

ARTÍCULO CIENTÍFICO
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Evaluación del sistema de gestión empresarial mediante la norma UNE 66174:2010. Caso: IMPALDIESEL CIA. LTDA

Evaluation of the business management system through the UNE 66174: 2010 standard. Case: IMPALDIESEL CIA. LTDA

Yáñez Tobar, Alicia Tatiana ^I; Mora Poveda, Diego Alejandro ^{II}; Torres Espín, Gabriela Estefanía ^{III}

^I tatyanezt@outlook.com. Profesional Independiente, Ambato, Ecuador

^{II} da.mora@uta.edu.ec. Secretaría General, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador

^{III} ge.torres@uta.edu.ec. Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador

Recibido: 01/03/2020

Aprobado: 29/05/2020

Como citar en normas APA el artículo:

Yáñez Tobar, A. T., Mora Poveda, D. A., y Torres Espín, G. E. (2020). Evaluación del sistema de gestión empresarial mediante la norma UNE 66174:2010. Caso: IMPALDIESEL CIA. LTDA. *Uniandes Episteme*, 8(1), 18-32.

RESUMEN

En un mundo globalizado y de continuo desarrollo, actualmente las empresas deben tener herramientas que les faciliten su adaptabilidad al entorno en el que se desenvuelven, con rapidez y agilidad, evitando tener daños en sus estructuras de gestión y procurando su éxito sostenido. Una de estas herramientas, es la norma UNE 66174:2010: Guía para la evaluación del sistema de gestión para el éxito sostenido de una organización, la cual contiene los parámetros y directrices que permiten evaluar los sistemas administrativos de una determinada organización; esta norma, permite obtener un panorama acerca del nivel de madurez organizacional alcanzado mediante un sistema de gestión determinado. Es así, que el presente estudio tiene como arista principal la utilización de la normativa referenciada para evaluar el sistema de gestión de la empresa IMPALDIESEL CIA.LTDA., lo cual fue llevado a cabo mediante dos tipos de evaluaciones, una realizada a la alta dirección y otra evaluación detallada correspondiente al nivel operativo, a través de la metodología y directrices establecidas en la norma. Mediante lo expuesto, se obtuvo los resultados de la valoración de

los indicadores acerca del nivel de madurez del sistema de gestión de la referida empresa, permitiendo inferir de esta manera sus puntos fuertes así como sus oportunidades de mejora; determinando así la eficacia de la norma en mención para el diagnóstico de sistemas de gestión empresariales, que desean alcanzar un enfoque hacia el mejoramiento continuo y la calidad que les permita tener el tan anhelado éxito empresarial sostenido.

PALABRAS CLAVE: Sistema de gestión; norma UNE 66174:2010; evaluación sistema de gestión; nivel de madurez; mejora continua.

ABSTRACT

In a globalized and continuously developing world, companies must now have tools that facilitate their adaptability to the environment in which they operate, with speed and agility, avoiding damage to their management structures and seeking their sustained success. One of these tools is the standard UNE 66174: 2010: Guide for the evaluation of the management system for the sustained success of an organization, which contains the parameters and guidelines that allow evaluating the administrative systems of a certain organization; This standard allows obtaining an overview of the level of organizational maturity reached through a specific management system. Thus, the main aspect of this study is the use of the referenced regulations to evaluate the management system of the company IMPALDIESEL CIA.LTDA., Which was carried out through two types of evaluations, one carried out by senior management and another detailed evaluation corresponding to the operational level, through the methodology and guidelines established in the standard. By means of the above, the results of the evaluation of the indicators regarding the maturity level of the management system of the aforementioned company were obtained, allowing in this way to infer its strengths and opportunities for improvement; thus determining the effectiveness of the standard in question for the diagnosis of business management systems, who want to achieve an approach towards continuous improvement and quality that allows them to have the long-awaited sustained business success.

KEYWORDS: Management system; UNE 66174:2010 standard; management system evaluation; maturity level; continuous improvement.

INTRODUCCIÓN

Los sistemas de gestión empresarial se componen del cúmulo de normas, políticas, procesos y procedimientos que son empleados para la creación de estrategias, la ejecución de las mismas, y en todas las actividades que implica su gestión; con la finalidad de alcanzar el éxito sostenido de la organización. Según Rubio Rodríguez, Téllez Bedoya, y Gómez Rodríguez

(2019), es reconocido que los sistemas de gestión buscan incidir en la reducción de costos, la agilización de los procesos, la disminución de los trámites y la burocracia, el desarrollo de una óptica dirigida a los negocios y la motivación de los colaboradores.

