

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN
TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL



**“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EFQM
A LA EMPRESA ADMINISTRADORA DE INMUEBLES
HOUSING SAC”**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR
WALTER PAUL SOTO MONTERO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Lima – Perú

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN
TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL
“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EFQM
A LA EMPRESA ADMINISTRADORA DE INMUEBLES
HOUSING SAC”

TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR
WALTER PAUL SOTO MONTERO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL

SUSTENTADO Y APROBADO ANTE EL SIGUIENTE JURADO:

.....
MBA. Carlos Alberto Guerrero López

Presidente

.....
Mto. CPC Demetrio José Tello Romero

Miembro

.....
Dra. Vilma Elvira Gómez Galarza

Miembro

Lima – Perú

2018

DEDICATORIA

A mi hijo Paulo, eres mi motor y motivo, me inspiras con tu amor, alegría y nobleza en ser el mejor padre, amigo y ejemplo de persona para ti cada día. Siempre estaré muy cerca de ti, me veas o no me vas a sentir.

AGRADECIMIENTO

A Dios que me dio la vida y se hizo presente a través de mi familia y mi hijo Paulo

A mi madre Julia Montero Boza y mi padre Walter Soto Reynoso, que siempre unidos supieron inculcar en mí, principios morales y me otorgan las mejores enseñanzas de la vida con ese amor tan puro y verdadero.

A mis hermanos Roberto, Joel, Michael, Gabriela, Carlos y Mayra, que siempre juntos con su amor y sacrificio colaboraron para que mi sueño se cumpla.

INDICE GENERAL

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Fundamentación del problema	2
1.2. Objetivos	3
1.2.1. Objetivo general	3
1.2.2. Objetivos específicos.....	3
1.3. Justificación.....	3
1.3.1. Conveniencia	4
1.3.2. Relevancia	4
1.3.3. Implicancias prácticas.....	4
1.3.4. Valor teórico.....	4
1.3.5. Utilidad metodológica	5
1.4. Limitaciones	5
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA.....	6
2.1. Modelo EFQM de la excelencia.....	6
2.1.1. Antecedentes.....	6
2.1.2. Antecedentes Modelo EFQM	7
2.1.3. Concepto de la excelencia	9
2.1.4. Autoevaluación.....	13
2.1.5. Esquema lógico del Modelo REDER	13
2.1.6. Criterios de evaluación del Modelo EFQM.....	14
2.1.7. Beneficios de la aplicación Modelo EFQM	16
2.1.8. Dificultades para aplicar el Modelo EFQM	17
2.2. Marco teórico	17
2.2.1. Calidad.....	17
2.2.2. Servicio.....	18
2.2.3. Calidad del servicio	19
2.2.4. Componentes de la calidad del servicio	20
2.2.5. Satisfacción del cliente	20
2.2.6. Los niveles de satisfacción	21
2.3. Definición de términos	21
CAPITULO III: METODOLOGÍA.....	26
3.2. Diseño.....	26

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	26
CAPITULO IV: HOUSING S.A.C.	28
4.1. La empresa	28
4.2. Organización	28
4.3. Los servicios que brinda la organización	29
4.4. Clientes de la organización.....	31
4.5. Principios organizacionales de la empresa	32
4.5.1. Valores.....	32
4.5.2. Visión.....	32
4.5.3. Misión.....	32
4.5.4. Objetivos.....	33
CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	34
5.1. Tabulación del diagnóstico de los criterios del modelo EFQM de excelencia a la organización	34
5.1.1. Criterio 1: Liderazgo	34
5.1.2. Criterio 2: Política y estrategia	34
5.1.3. Criterio 3: Personas	35
5.1.4. Criterio 4: Alianzas y Recursos	35
5.1.5. Criterio 5: Los procesos.....	36
5.1.6. Criterio 6: Resultados en los clientes	36
5.1.7. Criterio 7: Resultados en las personas.....	36
5.1.8. Criterio 8: Resultados en la sociedad	37
5.1.9. Criterio 9: Resultados claves	37
5.2. Tabulación del diagnóstico DAFO del modelo EFQM de excelencia a la organización	38
5.2.1. Criterio 1: Liderazgo	38
5.2.2. Criterio 2: Política y estrategia	39
5.2.3. Criterio 3: Personas	39
5.2.4. Criterio 4: Alianzas y Recursos	40
5.2.5. Criterio 5: Procesos	41
5.2.6. Criterio 6: Resultados en los clientes	42
5.2.7. Criterio 7: Resultados en las personas.....	42
5.2.8. Criterio 8: Resultados en la sociedad	43
5.2.9. Criterio 9: Resultados clave.....	44

5.3. Planes de mejora.....	44
CONCLUSIONES.....	46
RECOMENDACIONES	47
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura del Modelo de Excelencia EFQM	8
Figura 2: Modelo REDER	14
Figura 3: Servicios que ofrece la empresa HOUSING SAC	30
Figura 4: Estructura Organizacional HOUSING SAC	33

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en la empresa HOUSING SAC, que se dedica a la prestación de servicio de administración, seguridad, limpieza, jardinería y mantenimiento a edificios y condominios. La organización no cuenta con sistema de gestión para mejorar la calidad del servicio que brinda, lo cual afecta al nivel de calidad del servicio que brinda, la imagen de la empresa, la eficiencia de los procesos, el tiempo de atención al cliente. Partiendo de ello el presente trabajo se orienta a desarrollar la PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EFQM A LA EMPRESA ADMINISTRADORA DE INMUEBLES: HOUSING SAC, se propuso como objetivo general realizar un diagnóstico a la organización HOUSING SAC, basada en el modelo EFQM de excelencia, como herramienta de calidad para buscar una ventaja competitiva en el sector inmobiliario, la metodología empleada fue desarrollar un diagnóstico organizacional de HOUSING SAC y presentar los criterios de gestión en base al modelo EFQM de excelencia para su respectiva autoevaluación en la organización, los resultados hallados sirvieron para determinar entre otras conclusiones que realizado el diagnóstico en los 9 criterios del modelo EFQM de excelencia se hallaron claramente las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades de la organización, por lo implementar el modelo EFQM de excelencia es una alternativa adecuada para lograr estándares de calidad, así mismo se recomienda aplicar y desarrollar la planes de mejora según el modelo EFQM de excelencia para integrarlo a toda la organización y desarrollar estrategias para neutralizar las amenazas y debilidades halladas en el DAFO .

Palabras Clave: Modelo EFQM, autoevaluación, excelencia, DAFO.

SUMMARY

The present research work was carried out in the company HOUSING SAC, which is dedicated to the provision of administration, security, cleaning, gardening and maintenance services to buildings and condominiums. The organization does not have a management system to improve the quality of the service it provides, which affects the level of quality of the service it provides, the image of the company, the efficiency of the processes, the time of customer service. Based on this, the present work is aimed at developing the PROPOSAL FOR THE IMPLEMENTATION OF THE EFQM MODEL TO THE REAL ESTATE MANAGEMENT COMPANY: HOUSING SAC, proposed as a general objective to diagnose the HOUSING SAC organization, based on the EFQM model of excellence, as quality tool to look for a competitive advantage in the real estate sector, the methodology used was to develop an organizational diagnosis of HOUSING SAC and present the management criteria based on the EFQM model of excellence for their respective self-evaluation in the organization, the results found were useful for determine among other conclusions that the diagnosis made in the 9 criteria of the EFQM model of excellence clearly found the weaknesses, threats, strengths and opportunities of the organization, so implementing the EFQM model of excellence is an adequate alternative to achieve standards of quality, as It is recommended to apply and develop the improvement plans according to the EFQM model of excellence to integrate it throughout the organization and develop strategies to neutralize the threats and weaknesses found in the SWOT.

Keywords: EFQM Model, self-evaluation, excellence, SW

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Desde el año 2001, el sector inmobiliario peruano ha experimentado un auge significativo, en un entorno de expansión general de la actividad económica. La demanda de viviendas se ha visto favorecida por diversos factores: (i) el aumento de los ingresos de las familias, (ii) mayores facilidades crediticias para adquirir una vivienda (tasas de interés más bajas y mayores plazos); y (iii) el déficit habitacional que existe en Perú. (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, 2008)

Grandes proyectos se construían y la demanda por el servicio de administración, seguridad, limpieza y mantenimiento en general iba aumentando al mismo ritmo, eran pocas empresas que brindaban el servicio y se encontraban en una situación de confort por la poca competencia en el sector.

En los últimos siete años han ingresado al mercado inmobiliario empresas que brindan el servicio de administración de Edificios y Condominios que han convertido el entorno muy competitivo y que obliga a las empresas plantearse estrategias de mejora.

Las organizaciones cada vez se van involucrando con el tema de calidad de servicio, como una herramienta importante para diferenciarse en el mercado inmobiliario.

El Modelo EFQM de excelencia está siendo aplicado a organizaciones de todo tipo con el objetivo de diagnosticar y evaluar su situación actual, así como identificar las mejoras para llegar a la excelencia.

1.1. Fundamentación del problema

La empresa HOUSING SAC, está inscrita como MYPE en el Ministerio de Trabajo y Producción, está bajo el régimen MYPE en la SUNAT, por sus ingresos mensuales está considerada como micro empresa, pertenece al rubro inmobiliario y la empresa brinda un servicio integral a muchas inmobiliarias, Juntas de propietarios de Edificios y Condominios.

Está presente en el mercado desde el año 2010 y está posicionada en los distritos de La Molina y Santiago de Surco, tiene alianzas estratégicas con inmobiliarias para brindar servicios a sus nuevos proyectos.

A pesar de tener años en el mercado administrando edificios y condominios, contar con un staff de profesionales calificados y con experiencia comprobada, existen disconformidad por el servicio que se brinda, por lo que tiene la necesidad de controlar la calidad en todas sus manifestaciones y para ello es necesario proponer un modelo de gestión con el objetivo de satisfacer a los clientes, que nos recomienden a potenciales clientes a su vez, ser reconocidos como una empresa que brindan un servicio optimo y mejorar continuamente de todas las áreas y procesos involucrados en el servicio integral que se brinda: administración, seguridad, limpieza, jardinería, mantenimiento, etc.

