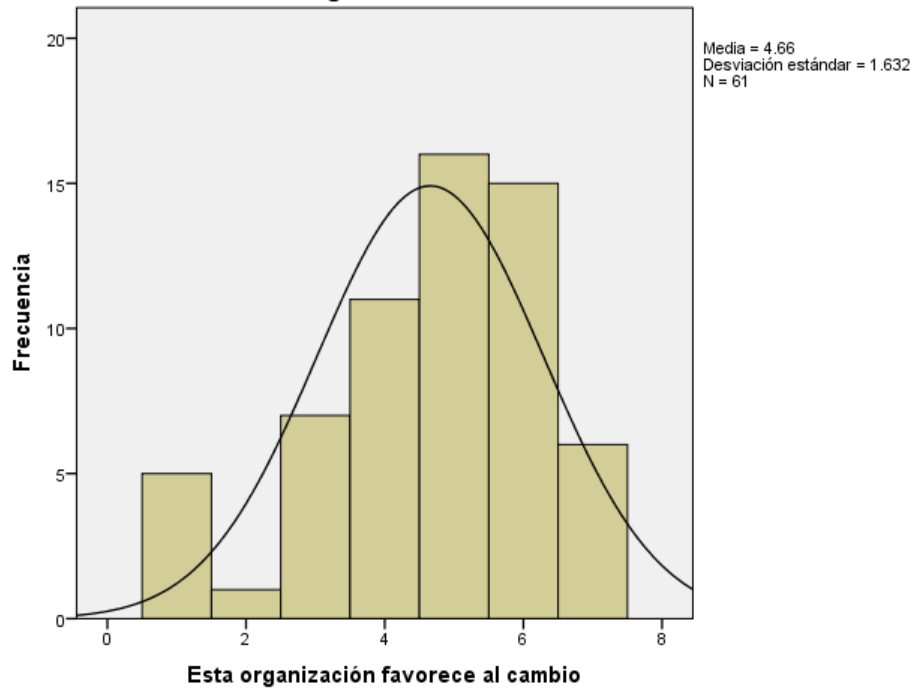
Existe oportunidad de promoción en esta organización