Las empresas suelen implementar sistemas de gestión a procesos específicos, por lo que la mejora se ve reflejada solo en las áreas relacionadas, sin embargo, esto no permite una gestión empresarial completa. Por esta razón es que las organizaciones han venido implementando sistemas integrados de gestión que las faculten a ser más eficientes y competitivas (Arce Brenes, Méndez Arias, y Villegas Sánchez, 2017). La efectiva implementación de un sistema integrado de gestión permitirá manejar un número menor de documentos, directrices integradas y más coherentes para el personal (Duque, 2017).

El funcionamiento eficaz de un sistema en la empresa constituye un principio básico, encaminado a optimizar el empleo de los medios y recursos que posee, mediante la aplicación de indicadores de desempeño que respondan a un proceso más simple, ágil, satisfactorio y productivo, tanto en el ámbito económico como social (Padrón Carmona, 2016). Una parte muy importante para la implementación de cualquier sistema de gestión es involucrar a las personas, que este permita elevar la calidad de vida de todos sus miembros, para que todos puedan desempeñarse y desarrollar todo su potencial; y así, contribuyan de manera eficiente a la consecución de los logros que trae consigo el sistema de gestión. Aunque son muchas las empresas que disponen de sistemas de gestión, son pocas las que han conseguido desarrollar un efectivo Sistema Integrado de Gestión (Pérez Loaiza y Estrada Muñoz, 2016). Las empresas modernas deben ser ágiles y productivas dentro de un esquema de estándares que faciliten la planeación, organización, ejecución y control de sus procesos. (Isaza Serrano, 2018). En la actualidad, las organizaciones tienen que estar dotadas de herramientas que les permitan su adaptación al entorno de una forma rápida y ágil, sin sufrir daños en sus estructuras y con un alto grado de éxito (Navarro y Velázquez, 2010).

En este sentido, la gestión de calidad resulta hoy día una estrategia para impulsar la competitividad empresarial que permite, desde una perspectiva integral, observar la organización como un conjunto de procesos interrelacionados cuyo fin último es, entre otros, lograr la satisfacción del cliente. (Hernández Palma, Barrios Parejo, y Martínez Sierra, 2018). Cada vez son mayores las exigencias de calidad de los productos en el mercado local y global, por lo que se ha incrementado el interés e importancia de la mejora continua y los sistemas de gestión de la calidad (SGC); en este ámbito, las normas ISO 9000 son una referencia mundial para trabajar e implementar estos sistemas (Yáñez y Yáñez, 2012).

Dentro de este contexto, la norma internacional ISO 9004:2009 constituye un punto de partida importante, que proporciona ayuda para conseguir el éxito sostenido y sugiere herramientas para la evaluación del nivel de madurez de los sistemas de gestión en el camino hacia la excelencia operacional (Martínez Rivera, Crespo Reinoso, y Rodríguez Cotilla, 2018). La

norma ISO 9004 refleja ser indicada para pymes debido principalmente a su baja complejidad de uso y a su representación en dos dimensiones, en donde además se especifica el nivel de desempeño actual y se muestra la ruta de mejoramiento por medio de un perfil de desempeño lineal (Páez, Rohvein, Paravie, y Jaureguiberry, 2018). Basado en el contexto referenciado, la Asociación Española de Normalización y Certificación ha desarrollado la norma UNE 66174:2010 (AENOR, 2010). Guía para la evaluación del sistema de gestión para el éxito sostenido de una organización según la Norma UNE-EN ISO 9004:2009. Esta norma, según Navarro y Velázquez (2010), contiene una herramienta para la autoevaluación que permite a la organización obtener una visión global de su desempeño y del nivel de madurez alcanzado por su sistema de gestión. Esta herramienta permite evaluar los elementos claves (los que realiza la alta dirección) y los elementos detallados (los que realiza la dirección operativa y los propietarios de los procesos).

La empresa IMPALDIESEL CIA.LTDA, es una empresa familiar, perteneciente al campo de las pymes, que se dedica a la importación y comercialización de todo tipo de repuestos para automotores a Diesel, con alrededor de 23 años de servicio en el mercado, desde su inicio ha manejado su administración de forma empírica sin orientación técnica para el desarrollo de sus actividades de servicio, durante toda su trayectoria no se ha dado paso a la normalización de sus procesos, mejora continua, evaluación del desempeño y éxito sostenido, es por ello que se ha detectado la necesidad de aplicar herramientas que permitan detectar las áreas de mejora a partir de la autoevaluación, que permitan que el servicio que brinda la organización y su visión se maneje bajo el enfoque de mejora continua y éxito sostenido, por lo que es necesario para la organización, establecer un sistema de gestión que le permita evaluarse y mejorar constantemente asegurando la calidad de su servicio.