EFQM (1999). Un objetivo del Modelo EFQM de excelencia es el de mejorar la competitividad de las empresas a través de la excelencia en la calidad, teniendo como sus beneficios más destacados:

- La empresa logra obtener una valoración de sus fortalezas y la identificación de las oportunidades de mejora, así como la medición periódica de su progreso.
- La empresa obtiene una mejora en el desarrollo de las estrategias y de los planes de negocio de la organización.
- Todos los miembros de la organización logran comprender y asumir sus responsabilidades.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

- Realizar un diagnóstico a la organización Housing S.A.C. basado en el modelo EFQM de excelencia para proponer su uso como herramienta de calidad para buscar una ventaja competitiva en el sector inmobiliario.

1.2.2. Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico de la empresa Housing S.A.C.
- Desarrollar los criterios del modelo de excelencia de la calidad propuesto.
- Realizar el análisis DAFO en base a los criterios del modelo de excelencia de la calidad propuesto.

1.3. Justificación

Heras *et al.*, 2006 Citado por Masteche (2012), menciona que los expertos señalaron que la implementación del modelo EFQM de excelencia, contribuye a reducir las no conformidades, reducir los costes de calidad, el ahorro de costes y a un aumento de la seguridad, todo ello contribuye a una disminución de errores y defectos producidos.

Hoy en día la calidad en las empresas de servicios es muy importante, y en el mercado inmobiliario que es altamente competitivo, una empresa para mantenerse en este rubro que tenga baja calidad en el servicio que brinda es muy posible que desaparezca.

El desarrollo de este trabajo permitirá que la empresa Housing S.A.C. tenga un modelo de referencia que pueda ser aplicado, como un instrumento para analizar el proceso de cambio y la excelencia en la gestión, para lograr beneficios tanto para toda la organización Housing S.A.C. como para los clientes.

Este trabajo se justifica desde el punto de vista práctico, porque propondremos un modelo EFQM que permita a la organización realizar un diagnóstico y establecer en qué nivel se encuentran en su camino hacia la excelencia e identificar y analizar las oportunidades que en ese momento se le presenta para seguir avanzado.

En este sentido, el modelo EFQM es una potente herramienta que facilita el cambio organizacional que las empresas requieren en función de los campos en el entorno.

1.3.1. Conveniencia

Es importante para Housing S.A.C. seguir siendo una de las empresas de servicios inmobiliarios más importantes del Perú, implementando un modelo de calidad se asegura un camino a la consolidación en el mercado, lo cual constituye una importante ventaja competitiva frente a múltiples competidores del rubro de administración inmobiliario.

1.3.2. Relevancia

La importancia de este trabajo radica en complementar el factor humano y los procesos de cada área de la organización, con la finalidad de aprovechar al máximo las posibilidades de crecimiento y desarrollo de la empresa. El propósito de la empresa Housing S.A.C. es el crecimiento organizacional en conjunto con el capital humano.

1.3.3. Implicancias prácticas

El presente trabajo permitirá conocer la situación actual de la organización basados en el modelo EFQM que permitirá mejorar el nivel del servicio que brinda la empresa Housing S.A.C.

1.3.4. Valor teórico

Esta investigación ofrece una propuesta dentro de las ciencias administrativas, con el diseño del modelo EFQM se tendrá documentación final que servirá como elemento de guía y consulta para la organización Housing S.A.C. y otras empresas que deseen buscar en el modelo EFQM una herramienta útil en el proceso de mejora de calidad y conocer la situación actual de su compañía y, además, se utiliza como marco para la valoración de los Premios Europeos de la Calidad. Por lo tanto, para los Premios Nacionales a la Calidad. El

Modelo está alineado con los principios de la calidad total (Tisnado, 2009).

1.3.5. Utilidad metodológica

La investigación utiliza la metodología planteada; esta es desarrollada a partir de la aplicación de métodos: diagnóstico de la empresa, investigación de la información disponible y finalmente utiliza la aplicación de la herramienta del modelo EFQM para conocer la situación de la empresa Housing S.A.C.

1.4. Limitaciones

La presente investigación solo toma en cuenta un caso de estudio, ya que se desarrollara tanto en las instalaciones de la empresa así como en los proyectos inmobiliarios que se brindan los servicios. Ahí es donde se observará y analizaran los procesos y procedimientos que se siguen en la actualidad.

El tiempo es limitado, debido al cronograma y programación de entrega del presente trabajo, es importante considerar que se puede llegar a una mayor profundidad en los resultados con un cronograma más amplio. La información que brinda la empresa data de sus actividades, cuyo periodo de operaciones tiene 5 años en el mercado inmobiliario, la misma que recoge características del sector en el periodo mencionado.

CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Modelo EFQM de la excelencia

2.1.1. Antecedentes

En la revisión de antecedentes sobre la evaluación de la calidad en empresas de servicios inmobiliarios peruana y aplicando el modelo de la administración de la calidad según la fundación europea (EFQM) no hay tesis de referencia en Perú. En otros países, y en particular España, sí encontramos algunos antecedentes; algunos de los cuales se presentan a continuación.

Blanco (2009), realiza una investigación con el objetivo de diseñar un modelo de Gestión Integral para las Instituciones de Educación Superior, basado en los lineamientos para la autoevaluación con fines de acreditación del Consejo 23 Nacional de Acreditación (CNA) de Colombia, que permita evaluar la calidad de su gestión. Su metodología contiene los enfoques cualitativo y cuantitativo; usando para ello la técnica de Delphi y encuestando a expertos en los procesos de calidad. La recolección de la información se realizó mediante cuestionario dirigido a los directivos y responsables de los procesos de calidad de las IES seleccionadas, para identificar qué características de los lineamientos de autoevaluación con fines de acreditación del CNA, ejercen de agentes y las que apuntan a resultados y establecer sus niveles de interrelación.

López (2000), encuentra diversos enfoques y corrientes en el estudio de la evaluación institucional universitaria española, citando entre ellos los enfoques: pedagógicos, económicos, lógicos y filosóficos, en ciencias, y organización de empresas. Siendo este último una corriente reciente en el mundo de la evaluación institucional, desarrollando materias relacionadas a sistemas de calidad, modelos de gestión de la calidad, modelos EFQM, análisis de la formación y gestión del conocimiento, etc.

Mora (2009) usa la metodología EFQM (agentes facilitadores y resultados) aplicados a un Programa de especialización perteneciente al postgrado de la universidad de Carabobo, Venezuela; con el objetivo de determinar cuál es la realidad actual de la operatividad, los logros obtenidos, la aceptación del programa desarrollado, por quienes los cursan y se capacitan. Con los resultados obtenidos, se proporciona una propuesta de acciones y correcciones que beneficien al programa en toda su amplitud, óptima funcionalidad, gestión de la calidad total, satisfacción de las necesidades de sus participantes y de gran beneficio para toda la comunidad que requiere de estos profesionales.

Santos (2007), realiza una investigación aplicada a un grupo de 69 empresas españolas, con el fin de evaluar los agentes facilitadores y luego los resultados, según metodología EFQM. La información relevante se obtuvo mediante una encuesta postal estructurada, dirigida a los gerentes de las entidades, y el periodo de recogida de información transcurrió entre los meses de enero y abril del año 2005. Los encuestados indicaron en qué medida sus organizaciones desarrollan las prácticas de gestión de la calidad total (GCT) reflejadas en cada "Agente Facilitador" y en qué grado se alcanzan las medidas de rendimiento empresarial recogidas en cada categoría de "Resultados".

Los resultados de la investigación se muestran clasificando a las empresas en la medida del porcentaje alcanzado en la evaluación de su correspondiente agente.

Los Agentes que las empresas mejor desarrollan son los denominados “alianzas y recursos”, así como “procesos”. Y los agentes que no logran desarrollar o que necesitan perfeccionarse son los llamados “personas”, “política y estrategia” y liderazgo”.

2.1.2. Antecedentes Modelo EFQM

El Modelo Europeo de Gestión de Calidad fue desarrollado por la European Foundation for Quality Management en 1990 como base para la evaluación de las organizaciones candidatas al European Quality Award. Este es un reconocimiento a la excelencia y otorga una valiosa retroalimentación a las empresas candidatas gracias a un informe detallado que elaboran los inspectores expertos. El modelo nació como un modelo básico con la premisa de que los buenos resultados se podrían obtener con el compromiso de los integrantes de la

organización por mejorar los procesos. Se estructura en dos bloques denominados Agentes Facilitadores y Resultados.

El objetivo inicial del Modelo EFQM fue el de mejorar la competitividad de las empresas del continente europeo a través de la excelencia de la calidad. La fundación EFQM se creó con catorce importantes empresas y, actualmente, cuenta con más de mil organizaciones o empresas, EFQM (2012), Los nueve criterios en los que se basa el Modelo EFQM de excelencia son:

1. Liderazgo
2. Personas
3. Estrategia
4. Alianzas y recursos
5. Procesos, productos y servicios
6. Resultados en las personas
7. Resultados en los clientes
8. Resultados en la sociedad
9. Resultados clave

La figura 1, muestra los nueve criterios del Modelo EFQM de excelencia y la estructura en la que se encuentran:

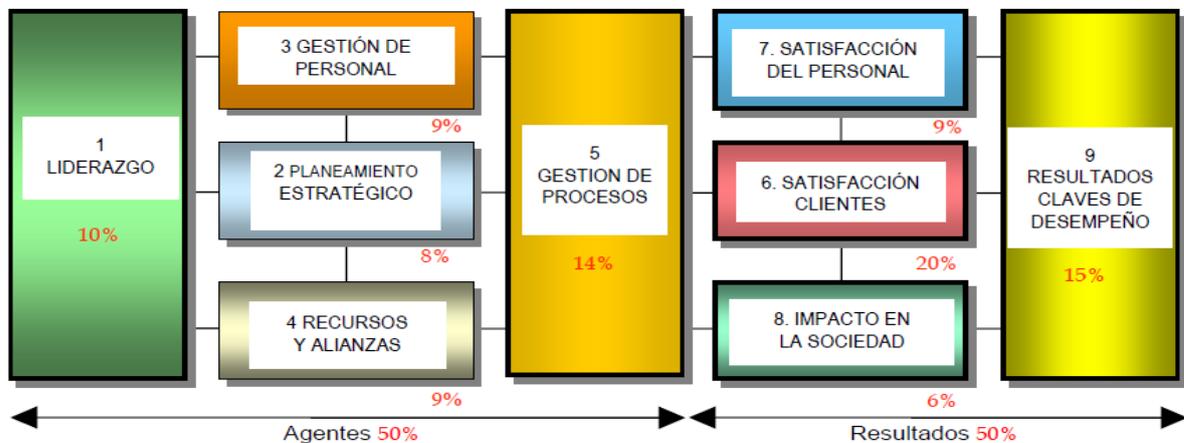


Figura 1: Estructura del Modelo de Excelencia EFQM

Fuente: EFQM (2012). Fundación Europea para la Gestión de Calidad.