Esta organización tiene mecanismos adecuados para mantenerse unida



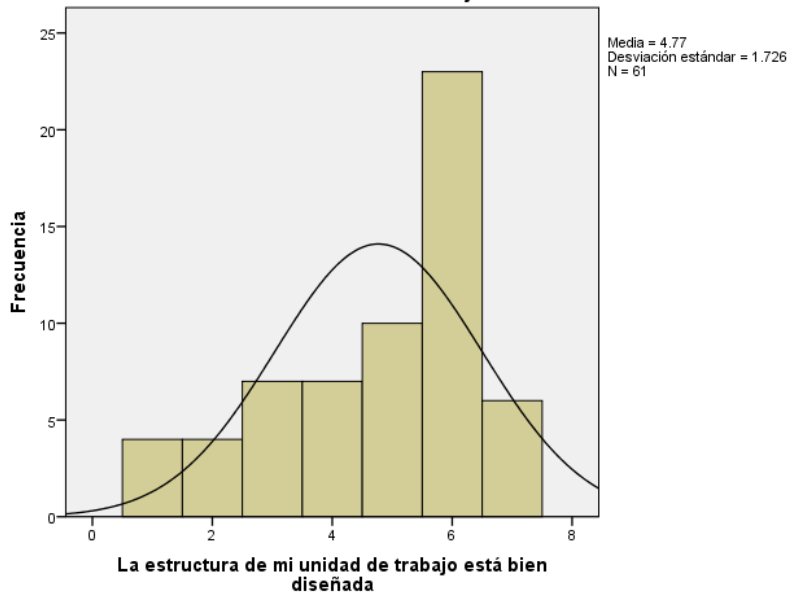
Esta organización favorece al cambio



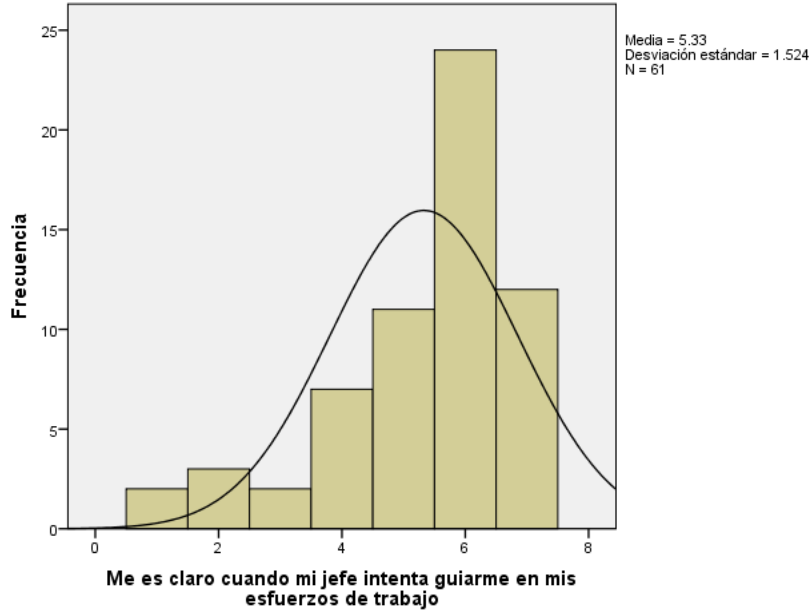
Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados



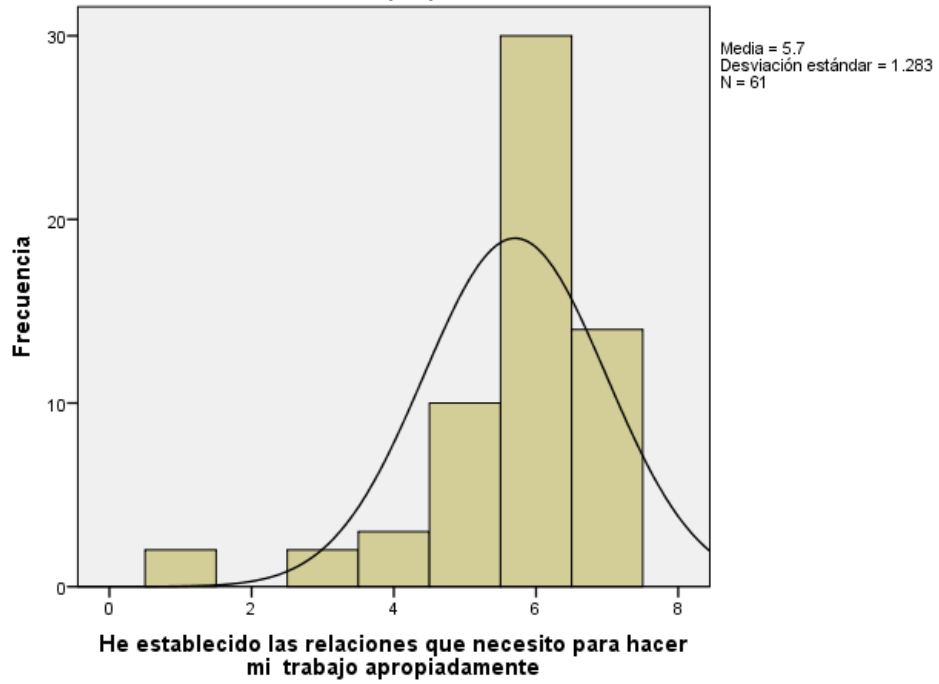
La estructura de mi unidad de trabajo está bien diseñada