Es así como la presente investigación tiene como objetivo principal evaluar el estado en el que se encuentra el sistema de gestión empresarial actual de la organización referenciada, con el objeto de identificar las áreas de mejora correspondientes a los niveles operativos organizacionales, las áreas de mejora de la alta dirección para la toma de decisiones, así como, su nivel de madurez organizacional; mediante el empleo de las herramientas que brinda la norma UNE 66174:2010, con la finalidad de que la empresa en estudio, en base a la evaluación planteada pueda conocer un escenario real para el planteamiento de las posibles políticas que le permitan lograr el tan anhelado éxito organizacional sostenido y el enfoque hacia la mejora continua deseado.

MÉTODOS

El presente estudio se enmarca en una investigación descriptiva, debido a que se procedió a realizar una descripción real de todos los factores, circunstancias e información obtenida

acerca del estado actual del sistema de gestión de la organización sometida a investigación, mediante el empleo del instrumento correspondiente. Además, y como lo indica (Díaz Narvaez y Calzadilla Nuñez, 2016) esta investigación podría realizarse usando métodos cualitativos y, en un estado superior de descripción, usando métodos cuantitativos. Estos últimos tienen como función esencial medir (de la forma más precisa posible) las características, propiedades, dimensiones o componentes descubiertos en las investigaciones.

Lo referido con anterioridad, se corroboró debido a la tabulación sistemática de los datos obtenidos de los cuestionarios aplicados a la alta gerencia y al equipo operativo mediante los parámetros establecidos en la norma UNE 66174:2010, la recolección de información es de forma estructurada con el análisis objetivo de distintas fuentes, es concluyente en su propósito objetivo de cuantificar el problema e interpretarlo estadísticamente, lo cual fue hecho, con el propósito de evaluar el estado del sistema de gestión de la empresa IMPALDIESEL CIA. LTDA., lo que además otorga y pone en evidencia el enfoque cuantitativo que fue utilizado en la presente investigación; ya que, y como lo afirma el enfoque (Vega Malagón, y otros, 2014), el enfoque cuantitativo confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud, patrones de comportamiento en una población. En lo que se refiere a la población objeto de estudio, es pertinente mencionar que se trabajó con todo el universo poblacional y no se calculó ninguna muestra, por lo que de conformidad a los parámetros que están determinados en la norma UNE 66174:2010, la evaluación mediante el cuestionario pertinente que establece la norma, fue realizado tanto al nivel gerencial que en este caso pertenece al gerente de la empresa, así como al nivel operativo correspondiente que estuvo conformado por dos técnicos de la organización.

Para el desarrollo de la evaluación del estado del sistema de gestión de IMPALDIESEL CIA. LTDA. se utilizó la norma UNE 66174:2010, Guía para la evaluación del sistema de gestión para el éxito sostenido de una organización según la norma UNE- EN ISO 9004:2009, cuyo objetivo es establecer los parámetros a emplearse para permitir a una empresa enfocarse en el éxito sostenido. Para ello, existen requisitos que se deben desarrollar previamente, los cuales pueden ser definidos en tres ejes fundamentales, y que para el caso del presente estudio fueron empleados :

1. Realizar una evaluación interna de la alta dirección y una detallada de los niveles operativos de la empresa para obtener puntos de vista diferentes.
2. Valoración del nivel de madurez de acuerdo con la realidad empresarial.
3. Identificar puntos fuertes y áreas de mejora

Cabe manifestar que estas evaluaciones y directrices son totalmente independientes y aplicables en cualquier tipo de organizaciones sin importar su tamaño, actividad, sector, número de personas con las que trabajan.

Como se mencionó previamente existe una evaluación de la alta dirección, para su desarrollo en el caso de esta investigación fue aplicada en la gerencia general empresarial; esta evaluación se conformó de cinco factores clave, los cuales muestran los niveles de madurez empresarial. Cada uno de los elementos clave, se valoró de acuerdo con la situación real en la organización, lo cual a su vez representó un nivel de madurez, la forma de evaluar procedió si el evaluado consideró que la realidad de la organización concordaba con la descripción del nivel. Por ejemplo, si la organización cumplía con lo descrito en el nivel 1, se procedía a comparar con el nivel 2 y así sucesivamente hasta encontrar el nivel de madurez correspondiente. Una vez analizado cada uno de los puntos clave y el nivel de madurez se asignó un peso del 1 al 5 para la valoración correspondiente.

Para determinar el nivel de madurez se consideró que se ha cumplido las descripciones y requisitos de todos los niveles inferiores, sin embargo, podría darse el caso específico de que el evaluado consideró que la realidad empresarial, de cierto nivel cumplía tanto con la información de la descripción de un nivel, pero así mismo con la descripción del siguiente, por lo que se procedió a asignar el valor medio correspondiente de los dos niveles.

En lo que respecta a la evaluación detallada, esta fue estructurada según los apartados contemplados en la norma UNE 66174:2010: Guía para la evaluación del sistema de gestión para el éxito sostenido de una organización según la norma UNE-EN-ISO 9004:2009, en el cual, para cada apartado se define un conjunto de preguntas que el evaluador debió analizar, además facilitó para cada uno de las preguntas una sección con evidencia, lo que permitió identificar de manera más fácil si la empresa posee o no lo descrito.