Las flechas en la figura destacan la naturaleza dinámica del Modelo EFQM de excelencia, mostrando la innovación y el aprendizaje como determinantes de los resultados de la organización.

Cada uno de estos criterios consta de un porcentaje, que corresponden a la valoración que tienen los criterios al ser evaluados.

2.1.3. Concepto de la excelencia

Existen ocho conceptos fundamentales que describen los cimientos o bases esenciales para que una organización alcance una excelencia sostenida; a su vez pueden utilizarse como referencia del modelo de gestión ideal.

- a. Añadir valor para los clientes:** La Excelencia consiste en crear valor sostenible para el cliente.

La plena fidelidad y compromiso por parte de los clientes se consigue mediante una clara orientación por parte de la organización hacia las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales. Es decir, es necesario prever acontecimientos y posibles fallos, para responder de forma rápida y eficaz; manteniendo en todo momento excelente relación con los clientes mediante encuestas, agradecimientos, invitación a eventos, informes diarios. Para ello, las organizaciones excelentes dan seguimiento a las actividades de sus competidores y entienden cuál es su ventaja competitiva; anticipan de manera efectiva las necesidades de los clientes y actúan para satisfacerlas o excederlas.

- b. Crear un futuro sostenible:** La excelencia consiste en exceder el marco legal mínimo de calidad, prevención de riesgos laborales, medio ambiente, para dar respuesta a las expectativas que tienen los grupos de interés en la sociedad.

Las organizaciones excelentes tienen muy presente la responsabilidad social, ésta se encuentra definida en sus valores e integrada dentro de la organización. También están plenamente concienciados con la defensa del medio ambiente para reducir al mínimo cualquier impacto adverso que pudiera ser generado con su actividad o residuos generados. Para lograr estos objetivos, están comprometidos de forma

pública y transparente, contemplan a todos los grupos de interés y satisfacen las expectativas, leyes y normativas vigentes.

c. Desarrollar alianzas y la capacidad de la organización: La excelencia consiste en desarrollar y mantener alianzas que añaden valor.

Para mejorar aspectos vitales de una organización como podrían ser la calidad, la forma de gestión de la empresa, la productividad y rendimientos, ahorros energéticos, entre otros; es necesario establecer alianzas con otras organizaciones: clientes, sociedad, proveedores, asociaciones e incluso con competidores.

Este proceso trata de reunir el conocimiento, los recursos y la experiencia de un colectivo de organizaciones que pudiendo tener distintos principios y distinta cartera de clientes, están encaminados hacia un mismo fin: lograr el éxito empresarial basando sus principios en calidad, transparencia y respeto.

d. Aprovechar la creatividad y la innovación: La excelencia consiste en analizar continuamente los resultados obtenidos en la organización para mejorar los procesos mediante el aprendizaje continuo y la innovación.

Las organizaciones excelentes deben invertir un porcentaje de sus ingresos en el desarrollo de nuevos proyectos, ya sean nuevas propuestas de trabajo o la introducción de mejoras productivas en maquinaria o en los puestos de trabajo para facilitar la labor de los operarios.

Es por ello, que también se motiva la creación de equipos de mejora entre los operarios para atender sus necesidades y fomentar su participación activa dentro de la gestión de la organización.

Además, estas empresas practican el benchmarking que consiste en comparar y analizar los trabajos, procesos o servicios realizados en la organización y en otras empresas, para resaltar los puntos fuertes de cada uno de ellos.

Estos aspectos se intentan poner en práctica en la organización que realiza el benchmarking para generar el mayor valor posible.

- e. **Liderar con visión, inspiración e integridad:** Excelencia es liderar a un grupo de personas en coherencia con la misión, visión y valores de la organización. Además, este liderazgo debe servir de inspiración a los demás miembros de la organización.

En una organización excelente no existe un único líder; sino que se motiva a la formación de un grupo de líderes, responsables de distintas secciones y capaces de inspirar y dirigir a un colectivo.

Estas personas se convierten en el marco de referencia y son los encargados de dar el primer paso y reaccionar rápidamente ante problemas o cambios.

Los líderes establecen valores y principios éticos para desarrollar una cultura y un sistema de gestión que crea una identidad y un atractivo único dentro de la propia organización. Lideran mediante el ejemplo dando reconocimiento a los distintos grupos de interés y trabajando con ellos en actividades conjuntas de mejora. A su vez, en momentos difíciles deben mostrar una firmeza y coherencia que inspire confianza y compromiso al resto de las personas. Con la competitividad actual, el líder demuestra capacidad para reorientar la dirección de su organización en función de los cambios rápidos y continuos existentes en el entorno.

- f. **Gestionar con agilidad:** La excelencia se basa en gestionar la organización mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos, independientes e interrelacionados.

Las organizaciones excelentes cuentan con un sistema de gestión eficaz y eficiente basado en las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés y diseñado para satisfacerlas.

Para lograrlo es necesario disponer de un mapa de procesos claro e integrado en la organización, de tal forma que se logre la implantación sistemática de las políticas, estrategias, objetivos y planes de organización. Las decisiones se basan en información fiable y objetiva basada en datos previamente analizados. Además, gracias a la creación de un registro con datos se pueden detectar posibles riesgos y actuar rápidamente.

- g. Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas:** La excelencia consiste en promover la participación activa de los empleados, a través de su desarrollo e implicación.

Para alcanzar las competencias y objetivos previstos, las organizaciones contratan y desarrollan profesionalmente a las personas proporcionándoles en todo momento apoyo activo y positivo, así como la escucha de sus propuestas y necesidades.

De esta forma, no se concibe a las personas como una mera máquina más del proceso, sino que se busca que las personas desarrollen su pleno potencial. Para ello, deben estar preparadas y adaptarse ágilmente a los cambios, ya sea operativo o de requerimiento de nuevas capacidades personales. Las organizaciones excelentes reconocen la importancia creciente del capital intelectual de quienes las integran y utilizan su conocimiento en beneficio de toda la organización. Se esfuerzan por atender, recompensar y dar reconocimiento a las personas de modo que se incrementen su compromiso y fidelidad a la organización, así como su propia asunción de responsabilidades dentro de su puesto de trabajo.

- h. Mantener en el tiempo resultados sobresalientes:** La excelencia consiste en alcanzar resultados para lograr la plena satisfacción de todos los grupos de interés de la organización.

Las organizaciones excelentes son ágiles, flexibles y capaces de responder a los cambios, rápidos y frecuentes, de las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Además, las organizaciones excelentes miden y anticipan las necesidades y

expectativas de sus grupos de interés, dan seguimiento a sus experiencias y percepciones y supervisan y analizan el comportamiento de otras organizaciones. Asimismo, recogen y analizan la información de los grupos de interés actuales y futuros, para establecer, implantar y revisar políticas, estrategias, objetivos, medidas y planes a corto o largo plazo.

2.1.4. Autoevaluación

Una Autoevaluación es un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización comparándolas con un modelo de referencia. La Autoevaluación ayudará a las organizaciones a identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora con el objetivo de llevar a cabo los planes de mejora que aparecerán en su plan estratégico, de esta forma sus ventajas principales son:

- Elaboración de un planteamiento estructurado que permite identificar y evaluar los puntos fuertes y áreas de mejora de la organización.
- Permite realizar una autocrítica y tener una visión realista de la organización, siendo el primer paso para introducir la mejora continua.
- Permite la participación de la organización en el camino de la calidad, educando a las personas en los Conceptos Fundamentales y en el marco general que permite gestionar y mejorar la organización.
- Integra las iniciativas de mejora en el día a día de la organización.
- Permite la comparación de la organización con otras de naturaleza similar o distinta, de forma previa a la visita oficial de los evaluadores.

En consecuencia, la Autoevaluación ofrece a las organizaciones la oportunidad de conocer sus puntos fuertes y débiles, sobre lo que significa la Excelencia, sobre la distancia que se ha recorrido hasta el momento en el camino de la Excelencia, cuanto le queda de recorrer y cómo se compara con otras organizaciones similares o distintas.

2.1.5. Esquema lógico del Modelo REDER

EFQM (1999). En los fundamentos del modelo EFQM de excelencia se encuentra un esquema lógico que se denomina REDER, los cuales se detallan en la figura 2

Para que las empresas puedan realizar su autoevaluación, deben utilizar la herramienta REDER. Por ello, los evaluadores deben de buscar que todos los elementos REDER hayan sido considerados en la organización. Estos elementos son los siguientes:

- Resultados: resultados esperados por la organización en todas las áreas de gestión.
- Enfoque: definir claramente los procesos necesarios para realizar nuestro trabajo.
- Despliegue: desplegar los procesos que se definieron en la etapa anterior, acordes con las políticas y estrategias de la organización.
- Evaluación: Excelencia de los procesos definidos y desplegados, mediante el análisis y seguimiento de los resultados o indicadores de gestión.
- Revisión: actividades de aprendizaje para identificar, jerarquizar, planificar y ejecutar las mejoras.