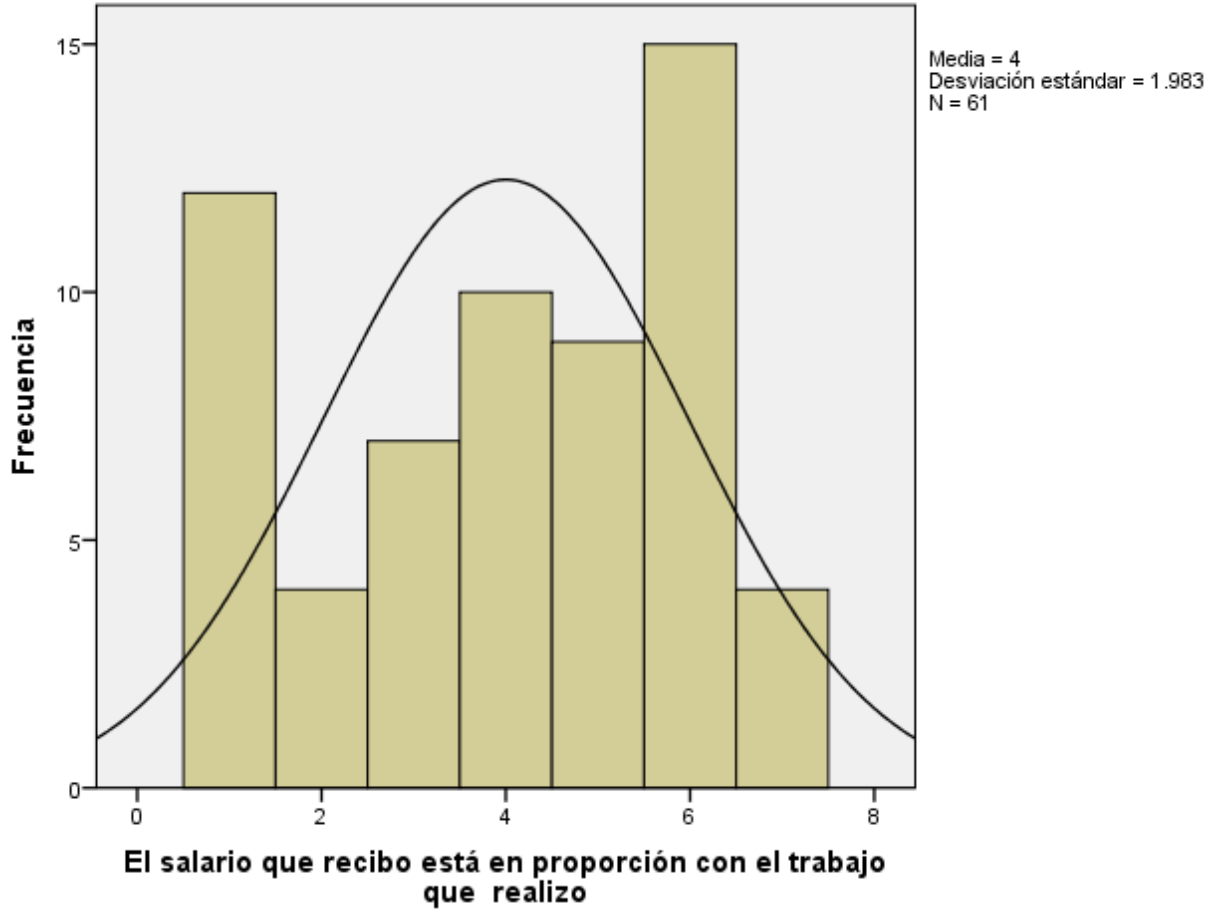
Me es claro cuando mi jefe intenta guiarme en mis esfuerzos de trabajo



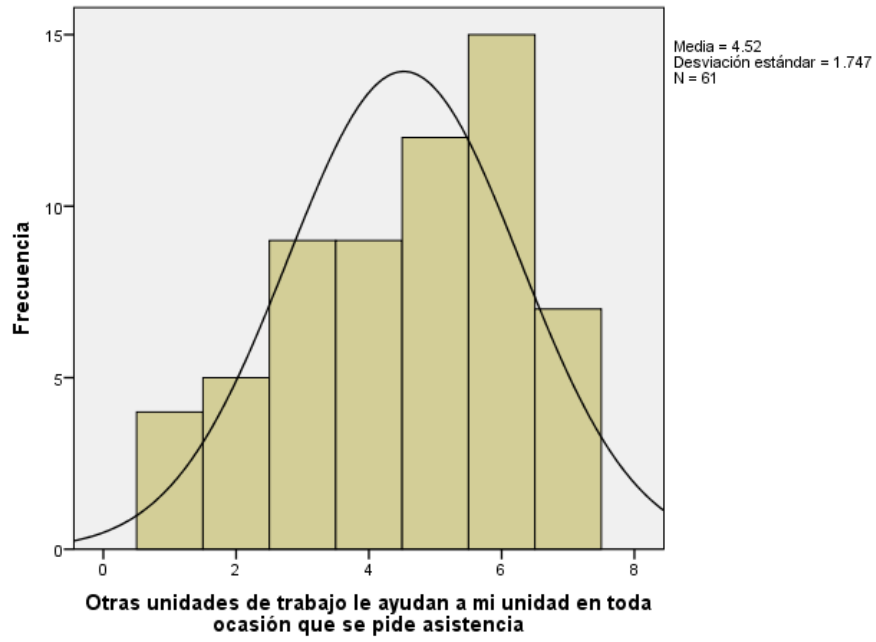
He establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo apropiadamente