Para el desarrollo de la evaluación detallada, de conformidad a la norma expuesta, se disponía de un conjunto de pasos a seguir de acuerdo con el siguiente detalle:

- a) Definir en función de la evidencia que se cuenta en realidad la empresa para asignar niveles a cada uno de los criterios PDCA (ciclo de mejora Deming: plan, do, check, act).
- b) Evaluar el conjunto de evidencias, que dan la respuesta a cada pregunta, para ello se aplica la matriz de atributos del nivel de madurez de forma vertical, así definimos el nivel de madurez de cada criterio del ciclo planificar, ejecución, seguimiento y mejora (PDCA).
 - Planificación (P) valoración de 1-5
 - Ejecución (D) valoración de 1-5
 - Seguimiento (C) valoración de 1-5
 - Mejora (A) valoración de 1-5
- c) Una vez analizada la evidencia se procede a colocar la valoración en cada apartado del ciclo PDCA, en un rango entre 1 y 5 en función a la realidad empresarial.

Para el cálculo de la puntuación final de cada una de las preguntas se lo realiza a través de la fórmula que se puede apreciar en la ecuación 1.

Puntuación total de pregunta = Valor mínimo de los criterios PDCA+ (0.25 * n de criterios que superan el valor mínimo) [1]

- d) Para asignar un valor final para cada uno de los apartados de la norma, se aplica la media aritmética de todos los valores del apartado. Existen casos particulares en los que por el giro de la empresa no se pueden responder todas las preguntas, para lo cual se debe justificar la razón y tomar en cuenta para el cálculo total.
- e) Finalmente, para el cálculo del resultado final de la evaluación detallada; se calcula la media aritmética de todos los apartados y se realiza el siguiente procedimiento:
- Trasladar los valores de cada apartado de la evaluación detallada a la hoja de resultados.
 - Se realiza la suma de las columnas en la fila “puntos obtenidos por cada columna”.
 - Suma de toda la fila “puntos obtenidos por cada columna” y se divide el resultado entre el número de apartados aplicados y el valor resultante es el “resultado final”.

RESULTADOS

Como se detalló en el apartado correspondiente a métodos, la evaluación del sistema de gestión de la empresa objeto de estudio se divide en tres ejes fundamentales:

1. Evaluación interna de la alta dirección y una detallada de los niveles operativos de la empresa para obtener puntos de vista diferentes.

- a) En primera instancia se procedió a realizar la evaluación a la alta dirección bajo los parámetros señalados anteriormente (Tabla 1).

Tabla 1. Evaluación alta dirección
EVALUACIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN

	Elemento clave	Puntuación nivel de madurez por evaluador				Puntuación	Valoración capítulo
		Ev. 1	Ev. 2	Ev 3	Ev 4		
Gestión	¿Cuál es el centro de interés de la dirección?	2				2	2
	¿Cuál es el enfoque del liderazgo?	2				2	
Estrategia y política	¿Cómo se decide qué es importante?	2				2	2
Recursos	¿Qué se necesita para obtener resultados?	1				1	1
Procesos	¿Cómo se organizan las actividades?	1				1	1
Seguimiento y medición	¿Cómo se logran los resultados?	2				2	1,5
	¿Cómo se realiza el seguimiento de los resultados?	1				1	
Mejora, innovación y aprendizaje	¿Cómo se deciden las prioridades de mejora?	1				1	1
	¿Cómo tiene lugar el aprendizaje?	1				1	
Suma de valoraciones de capítulos							8,5
Resultado final (suma de valoraciones capítulo / nº capítulos)							1,42

Yáñez Tobar, Mora Poveda, Torres Espín

Como se evidencia en la tabla expuesta, correspondiente a la evaluación realizada a la alta dirección, se aprecia que cada pregunta corresponde a un área específica, este aspecto de clasificación permite conocer las áreas que presentan debilidades en la empresa en estudio, lo cual es resumido en la tabla 2.

Tabla 2. Evaluación Alta Dirección por áreas

Elemento Clave	Puntuación
Gestión	2
Estrategia y política	2
Recursos	1
Procesos	1
Seguimiento y medición	1,5
Mejora innovación y aprendizaje	1

- b) Siguiendo con el desarrollo del primer eje, se procede a detallar los resultados obtenidos mediante la evaluación detallada que fue realizada al nivel operativo de la organización (Tablas de la 3 a la 8).