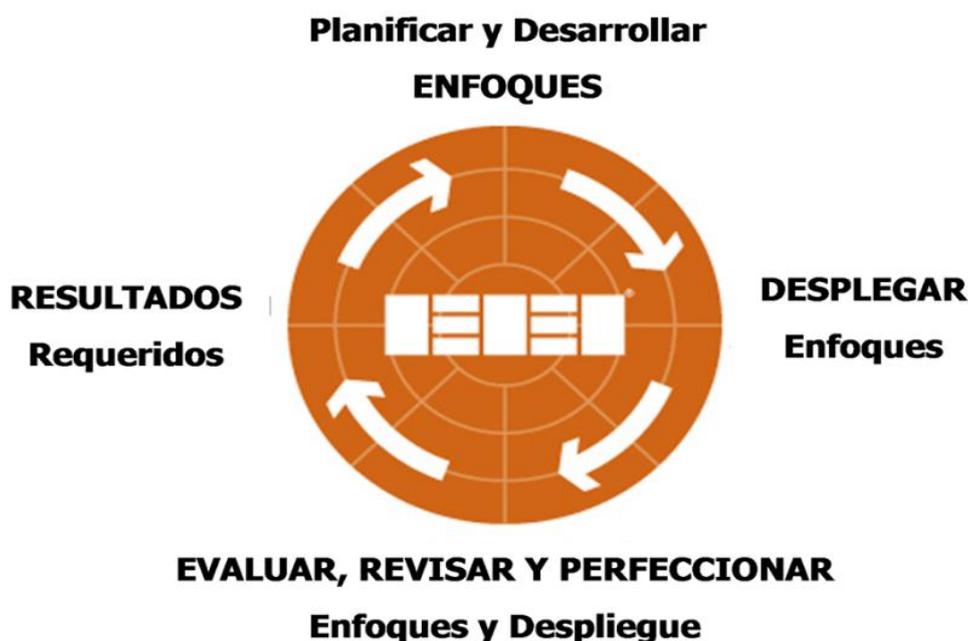


Figura 2: Modelo REDER

Fuente: EFQM (Fundación Europea para la Gestión de Calidad, 1999)

2.1.6. Criterios de evaluación del Modelo EFQM

- Liderazgo:** Se le atribuye un peso porcentual de 10 por ciento. Este criterio evalúa cómo el equipo directivo estimula, apoya y fomenta la cultura de GCT. Involucra que los líderes deben desarrollar la misión, visión, los valores y principios éticos de una cultura de excelencia. Asimismo, deben implicarse personalmente para

garantizar el desarrollo del sistema de gestión en la organización e impulsar el cambio y la mejora continua.

- b.** Política y estrategia: se le atribuye un peso porcentual de ocho por ciento. En este criterio se analiza cómo el concepto de GCT se ve reflejado en las políticas y estrategias de la empresa, y cómo estas se convierten en planes de acción. La política y estrategia deben de comunicarse a través de una serie de procesos clave, y debe estar basada en información de indicadores de rendimiento, investigaciones, aprendizaje y las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- c.** Personas: Se le atribuye un peso porcentual de nueve por ciento. Este criterio evalúa cómo la organización utiliza su personal con el fin de mejorar su negocio, y cómo realiza el desarrollo de los recursos humanos. La organización debe buscar el aumento de la productividad y el clima organizacional.
- d.** Alianzas y recursos: Se le atribuye un peso porcentual de nueve por ciento. En este criterio se evalúa cómo la organización gestiona, utiliza y mantiene eficazmente los recursos de la organización y las relaciones con los proveedores, así como la forma en que se gestiona la tecnología y el conocimiento.
- e.** Procesos: Se le atribuye un peso porcentual de 14 por ciento. Este criterio mide el grado en que la empresa pueda identificar los procesos críticos de éxito. La organización debe gestionarlos y revisarlos de manera sistemática, a fin de establecer sistemas para su mejora continua mediante la innovación y la creatividad.
- f.** Resultados en los clientes: Se le atribuye un peso porcentual de 20 por ciento. Este criterio mide los resultados obtenidos en relación a sus clientes internos y externos. Involucra las medidas de percepción y el manejo de indicadores de rendimiento.
- g.** Resultados en las personas: Se le atribuye un peso porcentual de nueve por ciento. En este criterio se miden los logros de la organización en relación a la satisfacción

de sus empleados. También involucra medidas de percepción y manejo de indicadores de rendimiento.

- h.** Resultados en la sociedad: Se le atribuye un peso porcentual de seis por ciento. En este criterio se miden los resultados que la organización obtiene en relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad nacional e internacional, y cómo la sociedad la evalúa.
- i.** Resultados clave: Se le atribuye un peso en porcentaje de 15 por ciento. Este criterio solo evalúa los logros que la organización obtiene en base a los objetivos planificados. Estos pueden ser financieros o no financieros. Asimismo, este criterio involucra la medición de aspectos como la comprensión, el conocimiento y la mejora de los resultados.

2.1.7. Beneficios de la aplicación Modelo EFQM

Los beneficios más destacados:

- La empresa logra obtener una valoración de sus fortalezas y la identificación de las oportunidades de mejora, así como la medición periódica de su progreso.
- La empresa obtiene una mejora en el desarrollo de las estrategias y de los planes de negocio de la organización.
- Todos los miembros de la organización logran comprender y asumir sus responsabilidades.
- La empresa logrará conseguir una comparación de la organización con otras normas y organizaciones.
- La empresa logrará aprender de otras organizaciones solicitantes, debido a que todas recibirán información de las buenas prácticas de las otras.

EFQM genera un ciclo de retroalimentación en las estrategias de negocio y las actividades que realiza la organización.

2.1.8. Dificultades para aplicar el Modelo EFQM

El principal problema es el desconocimiento. Una vez que nos acercamos a él nos quedamos sorprendidos de la “sencillez” que tiene el modelo, pues sólo se trata de una guía para aplicar el sentido común de manera estructurada.

Al principio, se necesita vencer reticencias porque supone un cambio de cultura y todo cambio puede generar un rechazo inicial por el nivel de exigencia y mejora continua.

Es importante salvarlas con sensibilización inicial, formación y facilitación profesional interna o externa, según los casos.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Calidad

Kotler (2003) sostiene que la calidad viene impuesta por el cliente; afirma que la calidad de un producto o servicio no proviene de lo que pones en él, sino del provecho que el cliente puede sacar del mismo; es decir la calidad viene impuesta por el cliente, y nuestro trabajo es alcanzar el nivel de calidad exigido. Visto desde un enfoque global, la calidad es el objetivo principal de cualquier actividad desarrollada en la empresa. En este enfoque, se definen la estrategia y una metodología de gestión, que permitan hacer participar a todos los miembros de la empresa con el objetivo de mejorar continuamente su eficacia, eficiencia y funcionalidad, donde se evalúen no solo los resultados sino TODOS los elementos que intervienen en el funcionamiento de la empresa (procesos, estrategias o recursos), dentro de las cuales podemos mencionar:

- Calidad del servicio de la empresa (costos, calidad, entregas, servicio, seguridad).
- Calidad del trabajo de cada integrante de la empresa.
- Calidad de la organización.
- Calidad de la imagen de la empresa en el mercado y en el mundo exterior.
- Calidad del puesto de trabajo.
- Calidad de las relaciones entre las personas. Por tanto, la palabra calidad debe expresar un concepto global que abarque todo lo referente al objetivo de excelencia que debe tener toda empresa. (SENATI, 2014).

Ishikawa (1972), un autor reconocido de la gestión de la calidad, proporcionó la siguiente definición respecto a la Calidad Total: "Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad". La calidad total puede entenderse como la satisfacción global aplicada a la actividad empresarial.

Según Deming (1986), la calidad consiste en producir bienes o servicios que tengan aptitud para el uso. Otros autores de manera similar definen la calidad total cómo: el conjunto de acciones ejecutadas en una organización para garantizar permanentemente las políticas y objetivos de calidad establecidos, buscando el mejoramiento sistemático de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos de la empresa, con la participación y para el beneficio de todos en la empresa y en la sociedad.

2.2.2. Servicio

En nuestro país y en especial en Lima, muchas empresas que se dedican al negocio de administrar edificios y condominios no han logrado ofrecer un servicio con calidad. Esto se debe, sobre todo, a que ni ellas ni los clientes sabemos qué significa exactamente un servicio de calidad. En otros casos, se puede tener el conocimiento; sin embargo, no lo aplicamos.

Uribe, (2011) señala que el servicio es un conjunto de prestaciones, adicionales al producto o servicio principal de la empresa, que el cliente espera recibir, en contraprestación al precio que paga y a la reputación de la organización que lo presta.

Según Parasuraman, Berry y Zeithaml, (1988) un servicio se puede dividir en cinco diferentes dimensiones.

1. Elementos tangibles. Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.). Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa.
2. Cumplimiento de promesa. Significa entregar correcta y oportunamente el servicio

acordado. Aunque ambos requisitos (entrega correcta y oportuna) pueden parecer diferentes, los clientes han mencionado que ambos tienen igual importancia, pues provocan su confianza o desconfianza hacia la empresa. En opinión del cliente, la confianza es lo más importante en materia de servicio.

3. Actitud de servicio. Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente.
4. Competencia del personal. El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.
5. Empatía. Se refiere a que el cliente espera una atención especial y afectuosa por parte del prestador del servicio. Los clientes evalúan 3 factores: -Facilidad de contacto: es fácil o no contactar al prestador del servicio. -Comunicación: los clientes buscan un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende, y además en un idioma que ellos puedan entender claramente. -Gustos y necesidades: el cliente desea ser tratado como si fuera único, que se le brinde los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él. El conjunto de los cinco factores mencionados conforma la evaluación total del cliente en materia de servicio. Cada cliente es distinto y requiere de diferentes estrategias para otorgarle el servicio adecuado, por lo que una sola acción no asegurará que una empresa mejore todas las facetas del servicio.