El salario que recibo está en proporción con el trabajo que realizo



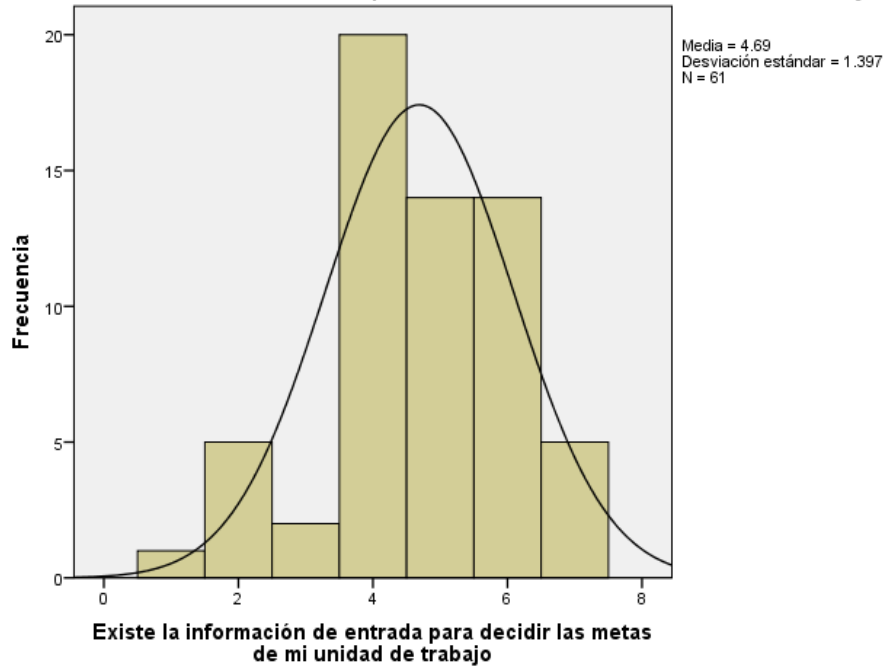
Otras unidades de trabajo le ayudan a mi unidad en toda ocasión que se pide asistencia



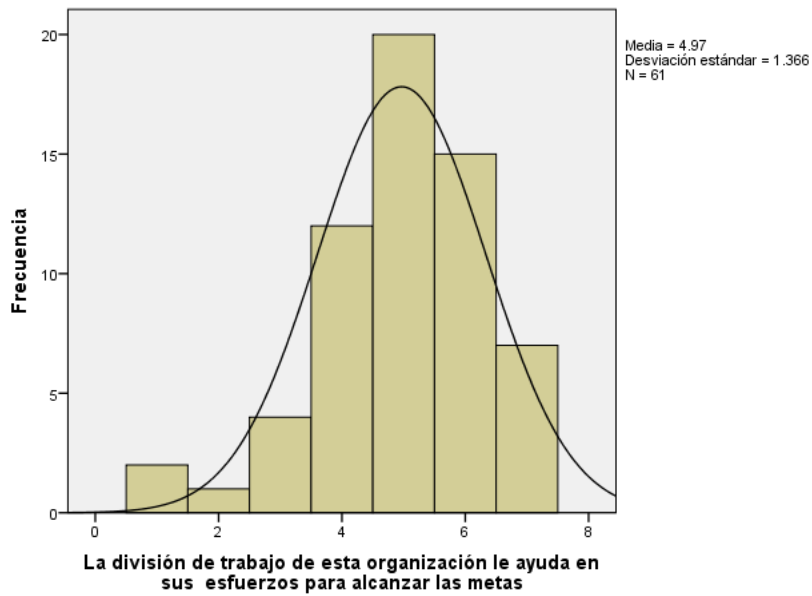
Ocasionalmente a mí me gusta cambiar las cosas de mi trabajo