Tabla 3. Gestión para el éxito sostenido de una organización

Apartado	Nivel de Madurez	Nivel objetivo
Generalidades	2,66	4
Éxito sostenido	2,86	4
El entorno de la organización	3,39	4
Partes interesadas, necesidades y expectativas	3,28	4
Promedio	3,05	4,00

Tabla 4. Estrategia y Política

Apartado	Nivel de Madurez	Nivel objetivo
Generalidades	3,15	4
Formulación de la estrategia y la política	3,43	5
Despliegue de la estrategia y la política	2,82	4
Comunicación de la estrategia y de la política	3,81	5
Promedio	3,20	4,00

Tabla 5. Gestión de los Recursos

Apartado	Nivel de Madurez	Nivel objetivo
Generalidades	1,5	3
Recursos Financieros	2,71	4
Personas en la organización	3,04	4
Proveedores y Aliados	2,06	3
Infraestructura	1,5	3
Conocimientos, Información y Tecnología	2,9	4
Recursos Naturales	1,31	2
Promedio	2,15	3,00

Tabla 6. Gestión de los Procesos

Apartado	Nivel de Madurez	Nivel objetivo
Generalidades	2,95	4
Planificación y Control de los procesos	3,65	5
Responsabilidad y autoridad relativas a los procesos	3,45	4
Promedio	3,35	4,00

Tabla 7. Seguimiento. Medición, Análisis y Revisión

Apartado	Nivel de Madurez	Nivel objetivo
Generalidades	1,45	3
Seguimiento	3,22	4
Medición: Generalidades	3,3	4
Indicadores clave de desempeño	2,32	3
Medición: Auditoría Interna	1,25	2
Medición: Autoevaluación	1,75	3
Medición: Estudios comparativos con las mejores prácticas (benchmarking)	1,80	3
Análisis	1,25	2
Revisión de la información obtenida del seguimiento, medición y análisis	2,18	3
Promedio	2,06	3,00

Tabla 8. Mejora, innovación y aprendizaje, generalidades

Apartado	Nivel de Madurez	Nivel objetivo
Generalidades	3,58	5
Mejora	2,65	4
Innovación	2,61	4
Aprendizaje	3,33	4
Promedio	3,12	4,00

2. Valoración del nivel de madurez de acuerdo con la realidad empresarial.

En lo que corresponde a este eje empleado para la evaluación del sistema de gestión, a continuación se puede observar, que en primera instancia se ha establecido el valor objetivo que se desea alcanzar en cuanto al nivel de madurez, tanto en lo que respecta a los elementos claves de la evaluación de la alta dirección, así como a cada apartado correspondientes a la evaluación detallada, finalmente se aprecia un resumen de la evaluación detallada y de la evaluación de la alta dirección que comprende el valor obtenido en cada apartado en contraste con el valor objetivo ya mencionado anteriormente, con la finalidad de identificar las áreas que requieren una intervención inmediata, siempre en base al enfoque de mejora continua y el éxito sostenido de la organización (Tabla 9 y 10).

Tabla 9. Resumen de elementos claves alta dirección y niveles de madurez alcanzados

Elementos Clave	Nivel de Madurez	Nivel Objetivo
¿Cuál es el centro de interés de la dirección?	2	3
¿Cuál es el enfoque del liderazgo?	2	3
¿Cómo se decide qué es importante?	2	3
¿Qué se necesita para obtener resultados?	1	2
¿Cómo se organizan las actividades?	1	2
¿Cómo se logran los resultados?	2	3
¿Cómo se realiza el seguimiento de los resultados?	1	2
¿Cómo se deciden las prioridades?	1	2
¿Cómo tiene lugar el aprendizaje?	1	2

Tabla 10. Resumen de apartados de evaluación detallada y niveles de madurez alcanzados

Apartado	Nivel de Madurez	Nivel objetivo
Generalidades	3,04	4
Estrategia y Política	3,3	4
Gestión de los Recursos	2,15	3
Gestión de los procesos	3,35	4
Seguimiento. Medición, Análisis y Revisión	2,06	3
Mejora, innovación y aprendizaje, generalidades	3,12	4

A continuación, en la tabla 11 se presenta el resumen de la media aritmética obtenida para cada capítulo evaluado de la empresa en estudio, en lo relativo a la evaluación detallada, de la misma manera, también se presenta la valoración de cada capítulo correspondiente a la alta dirección:

Tabla 11. Resumen Evaluación detallada y Evaluación Alta Dirección

EVALUACIÓN DETALLADA				EVALUACIÓN ALTA DIRECCIÓN		
Capítulo		Elemento	Media:	Valoración:	Elemento clave	Capítulo
Gestión para el éxito sostenido de una organización	4.1	Generalidades	3,04	2	¿Cuál es el centro de interés de la dirección? ¿Cuál es el enfoque del liderazgo?	Gestión
	4.2	Éxito sostenido				
	4.3	El entorno de la organización				
	4.4	Partes interesadas, necesidades y expectativas				
Estrategia y política	5.1	Generalidades	3,33	2	¿Cómo se decide qué es importante?	Estrategia y política
	5.2	Formulación de la estrategia y la política				
	5.3	Despliegue de la estrategia y la política				
	5.4	Comunicación de la estrategia y la política				
Gestión de los recursos	6.1	Generalidades	2,14	1	¿Qué se necesita para obtener resultados?	Recursos
	6.2	Recursos financieros				
	6.3	Personas en la organización				
	6.4	Proveedores y aliados				
	6.5	Infraestructura				
	6.6	Ambiente de trabajo				
	6.7	Conocimientos, información y tecnología				
	6.8	Recursos naturales				
Gestión de los procesos	7.1	Generalidades	3,35	1	¿Cómo se organizan las actividades?	Procesos
	7.2	Planificación y control de los procesos				
	7.3	Responsabilidad y autoridad relativas a los procesos				
Seguimiento, medición, análisis y revisión	8.1	Generalidades	2,06	1,5		Seguimiento y medición
	8.2	Seguimiento				
	8.3.1	Medición: Generalidades				
	8.3.2	Medición: Indicadores clave del desempeño				

	8.3.3	Medición: Auditoría			¿Cómo se logran	
	8.3.4	Medición: Autoevaluación			¿Cómo se realiza el seguimiento de los resultados?	
	8.3.5	Medición: Estudios comparativos con las mejores prácticas				
	8.4	Análisis				
	8.5	Revisión de la información de seguimiento, medición y				
Mejora, innovación y aprendizaje	9.1	Generalidades	3,12	1	¿Cómo se deciden las prioridades de mejora?	Mejora, innovación y aprendizaje

3. Identificar puntos fuertes y áreas de mejora

Para la identificación de las áreas de mejora dentro de la organización evaluada se procedió a utilizar tanto la evaluación realizada a la alta dirección, así como la evaluación detallada que fue hecha al nivel operativo.

En este sentido, como se estableció anteriormente por medio de la evaluación realizada a la alta dirección y que consta en la tabla 1, existen elementos claves los cuales fueron valorados mediante preguntas específicas, de conformidad a los resultados obtenidos, permite identificar las áreas que son propensas a oportunidades de mejora, estos elementos claves corresponden a las preguntas: ¿Qué se necesita para obtener resultados?, ¿Cómo se organizan las actividades?, ¿Cómo se realiza el seguimiento de los resultados?, ¿Cómo se deciden las prioridades de mejora?, ¿Cómo tiene lugar el aprendizaje?

Cada uno de estos elementos clave poseen puntuaciones no satisfactorias, estos puntos clave a su vez pertenecen a dos áreas específicas, las cuales son: “recursos” y “procesos mejora innovación y aprendizaje”, que pueden ser observados en la Tabla 9.

En cuanto al análisis de la evaluación detallada de acuerdo con la información obtenida en la misma y que puede ser apreciada en la tabla 10, en base a la puntuación de cada uno de los apartados que fueron contrastados con su propio nivel objetivo de madurez, permite identificar que las áreas que obtuvieron una puntuación no satisfactoria y que por ende se convierten en áreas de mejora son: “gestión de los recursos” y “seguimiento medición análisis y revisión”.

En lo que respecta a la identificación de los puntos fuertes, en primer lugar, en el caso de la evaluación de la alta dirección se ha realizado en función de los elementos claves mejor puntuados, los cuales como ya se definió anteriormente pertenecen a un área específica, por lo tanto, de conformidad a los resultados obtenidos se determina que los puntos fuertes corresponden a las áreas: “estrategia y política”, “gestión de los procesos” y “mejora, innovación y aprendizaje”.

DISCUSIÓN

Como se evidencia en los apartados anteriores, los elementos primordiales para evaluar a la empresa materia de la presente investigación, parte de la evaluación de la alta directiva y la detallada. Para Mata Valera, Ricardo Cabrera y Rodríguez Pérez (2019), el proceso de evaluación directiva, es una herramienta que se diseña para que los directivos de la organización, puedan realizar rápida y globalmente una evaluación del sistema de gestión de calidad, conocer el nivel de madurez de este, priorizar los requisitos de la norma que deben ser mejorados, y establecer políticas encaminadas a mejorar el nivel de madurez. Mientras que en lo que se refiere a la evaluación detallada, para Carlos Ornelas, Medina Tafoya, Liquidano Rodríguez, Silva Olvera, y Ventura Mena (2016), la norma UNE 66174:2010, considera no sólo el punto de vista de la alta dirección, que aporta la visión global y estratégica, sino también el de los gestores de calidad, que aporta la visión operativa. Por lo tanto, a través de estos dos elementos enunciados se infieren que los mismos, se presentan como vitales y concordantes y permiten establecer un claro diagnóstico de la situación real del sistema de gestión empresarial a través de la opinión de los principales actores dentro de la organización.