2.2.3. Calidad del servicio

De acuerdo con Zeithaml, Bitner y Gremler (2009), utilizar un efectivo marketing de servicios es muy complejo, pues esto involucra habilidades, tareas, estrategias y un alto grado de experiencia. Asimismo, estos autores mencionan que la mejor forma de analizar el servicio es mediante el modelo de medición de brechas en la calidad del servicio. Dicho modelo señala los conceptos clave, las estrategias y las decisiones en el marketing de servicios. De igual manera, Arellano (2001), afirma que cuando se brinda un buen servicio y este es adecuado, también es necesario un acercamiento psicológico con el cliente,

debido a que muchas veces, más que una real necesidad del servicio, lo que el individuo requiere es un cierto grado de tranquilidad y seguridad. Por ello, un buen manejo de las expectativas respecto al servicio tendrá que estar basado en un oportuno conocimiento de las características del consumidor y su comportamiento de compra. En términos generales, Douglas (2002), manifiesta que esta nueva era de los servicios globales se caracteriza porque el sector de los servicios lidera parte de las decisiones estratégicas de los negocios con productos cada vez más orientados hacia el mercado y que responden a las necesidades de los consumidores. Además de esto, hay evidencias del comienzo de una era en la que, en la medida en que avanzan las economías de los países, se da más importancia al servicio en todo tipo de negocios, y más aún a la calidad del servicio

2.2.4. Componentes de la calidad del servicio

Los componentes de la calidad del servicio, según Lamb et al. (1998) son: -Confiability: la capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez. Se sabe que este componente es uno de los más importantes para los clientes.

- Respuesta: la capacidad para brindar un servicio puntual.
- Seguridad: el conocimiento y la cortesía de empleados, así como la habilidad para transmitir seguridad.
- Empatía: la atención personalizada y cuidadosa a clientes. Las empresas cuyos empleados reconocen a los clientes, los llaman por su nombre y saben las necesidades específicas de cada uno de ellos, ofrecen empatía.
- Tangibles: los aspectos físicos del servicio. Las partes tangibles de un servicio incluyen las instalaciones, herramientas y equipo usado para proporcionar el servicio.

2.2.5. Satisfacción del cliente

Kotler (2003) define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas". Dicho de otra forma, "una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados esperados) con las expectativas de beneficios previos. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el

cliente queda insatisfecho. Si están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado”

2.2.6. Los niveles de satisfacción

Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- Insatisfacción: se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- Satisfacción: referido al desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- Complacencia: centrado en el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente. (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988).

Dependiendo del nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional). (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988).

2.3. Definición de términos

- a. Análisis DAFO:** El análisis Foda (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) o con sus siglas en inglés: SWOT (Strengths, Weakneses, Oportunities, Threatens) es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa. Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización. El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para:

- Aprovechar oportunidades.
- Contrarrestar amenazas.
- Corregir debilidades.

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización, en su contexto. Esto implica analizar:

- Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos.
- Las tendencias del mercado.
- El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.
- Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización. Deben evaluarse:

- Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.
- Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos.
- Capacidad de satisfacer al cliente.

b. Calidad del servicio: La calidad del servicio refleja el grado de satisfacción que experimenta el cliente por la efectividad del servicio que recibió.

c. Autoevaluación: Examen interno global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización comparados con un Modelo de Excelencia. La autoevaluación permite a la organización identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora.

d. Eficiencia: Medida del grado en que una actividad alcanza sus objetivos, optimizando el uso de los recursos disponibles.

- e. Satisfacción:** “Satisfacción es el nivel del estado de ánimo de una persona, que resulta al comparar el rendimiento o resultado que se percibe de un producto con respecto a las expectativas que éste genera” (Kotler y Armstrong, 2003).
- f. Estrategia:** Conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.
- g. Partner:** Este término inglés, que se refiere principalmente a socios, debemos extenderlo a todos aquellos con los que colabora la organización en el desarrollo de su actividad: entidades, profesionales, instituciones.
- h. Indicador:** Elemento o variable que ayuda a medir objetivamente la evolución de un proceso, actividad, tarea, objetivo. Se debe de conseguir medidas desde los siguientes puntos de vista:
- Del producto: todo servicio tiene unas características objetivas, que deberían corresponder con los requisitos del usuario o cliente.
 - De la satisfacción del usuario: indicadores de percepción que tratan sobre cómo hacemos las cosas desde la perspectiva de quien recibe el servicio o producto.
 - Del funcionamiento del proceso: con el objetivo de evaluar la eficacia y eficiencia de los factores del proceso (input, personas, materiales, métodos, tareas, actividades, etc.)
- i. Proceso:** Conjunto de actividades que transforman una serie de entradas (inputs) en productos o efectos (outputs), añadiendo valor. En organizaciones de sector público, la naturaleza de los procesos puede variar desde actividades relativamente abstractas como las de apoyo al desarrollo de las políticas o la regulación de las actividades económicas, hasta actividades muy concretas como las de prestación de servicios.
- j. Valores:** Referencias conceptuales que orientan y describen el comportamiento de las personas y determinan todas sus relaciones.

- k. Visión:** Declaración que describe la realidad futura, deseable y alcanzable de la organización.
- l. Misión:** Declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización, la justificación de su existencia continuada o lo que la sociedad espera a cambio de su pervivencia.
- m. Sistema de Gestión:** Esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos.
- n. Sistema de Gestión de Calidad (SGC):** En las organizaciones de hoy día oímos mencionar constantemente las frases: “Nuestro Sistema de Gestión de la Calidad”, “El Sistema de Gestión de la Calidad de XXX”, sin tener muchas veces, la más mínima idea de lo que esto significa, su concepto y los beneficios que puede traer a una organización cuando este se implementa con compromiso y liderazgo.

Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) no es más que una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo. Otra manera de definir un Sistema de Gestión de la Calidad, es descomponiendo cada una de sus palabras y definir las por separado:

Sistema: Conjunto de elementos que relacionados entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto, Real Academia Española (2001).

Como ejemplo podemos citar los ecosistemas, los cuales están compuesto de varios elementos relacionados entre sí, tales como: Agua, clima, tierra y aire.

Gestión: Es la acción o efecto de hacer actividades para el logro de un negocio o un deseo cualquiera (Real Academia Española, 2001).

De estas dos definiciones podemos concluir que un Sistema de Gestión de la Calidad son actividades empresariales, planificadas y controladas, que se realizan sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad.

Entre los elementos de un Sistema de Gestión de la Calidad, se encuentran los siguientes:

1. Estructura Organizacional
2. Planificación (Estrategia)
3. Recursos
4. Procesos
5. Procedimientos

La Estructura Organizacional es la jerarquía de funciones y responsabilidades que define una organización para lograr sus objetivos. Es la manera en que la organización organiza a su personal, de acuerdo a sus funciones y tareas, definiendo así el papel que ellos juegan en la misma.

El Recurso es todo aquello que vamos a necesitar para poder alcanzar el logro de los objetivos de la organización (personas, equipos, infraestructura, dinero, etc.).

Los Procesos son el conjunto de actividades que transforman elementos de entradas en producto o servicio. Todas las organizaciones tienen procesos, pero no siempre se encuentran identificados. Los procesos requieren de recursos, procedimientos, planificación y las actividades, así como sus responsables.

Los Procedimientos son la forma de llevar a cabo un proceso. Es el conjunto de pasos detallados que se deben de realizar para poder transformar los elementos de entradas del proceso en producto o servicio. Dependiendo de la complejidad, la organización decide si documentar o no los procedimientos.

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1. Lugar

Este estudio se realizó en la empresa housing S.A.C., empresa establecida en la Av. La Molina 1160 – Centro Empresarial la Rotonda, distrito de La Molina, Departamento de Lima - Perú y visitando a todos los clientes en base a entrevistas a la alta gerencia de la organización y trabajadores de todos los niveles.

3.2. Diseño

En este estudio vamos a realizar una investigación no experimental, trasversal, debida a que vamos a observar, entrevistar y conocer la situación actual de la organización.

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para este estudio se utilizarán datos obtenidos de los gerentes de la empresa, de los responsables de distintas áreas y de todos los trabajadores que están asignados a cada edificio o condominio.

La investigación monográfica es descriptiva, no hace relación causa efecto entre variables. Se utilizó fuentes primarias como son las entrevistas a la alta Gerencia de la organización.

Se aplicará el Modelo de Gestión EFQM, que consta de nueve criterios, EFQM (2012):

1. Liderazgo
2. Personas
3. Estrategia
4. Alianzas y recursos
5. Procesos, productos y servicios
6. Resultados en las personas

7. Resultados en los clientes
8. Resultados en la sociedad
9. Resultados clave

La evaluación con el modelo EFQM de excelencia, permitió identificar los factores más importantes que afectan a la organización tanto a nivel interno como externo.

Luego de evaluar cada criterio, se desarrolló el análisis DAFO en base a cada criterio del modelo EFQM de excelencia, que permitió obtener un diagnóstico de la situación actual del periodo 2016-2017.

CAPITULO IV: HOUSING S.A.C.

4.1. La empresa

HOUSING SAC, inicia sus operaciones el 01 de febrero del 2010 en Lima-Perú, fundada y dirigida por Walter Paul Soto Montero, Nace para brindar servicios de Administración, Seguridad, Limpieza, Jardinería, Mantenimiento y otras prestaciones técnicas para Edificios y Condominios en Lima Metropolitana y Balnearios.

Las actividades se inician en una pequeña oficina ubicada en el distrito de la Molina, desarrollando el plan de marketing para captar clientes y la implementación de los servicios a brindar.

El mismo año se firma contrato con la empresa VIVA GYM del grupo Graña y Montero, convirtiéndose su principal cliente, en los sucesivos años se captan más clientes como Junta de propietarios e Inmobiliarias, experimentando un crecimiento rápido.

Housing S.A.C. en estos siete años se ha posicionado en el mercado inmobiliario siendo reconocido como unas de las principales empresas del sector, Sin embargo, existe un porcentaje de clientes insatisfecho con la calidad del servicio.