Existe la información de entrada para decidir las metas de mi unidad de trabajo



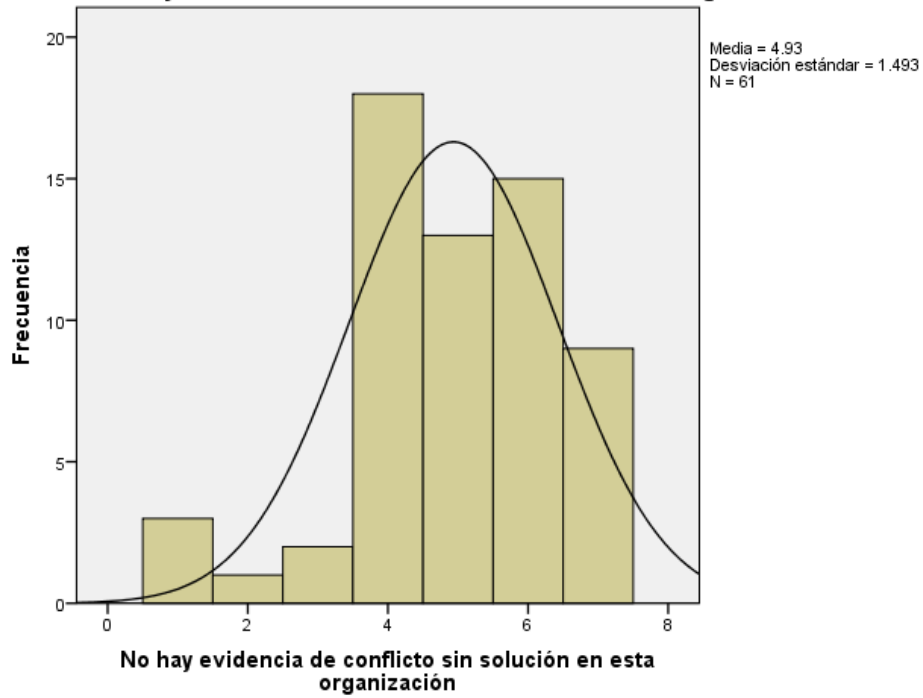
La división de trabajo de esta organización le ayuda en sus esfuerzos para alcanzar las metas



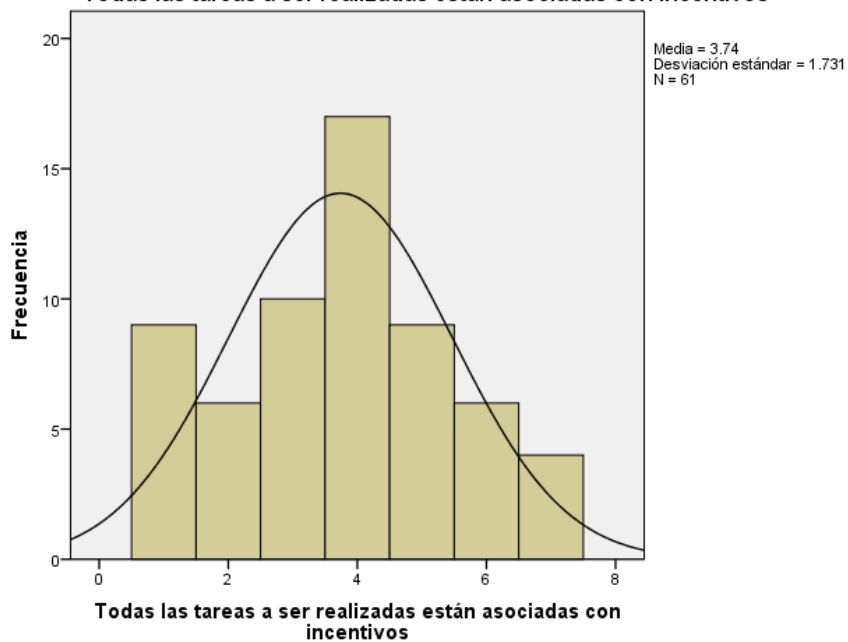
Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los otros miembros de la unidad



No hay evidencia de conflicto sin solución en esta organización



Todas las tareas a ser realizadas están asociadas con incentivos



Los esfuerzos de planificación y control de esta organización son útiles a su crecimiento y desarrollo