Según lo establece Navarro y Velázquez (2010), la herramienta de autoevaluación de la alta dirección relaciona cinco niveles de madurez con los elementos claves, donde las organizaciones comparan la situación de la organización con la descripción que se aporta en cada nivel de madurez. De esta forma, la organización visualiza la siguiente situación que se tiene que plantear alcanzar. En este sentido, y de acuerdo con los resultados previos obtenidos en la evaluación, se puede evidenciar que, en las áreas de recursos, procesos; seguimiento y medición; y, mejora innovación y aprendizaje se han valorado en nivel de madurez 1, por lo que la empresa en estudio, a través de un plan de mejora, debe plantearse alcanzar por lo menos el siguiente nivel de madurez, los cuales se encuentran determinados en la norma UNE 66174:2010, es decir:

- Para el elemento clave **¿Qué se necesita para obtener resultados?** que se encuentra valorado con un nivel de madurez 1 que según la normativa enunciada corresponde a:
Nivel 1: los recursos se gestionan para casos puntuales; debe como mínimo alcanzar el **Nivel 2:** los recursos se gestionan de manera eficaz, el cual se convierte en el nivel deseado o nivel objetivo.
- Para el elemento clave **¿Cómo se organizan las actividades?** que se encuentra en:
Nivel 1: no hay un enfoque sistemático para la organización de las actividades, teniendo implementados sólo algunos procedimientos o instrucciones de trabajo básicos; su nivel objetivo sería: **Nivel 2:** las actividades se organizan por función, con un sistema de gestión de la calidad implementado.

- Para el elemento clave **¿Cómo se realiza el seguimiento de los resultados?** valorado como: **Nivel 1:** los indicadores financieros, comerciales y de productividad están implementados. El nivel objetivo que debe ser alcanzado es: **Nivel 2:** se realiza el seguimiento de la satisfacción del cliente, los procesos de realización clave y el desempeño de los proveedores.
- Para el elemento clave **¿Cómo se deciden las prioridades de mejora?** que ha sido valorado en el nivel de madurez 1, **Nivel 1:** las prioridades de mejora se basan en los errores, las quejas o los criterios financieros; la empresa debe alcanzar el nivel objetivo correspondiente a **Nivel 2:** las prioridades de mejora se basan en los datos de satisfacción de los clientes o las acciones correctivas y preventivas.
- Para el elemento clave **¿Cómo tiene lugar el aprendizaje?** valorado como **Nivel 1:** el aprendizaje es aleatorio y tiene lugar a nivel individual, el nivel objetivo que se requiere es **Nivel 2:** el aprendizaje es sistemático a partir de los éxitos y fracasos de la organización.

Como se evidencia, una vez aplicados los principios de la norma UNE-EN ISO 66174:2010, basándose en los dos tipos de evaluaciones la enfocada en la alta dirección y la detallada, se puede conocer dos perspectivas diferentes de la realidad empresarial y así no sesgar información; por medio de lo referido y del análisis a la información recabada, se identificó las áreas de mejora, las cuales permiten conocer las áreas en las cuales la empresa tiene mayor debilidad y que por ende son propensas al mejoramiento para que el sistema de gestión empresarial sea manejado de manera óptima, permitiéndole a la empresa objeto de estudio del presente caso, alcanzar el éxito sostenido deseado.

CONCLUSIONES

En base a lo analizado, se puede concluir que la norma UNE 66174:2010, es un método eficaz para la valoración de un sistema de gestión empresarial, debido a que se convierte en una poderosa herramienta que por medio de la evaluación a los principales actores organizacionales permite conocer con certeza un diagnóstico real y específico de la gestión empresarial, con lo cual el objetivo de la presente investigación ha sido alcanzado con éxito; mediante esta norma se pudo determinar el estado actual del sistema de gestión empresarial de la empresa IMPALDIESEL; en el proceso de valoración se pudo establecer algunos indicadores, entre ellos está el nivel de madurez determinado en ambas evaluaciones tanto en lo correspondiente al nivel directivo como en la detallada; a su vez se pudo determinar salidas del proceso como oportunidades de mejora, o puntos fuertes. Finalmente, y como resultado del proceso de valoración se obtuvo un nivel de madurez entre 1 y 5, siendo éste

un indicador válido de referencia de mejora continua con respecto del sistema de gestión para el éxito sostenido

Con la ejecución de este trabajo, se quiere demostrar y motivar a los empresarios ecuatorianos sobre la importancia de la implementación de herramientas en base en las normas internacionales o modelos de excelencia, que aporten una mejora en el sistema de gestión, cambiando la gestión empírica que no permite, por lo general, que se alcance resultados favorecedores en cuanto a modelos de gestión exitosos, es por ello que con la aplicación de herramientas de calidad en este caso en particular, a través de la utilización de la norma UNE 66174:2010, permitió establecer una valoración y diagnóstico claro del estado del sistema de gestión, que permita corregir las debilidades, identificar áreas de mejora y puntos fuertes, para lograr asegurar una gestión óptima y mejores resultados alineados a los objetivos empresariales de IMPALDIESEL, enfocándose siempre en el enfoque de mejora continua y éxito sostenido, que le permita brindar productos y servicios de calidad para la satisfacción de sus clientes, que son el eje principal y vital en función de los cuales gira la empresa.