4.2. Organización

Housing S.A.C. es una empresa familiar, en la que prácticamente el 100 por ciento de las decisiones son tomadas por el gerente. En este contexto, Housing S.A.C tiene una dirección centralizada en el Gerente General, aquellas demás actividades de carácter no estratégico son asumidas por el personal de operaciones.

Está conformada por la gerencia general, subgerencia de administración y contabilidad, subgerencia comercial y la subgerencia de operaciones.

La Gestión de los recursos Humanos es un tema vital para llegar a brindar un buen servicio la selección de personal sea efectivo, que se dé capacitaciones constantes, motivaciones ya que el personal que asigna la empresa a cada cliente (Edificio/ Condominio) es nuestra carta de presentación día a día. (Porteros, Operarios de Limpieza, Jardineros, Técnicos, Supervisores).

Se pone énfasis a valores básicos, se trabaja en conceptos de cordialidad, buenos modales y la vocación de servicio.

Sin embargo, se requiere de mayor organización en los procesos por ejemplo estandarizar los procesos de selección de personal, desarrollar manuales, instrucciones. Programación de capacitaciones continuas.

4.3. Los servicios que brinda la organización

Los servicios brindados son una sinergia de actividades:

a. Servicio de administración de inmuebles

- Organizar de modo administrativo y operativo al condominio/Edificio
- Supervisar y monitorear los servicios de vigilancia, limpieza y jardinería que se brinda al inmueble.
- Llevar la contabilidad del Inmueble, determinar el presupuesto mensual, calcular la cuota de mantenimiento de cada propietario.
- Implementar sistema de cobranza de la cuota de mantenimiento con diferentes bancos.
- Elaborar y hacer respetar el reglamento interno y las normas de convivencia del inmueble.
- Desarrollar informes económicos, balances, flujos, así como informes operativos.
- Representación legal ante entidades públicas y privadas.
- Supervisar los mantenimientos de los diversos equipos y mobiliarios del inmueble (ascensores, Piscina, Puertas, sistema de bomba de agua, sistema contra incendio, etc.).

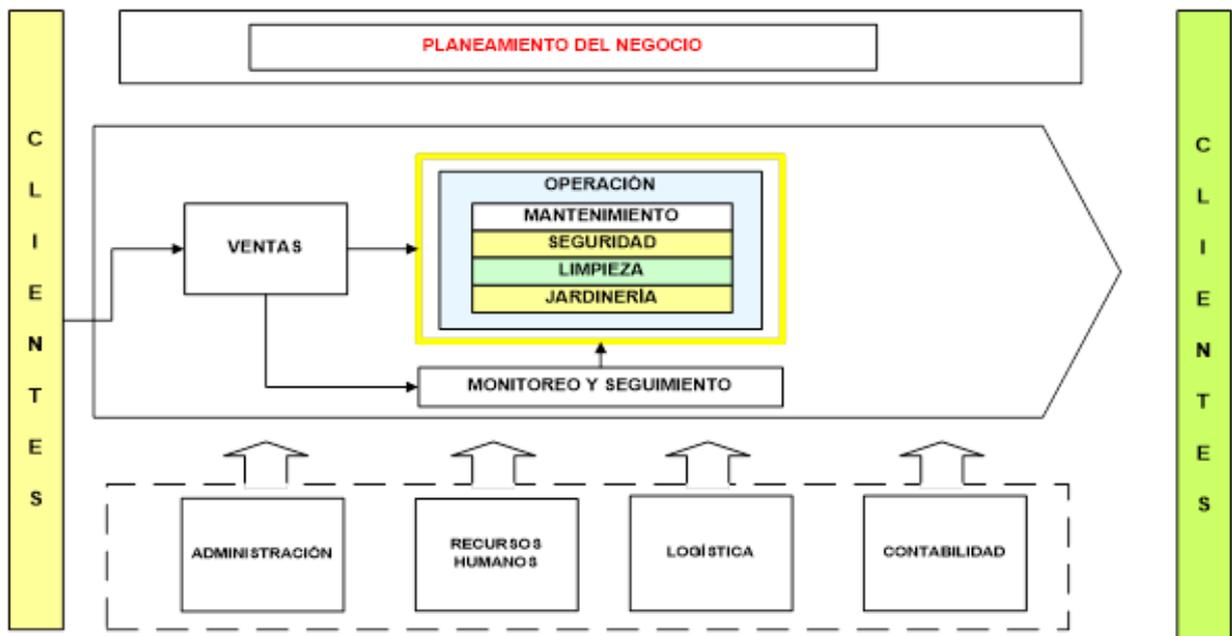


Figura 3: Servicios que ofrece la empresa HOUSING SAC

FUENTE: Elaboración: Propia, Data de la empresa HOUSING SAC

b. Servicio de seguridad y monitoreo

- El servicio se otorga asignado personal de seguridad al inmueble las 24 horas, los 365 días del año. Quienes cuentan con un manual de funciones, protocolo de seguridad personalizado según las necesidades y perfil del condominio/edificio.
- Se realiza un monitoreo y supervisión constante por parte de supervisores por zonas geográficas y estratégicas.
- Llevamos relación de cooperación, apoyo y comunicación con la policía nacional, serenazgos, empresas de seguridad (PROSEGUR, SECURITY, ETC), lo cual nos otorga una línea de base para operar.

c. Servicio de limpieza y mantenimiento

Se realiza el mantenimiento y limpieza preventiva de todas las áreas comunes del inmueble, con una determinada cantidad de operarios de limpieza equipados de materiales e insumos que estén de acorde con el acabado del inmueble, respetando los parámetros ambientales.

d. Servicio de jardinería y mantenimiento

Mantenemos y embellecemos las áreas verdes comunes del inmueble, trabajo

realizado por nuestros técnicos, jardineros y operarios.

Ejecutamos pequeños proyectos de riego con el asesoramiento de profesionales de la Universidad Agraria La Molina

4.4. Clientes de la organización

Nuestros servicios se desarrollan en edificios o condominios con más de 20 departamentos que cuenten con áreas e ingresos comunes.

A continuación, los citamos:

- Inmobiliarias
 - LINEA AMARRILLA – LAMSAC - OAS
 - VIVA – GYM
 - BESCO
 - LIDER
 - IMAGINA
 - MADRID INGENIEROS
 - PAZ CENTENARIO S.A.C.

- Junta de Propietarios
 - Edificio Residencial Aurora
 - Edificios Residencial los Cedros
 - Edificio Residencial Las Lilas
 - Condominio Residencial Vía Láctea
 - Edificio Residencial El Derby II
 - Edificio Residencial Alexander
 - Edificio Residencial Nazca
 - Edificio Residencial Iluminare
 - Condominio Parque de Surco I
 - Condominio Parque de Surco II
 - Condominio Bello Horizonte
 - Condominio Los Portales Las Lomas de la Molina
 - Condominio Neo10 Miraflores
 - Condominio Eucaliptos

- Condominio Concepto Nexo

4.5. Principios organizacionales de la empresa

La empresa se ha propuesto difundir sus principios organizacionales entre todos sus colaboradores; como son sus valores, su misión, su visión y objetivos, que son descritos a continuación:

4.5.1. Valores

Es una empresa que se esfuerza día con día, para ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes de alta calidad y confiable, esto a través de la práctica de los valores que a continuación se destacan.

- Calidad: En todos los ámbitos de cada uno de los servicios que realizamos.
- Puntualidad: En la entrega de los trabajos solicitados por nuestros clientes.
- Coherencia: Entre lo que nos comprometemos con nuestro cliente y lo que efectuamos como trabajo.
- Comunicación: Constante y efectiva, entre todos los miembros que formamos parte de la empresa, así como con nuestros proveedores y clientes.
- Confianza: En que realizaremos nuestras labores de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de nuestros clientes.
- Compromiso: Con nuestras clientes, al brindarles un servicio de calidad y con el medio ambiente, al respetar y cumplir todas las normas establecidas para el cuidado de éste.

4.5.2. Visión

Ser reconocidos como una empresa de vanguardia en la administración de Conjuntos y Edificios habitacionales en la ciudad de Lima.

4.5.3. Misión

Administrar edificios y condominios de manera integrada y personalizada, generando plusvalía y procurando el buen vivir.

4.5.4. Objetivos

- Obtener la satisfacción de los clientes a través de la calidad en el servicio y el cumplimiento en tiempo oportuno.
- Lograr la identificación y compromiso del personal con la empresa, así mismo, promover el respeto entre trabajadores y con los clientes.
- Desarrollar planes de acción relacionados con la Calidad de los servicios y la Mejora Continua de los procesos.
- Elevar los niveles de eficiencia y productividad con responsabilidad y cumplimiento de las obligaciones.
- Establecer Políticas de Seguridad en beneficio de los trabajadores.
- Obtener la mayor rentabilidad en las operaciones de la mejor manera.