A partir de los resultados alcanzados se debería proponer un plan de mejora consolidado el cual debe buscar cubrir todas las áreas de mejora, mediante el establecimiento de estrategias y actividades, cronograma, responsables y medios de verificación que permita un seguimiento periódico de los avances en la ejecución de lo planificado. Cabe mencionar, que lo mencionado podría ser implementado a través de la metodología del ciclo Deming PHVA (planear-hacer-verificar-actuar) que es un espiral de mejora continua basada en estrategias para alcanzar un enfoque enmarcado en la calidad y el éxito sostenido.

REFERENCIAS

Arce Brenes, J. A., Méndez Arias, A., y Villegas Sánchez, E. (2017). Desarrollo de un sistema integrado de gestión para micro, pequeñas y medianas empresas a partir de la norma INTE 01-01-09:2013. *Tec Empresarial*, 11(2), 17-26.

AENOR. (2010). *Guía para la evaluación del sistema de gestión para el éxito sostenido de una organización según la norma UNE-EN ISO 9004:2009*. Madrid, España: AENOR.

Mata Valera, M. C., Ricardo Cabrera, H., y Rodríguez Pérez, B. (2019). Experiencia en la medición del grado de madurez de un SGC en comercializadora de cementos. *Universidad y sociedad*, 11(2), 318-330.

Carlos Ornelas, C. E., Medina Tafoya, E., Liquidano Rodríguez, M. d., Silva Olvera, M. d., y Ventura Mena, E. M. (2016). Beneficios de las certificaciones en ISO 9001:2008 y en ISO TS 16949:2009 en empresas de Aguascalientes. *Conciencia tecnológica*, (52), 19-25.

- Díaz Narvaez, V. P., y Calzadilla Nuñez, A. (2016). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las ciencias de la salud. *Revista ciencias de la salud*, 14(1), 115-121.
- Duque, D. (2017). Modelo teórico para un sistema integrado de gestión (seguridad, calidad y ambiente). *Ingeniería industrial. Actualidad y nuevas tendencias*, V(18), 115-130.
- Hernández Palma, H. G., Barrios Parejo, I., y Martínez Sierra, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio libre*, 16(28) 179-195.
- Isaza Serrano, A. T. (2018). *Control interno y sistema de gestión de calidad: Guía para su implantación en empresas públicas y privadas*. (3ª. Edición). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Martínez Rivera, R., Crespo Reinoso, Y., y Rodríguez Cotilla, Z. (2018). Diseño de instrumentos de medición del nivel de madurez del sistema de gestión de calidad en empresas de alta tecnología del sector biofarmacéutico. *VacciMonitor*, 27(1), 28-36.
- Navarro, I., y Velázquez, M. (2010). UNE 66174:2010. Guía para la evaluación del sistema de gestión para el éxito sostenido de una organización según la Norma UNE-EN ISO 9004:2009. *Calidad*, (3), 70-73.
- Padrón Carmona, L. (2016). El enfoque logístico en el sistema de gestión empresarial de las cooperativas no agropecuarias. *Cooperativismo y desarrollo COODES*, 4(2), 102-109.
- Páez, G., Rohvein, C., Paravie, D., y Jaureguiberry, M. (2018). Revisión de modelos de madurez en la gestión de los procesos de negocios. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 26(4), 658-698.
- Pérez Loaiza, N., y Estrada Muñoz, J. (2016). Diseño del sistema integrado de gestión apoyado en la filosofía TPM (mantenimiento productivo total) para una pyme. *Ingeniería industrial*, 4(4), 95-102.
- Rubio Rodríguez, G. A., Téllez Bedoya, C. A., y Gómez Rodríguez, D. T. (2019). Análisis de los factores que componen un sistema de gestión empresarial: estudio de caso para la dirección de vivienda. *Revista Nacional de Administración*, 10(2), 47-60.
- Vega Malagón, G., Ávila Morales, J., Vega Malagón, A. J., Camacho Calderón, N., Becerril Santos, A., y Leo Amador, G. E. (2014). Paradigmas en la investigación. enfoque cuantitativo y cualitativo. *European Scientific Journal*, 10(15), 523-528.
- Yáñez, R., y Yáñez, J. (2012). Auditorías, mejora continua y normas ISO: factores clave para la evolución de las organizaciones. *Ingeniería industrial. Actualidad y nuevas tendencias*, III(9), 83-92.