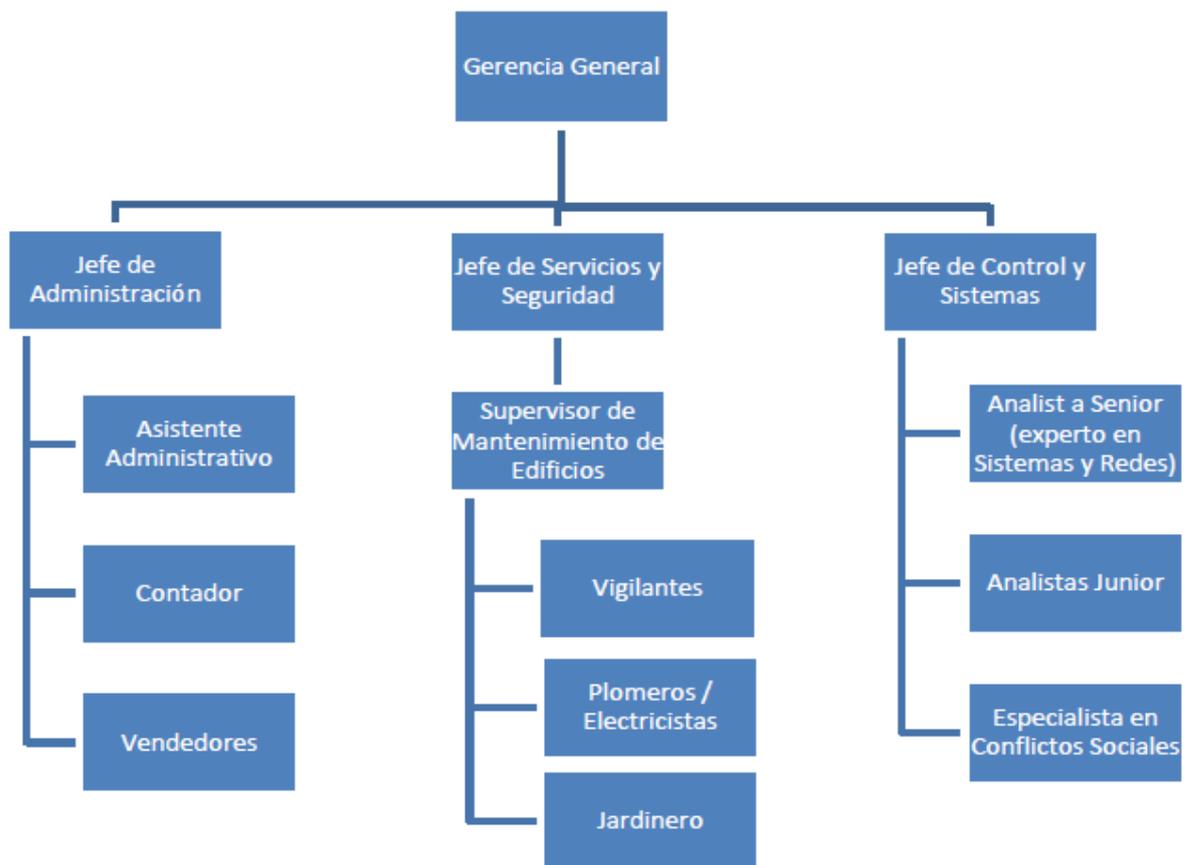


Figura 4: Estructura Organizacional HOUSING SAC

FUENTE: Elaboración propia.

CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Tabulación del diagnóstico de los criterios del modelo EFQM de excelencia a la organización

5.1.1. Criterio 1: Liderazgo

- El gerente tiene la intención de implicarse en la revisión de cada proceso de cara a mejorarlo siguiendo el criterio de mejora continua.
- También intenta mejorar los procesos utilizando información que le brindan sus empleados y clientes
- No Fomenta la interacción con proveedores, representantes de entidades públicas y privadas.
- La Gerencia es la que se comprometerá con las tareas de mejora conforme a la misión, visión y valores de la organización.

5.1.2. Criterio 2: Política y estrategia

- La empresa define su visión, misión y valores que son los pilares de la estrategia y forma de trabajar.
- La Gerencia permite que se revise y actualice las políticas y estrategias de la empresa.
- Las mejoras del servicio se fortalecen mediante el diseño de política y estrategia
- La empresa no tiene establecido los factores que influyen en el comportamiento del mercado inmobiliario.
- La gerencia no comunica sus políticas y sus estrategias
- El proceso de definición de la política y estrategia está escasamente formalizado y documentado.

- No existe planes operativos basados en la estrategia ni las políticas.

5.1.3. Criterio 3: Personas

- La empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, la selección del personal lo realiza el área que lo requiere, lo capacita y hace el seguimiento de sus labores.
- Al ser una pequeña empresa el desarrollo profesional es limitado.
- La responsabilidad recae en cada jefe de área.
- Existen canales de comunicación en la empresa, cualquier trabajador se comunica de manera directa con el jefe del área.
- No hay una política de recompensa.
- La gerencia trata de atender circunstancias personales, familiares o de salud.
- La empresa cumple con la legislación laboral para sus trabajadores.
- Le proceso de selección de personal no está implementado.

5.1.4. Criterio 4: Alianzas y Recursos

- Se cuenta con alianzas estratégicas con empresas que dan soporte para poder un mejor servicio.
- En temas de seguridad se tiene una alianza con la empresa PROSEGUR, se viene trabajando en equipo en temas de seguridad para cada cliente.
- La empresa Equifax nos brinda el servicio de cobranza blanca y el reporte a los clientes morosos.
- Cada cierto tiempo se van formando alianzas con empresas proveedores que pasan filtros como, por ejemplo; la experiencia, el soporte logístico, el tiempo de atención,
- El gerente se encarga de realizar el seguimiento entre la empresa, el cliente y las empresas que se tiene alianzas con ello se controla las actividades.
- Se trata de programar los mantenimientos preventivos de los recursos físicos
- Existen planes de mantenimiento preventivo, correctivo y de seguridad para los recursos físicos de la empresa así como de los equipos de cada inmueble.

5.1.5. Criterio 5: Los procesos

- Los procesos se basan en cubrir las necesidades del cliente informándonos diariamente lo que pasa en su Inmueble.
- No hay un diseño de procesos
- Los servicios que se brindan se desarrollan en función al comportamiento del mercado.
- No existe un plan de marketing establecido para promocionar los servicios.
- Se va observando a la competencia como brinda sus servicios con el fin de tener una línea de base para innovar.
- Se programa reuniones mensuales con los clientes para conocer sus intereses y desarrollar un vínculo en base a una buena comunicación constante.
- No existe un control de calidad a la recepción de servicios, y al final de cada proceso.

5.1.6. Criterio 6: Resultados en los clientes

- No existe datos de la percepción que tiene los clientes en relación a los servicios que le brindamos.
- No se maneja indicadores para medir el grado de satisfacción de los clientes.
- No tenemos recomendaciones de nuestros servicios.
- Las duraciones de la relación con nuestros clientes no superan los 02 años.
- Se sabe que la percepción del servicio que brindan las empresas en Lima no es muy buena, factores como transparencia, honestidad, cumplimiento, hace que los clientes tengan dificultades en contratar una empresa.

5.1.7. Criterio 7: Resultados en las personas

- El gerente está en permanente contacto con los trabajadores, visitando los edificios, se organiza reuniones donde se comparte un desayuno, almuerzo
- Se trata de mejorar el clima de la organización.

- No existe procedimientos para medir la percepción de nuestros trabajadores en relación con la empresa, no se realiza encuestas, entrevistas.
- La gerencia quiere implementar indicadores de rendimiento para poder supervisar, controlar y mejorar el rendimiento de las personas.
- Se programa capacitaciones al personal sobre temas de seguridad, primeros auxilios, evacuación, limpieza, monitoreo de equipos.
- Existe rotación de personal a otras empresas del rubro y se trata de mejorar su remuneración mensual.

5.1.8. Criterio 8: Resultados en la sociedad

- Los clientes van conociendo el tipo y la calidad de servicios que requieren sus edificios.
- Los clientes van aprendiendo a vivir en comunidad bajo normas de convivencia y reglamentos internos.
- Los clientes manejan herramientas tecnológicas para la buena gestión de su edificio.
- Se desarrolla talleres de convivencia en cada edificio.
- Se capacita los clientes en temas de seguridad.
- Se trabaja en forma conjunta con las instituciones públicas, privadas, municipalidades, serenazgos en diversos temas.
- Se desarrolla actividades de reciclaje.
- La empresa da oportunidad de trabajo a personas con poca experiencia.

5.1.9. Criterio 9: Resultados claves

- No se mide de forma metódica y sistemática los resultados económicos - financieros
- Se realizan cierres mensuales para conocer los resultados económicos de la empresa bajo los resultados de ingresos y egresos.
- No se tiene ningún financiamiento, el nivel de endeudamiento es cero.
- No tenemos herramientas para medir la calidad del servicio que brindamos

- Existe mejor capacidad de respuesta ante algún reclamo o queja.
- Se cumple con el presupuesto estimado.

5.2. Tabulación del diagnóstico DAFO del modelo EFQM de excelencia a la organización

5.2.1. Criterio 1: Liderazgo

Debilidades

- No hay evidencia que fomenten la colaboración dentro de la empresa
- No hay estímulos para los trabajadores
- No hay un plan de reconocimiento a los trabajadores
- No es muy seguido las reuniones de la gerencia con los trabajadores

Fortalezas

- La misión visión y valores han sido ideas del gerente
- El gerente está implicado en cada proceso
- El gerente interactúa con los proveedores y empresas que se tiene alianzas
- Se fomenta la igualdad de oportunidades entre trabajadores
- El gerente está involucrado e impulsa el cambio

Oportunidades

- El gerente que fomente la estrategia le puede generar oportunidades en el mercado
- Se fomenta el cuidado del medio ambiente y el uso responsable de los recursos

Amenazas

- No existe indicadores de procesos
- No existe indicadores que evalúen la interacción entre la empresa y los trabajadores, clientes, proveedores.
- No se miden ni se revisan la eficacia de los cambios

5.2.2. Criterio 2: Política y estrategia

Debilidades

- No se tiene indicadores para medir el grado de cumplimiento de la estrategia
- No se difunde las políticas ni las estrategias a toda la organización.

Amenazas

- Los competidores son empresas grandes que cuentan con políticas y estrategias claras
- La actual situación económica del país

Fortalezas

- Conocimiento del sector, basados en los años de experiencia
- Se ha administrado edificios y condominios de gran magnitud que nos otorga experiencia

Oportunidades

- El mercado funciona la boca a boca y se ha creado una buena imagen de la empresa.
- No existe una empresa líder en el mercado ni bien posicionada.

5.2.3. Criterio 3: Personas

Debilidades

- Alta rotación de trabajadores
- Remuneración muy baja
- No existe departamento de RRHH
- Escasa posibilidad de desarrollo de carrera profesional
- No existe objetivos individuales que les involucren con los objetivos generales de la empresa
- No hay marco de recompensas

Amenazas

- Se extiende las horas de trabajos
- La competencia ofrece mejores sueldos y bonos de reconocimiento

Fortalezas

- Personal en planilla con contratos en muchos casos mayores a un año.
- Buen clima laboral, sin mucha presión.

Oportunidades

- Personas interesadas en puestos básicos que no requieren preparación especializada.
- Personas interesadas porque el puesto no requiere condición física alguna.

5.2.4. Criterio 4: Alianzas y Recursos

Fortalezas

- Por la experiencia se conoce los precios que manejan las empresas con los que se tienen una alianza y se controla los precios
- Se hace el seguimiento de los recursos mediante un presupuesto establecido mensualmente
- Personal altamente calificado en el departamento de administración
- La experiencia de los trabajadores permite la optimización de los recursos.

Debilidades

- Pocos recursos financieros
- No hay criterios para identificar alianzas
- No se realiza reuniones de control
- No se aprovecha las instalaciones de las oficinas convenientemente
- No se implantan tecnología para apoyar o mejorar los procesos.

Oportunidades

- Se ha establecido un control de gastos en comunicación, servicios de energía, agua.
- Se genera un clima de innovación en los servicios que se brindan.

Amenazas

- Se forman alianzas solidas entre proveedores y otras empresas
- No existe un control, un inventario de los recursos disponibles

5.2.5. Criterio 5: Procesos

Debilidades

- No hay un sistema de mejora interno
- No hay pautas de atención a los clientes
- No hay anticipación hacia los problemas del cliente, no hay actitud proactiva.
- Se espera la llegada de las quejas
- No disponen de indicadores formales de seguimiento de reclamos.

Amenazas

- Los trabajadores desconocen los procesos
- Los trabajadores no se involucran con los procesos
- No existe capacitación de atención a los clientes.

Oportunidades

- Llevan poco tiempo trabajando con procesos así que la expectativa es grande
- Existe un contacto directo con el cliente y conocen de primera mano sus necesidades y atienden sus quejas.
- El contacto con los clientes y la experiencia de la organización hace que se maneje opciones de solución ante problemas del servicio.

Fortalezas

- Por su continuo contacto con los clientes conocen las necesidades
- Los clientes cuentan con una atención las 24 horas
- La respuesta de atención es rápida
- La gerencia participa de la atención a los clientes

5.2.6. Criterio 6: Resultados en los clientes

Debilidades

- La percepción no se puede medir
- No existe indicadores de rendimiento de los clientes
- Bajo nivel de calidad del servicio brindado
- La atención no es proactiva, es reactivo
- No hay buena capacidad de respuesta

Amenazas

- Los clientes buscando alternativas de empresas que brinden mejor calidad de servicio.
- No se brinda ningún tipo de garantía por el servicio que se brinda.
- El tiempo de relación con los clientes es menos de dos años.

Fortaleza

- Se brinda valor agregado a los clientes
- Se tiene varios canales de comunicación con los clientes las 24 horas.
- Contamos con profesionales calificados en la atención a los clientes

Oportunidades

- Los clientes firman contrato máximo dos años con cualquier empresa del sector
- Gran insatisfacción de los clientes por los servicios que encuentra en el mercado inmobiliario.
- Próximos proyectos inmobiliario a construirse

5.2.7. Criterio 7: Resultados en las personas

Debilidades

- No hay oportunidad de desarrollar una línea de carrera dentro de la organización
- No se brindan todas las condiciones de seguridad a los trabajadores
- No existe planes de reconocimiento

Amenazas

- Alta rotación de personal
- Empresas que ofrecen mejores beneficios laborales
- La comunicación no es dinámica ni eficaz
- No hay plan de incentivos

Fortalezas

- Bajo nivel de presión
- Igualdad de oportunidades
- Personal laborando bajo planilla

Oportunidades

- Personas que buscan trabajos de poca exigencia física
- Personas que buscan trabajo con poca experiencia laboral
- Personas que buscan trabajo con solo secundaria completa

5.2.8. Criterio 8: Resultados en la sociedad

Debilidades

- No existe indicadores de rendimiento objetivos de la sociedad
- Perdida de fidelización del servicio

Amenazas

- Existe mucha desconfianza por malas experiencias con otras empresas.
- Cada vez optan por administrar ellos mismos su inmueble

Fortalezas

- Se brinda oportunidad de trabajos a personas con poca experiencia.
- Se hace el bueno uso de servicios básicos como la energía eléctrica, el agua, el gas.
- Se realiza actividades de reciclaje

Oportunidades

- Debido a la falta de conocimiento por parte de la sociedad de la empresa y sus servicios, se muestra una oportunidad de mejorar la imagen de la empresa ante la sociedad.

5.2.9. Criterio 9: Resultados clave

Debilidades

- No se han establecido presupuestos de resultados y ventas
- El presupuesto lo elabora el gerente sin intervención de otras personas
- No existe profesional calificado en trabajos económicos y financieros
- No se establecen objetivos

Amenazas

- No medir índices importantes

Fortalezas

- Todas las cuentas se centralizan a la gerencia general

Oportunidades

- Buena calificación crediticia

5.3. Planes de mejora

- a.** Plan de Alianzas: Mejorar la relación con los proveedores y partners para obtener un beneficio sostenible.
- b.** Plan Cliente: Desarrollar medidas de percepción e indicadores de rendimiento.
- c.** Plan Personal: Crear una cultura organizativa de reconocimiento por los logros de los trabajadores, con el objetivo de motivarlos e incrementar su compromiso con la

organización.

- d.** Plan Sociedad: Crear y desarrollar medidas de percepción e indicadores de rendimiento, basados en las necesidades y expectativas de los grupos de interés de la sociedad.

CONCLUSIONES

1. Realizadas las reuniones con la alta gerencia se evidencio que la organización no cuenta con un modelo de calidad establecido y tampoco se observa buenas prácticas de algún sistema de gestión.
2. Realizado el diagnostico en los nueve criterios del modelo EFQM de excelencia se hallaron claramente las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades de la organización, por lo implementar el modelo EFQM de excelencia es una alternativa adecuada para lograr estándares de calidad por la organización.

RECOMENDACIONES

Realizado el diagnóstico de los criterios del modelo EFQM de excelencia y la aplicación del DAFO se hallaron amenazas y debilidades y luego de la redacción de los planes de mejora se plantean las siguientes recomendaciones.

1. Aplicar y desarrollar los planes de mejora según el modelo EFQM de excelencia para integrarlo a toda la organización.
2. Desarrollar estrategias para neutralizar las amenazas y debilidades halladas en el DAFO.
3. La gerencia debe tomar el liderazgo en la implementación y comunicación del modelo de calidad EFQM en toda la organización, CRITERIO 1.
4. Redactar la política de calidad donde se especifique el compromiso y la transición de los valores, la misión, visión y objetivos de la organización, CRITERIO 2.
5. Implementar el área de Recursos Humanos ya que es vital para brindar un buen servicio de Seguridad, Limpieza y Mantenimiento, CRITERIO 3.
6. Plantear procedimientos para identificar alianzas y realizar reuniones de seguimiento de estas, CRITERIO 4.
7. Elaborar procedimientos para las áreas operativas, administrativas y de recursos humanos, CRITERIO 5.
8. Desarrollar encuestas al cliente con el objetivo de medir el grado de satisfacción y mejorar la atención de los servicios que brinda la organización, CRITERIO 6.
9. Desarrollar dentro de la organización encuestas de percepción de los trabajadores, CRITERIO 7.
10. Implementar indicadores de rendimiento respecto a los objetivos de fidelización del servicio, CRITERIO 8.
11. Comunicar y establecer objetivos de los presupuestos de resultados y ventas, CRITERIO 9.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria). 2008. Situación Inmobiliaria Perú, Servicio de Estudios Económicos. Lima, Perú.

Blanco, I. 2009. Diseño de un modelo de gestión integral para las instituciones de educación superior, basado en los lineamientos para la autoevaluación con fines de acreditación del Consejo Nacional de Acreditación CNA. Tesis para optar el grado de Magister en Educación. Universidad de Cartagena. Colombia.

Campanella, J. 1992. Principios de los costos de calidad. Madrid, España. Díaz de Santos.

Deming, W. 1986. Out of the crisis. Cambridge MA. Center of Advanced Engineering Studies.

EFQM (Fundación Europea para la Gestión de Calidad 1999). Modelo EFQM de la excelencia. Bruselas, Bélgica. Disponible en <http://www.efqm.org/>.

EFQM (Fundación Europea para la Gestión de Calidad 2012). Modelo EFQM de la excelencia. Bruselas, Bélgica.

González, J; De la Fuente, D. 2000. Sistemas de Calidad: Aplicación de una empresa de Servicios. Salamanca, España.

Gutiérrez, M. 1995. Administrar para la Calidad. Conceptos Administrativos de Control Total de la Calidad. Limusa S.A. México DF. 297 p.

- Ishikawa, K. 1972. Guide to Quality Control. Tokio. Asian Productivity Organization.
- Kotler, P; Armstrong, G. 2003. Fundamentos de Marketing. 6 ed. México. Prentice Hall. p. 10-11.
- López, A. 2000. La evaluación de la calidad en la universidad española. Tesis para optar el grado de doctor en Economía y Ciencias Empresariales. Universidad de Málaga. España.
- Masteche, A 2012. Implementación del modelo EFQM y su impacto en la competitividad de la empresa: Un análisis de casos en empresas de Asturias. Tesis de Maestría MBA. Oviedo, España. Disponible en http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/5601/6/TFM_Alexia%20Mastache%20Mendez.pdf
- Mora, C. 2009. EL EFQM y su aplicabilidad al programa de especialización en gerencia de calidad y productividad. Tesis Doctoral. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- RAE (Real Academia Española 2001). Definiciones: Sistema. Disponible en <http://www.rae.es/search/node/sistema>
- Santos, M. 2007. Gestión de la calidad total de acuerdo con el modelo EFQM. Artículo Revista Business Review, 1er trimestre 2007. España.