

Universidad Nacional
Federico Villarreal

Vicerrectorado de
INVESTIGACION

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

**“COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE LA CALIDAD
BASADA EN EL MODELO DE EXCELENCIA EFQM EN EL CENTRO
DE IDIOMAS DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO - 2017”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN GERENCIA DE PROYECTOS EMPRESARIALES**

AUTOR:

MENDOZA LOAYZA IVÁN

ASESOR:

DR. FLORES SOTELO WILLIAM SEBASTIAN

JURADO:

DR. JAIMEN BARRETO TITO HEBER

DR. MENESES ROMERO LUIS ADOLFO

MG. BAZAN RAMIREZ WILFREDO

Lima –Perú

2020

TITULO

**“COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADA EN
EL MODELO DE EXCELENCIA EFQM EN EL CENTRO DE IDIOMAS DE LA
UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO - 2017”**

AUTOR

MENDOZA LOAYZA IVAN

ASESOR

DR. FLORES SOTELO WILLIAM SEBASTIAN

INDICE

CARATULA	1
TITULO	2
AUTOR	3
ASESOR	4
INDICE	5
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	10
1.1 Planteamiento del problema	11
1.2 Descripción del problema	13
1.3 Formulación del problema	13
- Problema General	13
- Problemas Específicos	13
1.4 Antecedentes	14
1.5 Justificación de la investigación	19
1.6 Limitaciones de la investigación	20
1.7 Objetivos	20
1.8 Hipótesis	21
CAPITULO II. MARCO TEORICO	22
2.1 MARCO CONCEPTUAL	58
CAPITULO III. METODO	61
3.1 Tipo de investigación	61
3.2 Población y muestra	61
3.3 Operacionalización de las variables	62
3.4 Instrumentos	65
3.5 Procedimientos	67
3.6 Análisis de datos	68
3.7 Consideraciones éticas	68
CAPITULO IV. RESULTADOS	69
CAPITULO V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	78
CAPITULO VI. CONCLUSIONES	80
CAPITULO VII. RECOMENDACIONES	81
CAPITULO VIII. REFERENCIAS	82
CAPITULO IX. ANEXOS	88

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Trilogía de la calidad, procedimientos para la gestión de calidad – Juran</i>	32
<i>Tabla 2. Los 14 puntos clave para la gestión. Edward W. Deming</i>	36
<i>Tabla 3. Los principios de calidad de Kaoru Ishikawa</i>	37
<i>Tabla 4. Población</i>	61
<i>Tabla 5. Operacionalización de variables</i>	63
<i>Tabla 6. Interpretación del Coeficiente de confiabilidad</i>	66
<i>Tabla 7 Alfa de Cronbach</i>	66
<i>Tabla 8. Cuantificación de la validación por expertos</i>	67
<i>Tabla 9. Plan de análisis de datos</i>	68
<i>Tabla 10. Compromiso organizacional y gestión de la calidad</i>	69
<i>Tabla 11. Relación entre compromiso afectivo y la gestión de la calidad</i>	70
<i>Tabla 12. Relación entre compromiso continuo y la gestión de la calidad.</i>	71
<i>Tabla 13. Relación entre compromiso normativo y la gestión de la calidad</i>	72
<i>Tabla 14. Compromiso Organizacional</i>	73
<i>Tabla 15. Compromiso Afectivo</i>	74
<i>Tabla 16. Compromiso Continuo</i>	75
<i>Tabla 17. Compromiso Normativo</i>	76
<i>Tabla 18. Gestión de la Calidad</i>	77

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Trilogía de calidad: Metodología como atacar los problemas esporádicos y crónicos de calidad.</i>	32
<i>Figura 2. Espiral de progreso de la calidad</i>	34
<i>Figura 3 Diagrama de Causa Efecto.</i>	38
<i>Figura 4 Diagrama de Dispersión</i>	39
<i>Figura 5 Gráficos de control.</i>	40
<i>Figura 6 . Ciclo de Control - El ciclo PDCA</i>	41
<i>Figura 7 . Marco General Modelo de Excelencia en la gestión: Una perspectiva de sistemas</i>	46
<i>Figura 8 . Conceptos fundamentales de excelencia EFQM.</i>	49
<i>Figura 9 Estructura Modelo de Excelencia EFQM.</i>	50
<i>Figura 10 Compromiso Organizacional</i>	73
<i>Figura 11. Compromiso Afectivo</i>	74
<i>Figura 12 Compromiso Continuo</i>	75
<i>Figura 13. Compromiso Normativo</i>	76
<i>Figura 14. . Compromiso Normativo</i>	77

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal establecer si existe relación entre el compromiso organizacional y la gestión de la calidad en base al modelo de excelencia EFQM en el Centro de Idiomas de la Universidad Andina del Cusco - 2017. La investigación tiene enfoque cuantitativo, de alcance correlacional con un diseño no experimental, transversal correlacional. Para la recolección de la información se aplicó dos instrumentos, el primero referido al compromiso organizacional que analizó sus dimensiones: afectivo, continuo y normativo con 18 ítems en escala Likert y el segundo referido a la gestión de la calidad en base al modelo EFQM con 50 ítems en escala Likert. La población está constituida por los integrantes del Centro de Idiomas de la universidad Andina del Cusco y la muestra fue de tipo censal con un total de 32 personas, para la contrastación de hipótesis se aplicó chi-cuadrado prueba al 95% de confianza, entre los resultados obtenidos se concluye que existe relación significativa entre el compromiso organizacional de los trabajadores del Centro de Idiomas de la Universidad Andina del Cusco y la gestión de calidad ($p\text{-valor}=0,000<0,05$) en consecuencia: un compromiso organizacional bajo está asociado en un 88.2% a una gestión de calidad mala, en cambio un compromiso organizacional alto de los colaboradores está asociado en un 75% a una gestión de calidad buena, es decir existe relación directa entre compromiso organizacional y gestión de la calidad.

Palabras claves: EFQM, gestión de calidad, comportamiento organizacional. Compromiso afectivo, compromiso continuo, compromiso normativo.

ABSTRACT

The current work has the purpose of establishing if exists relationship between organizational commitment and quality management based the EFQM model of Excellence in the Centro de Idiomas of Universidad Andina del Cusco - 2017. The methodology used was of quantitative approach with a non-experimental, transversal, correlational design. For data collection was used two instruments, one referred to the first variable Organizational commitment with 18 items in Likert scale and the second one referred to quality management with 50 items in Likert scale. Population was constituted by the workers of the Centro de Idiomas of Andina del Cusco University and the sample was of 32 people of census type, for the hypothesis test, the chi-square test was applied to 95% of confidence, the principal findings of the investigation shows that there is a meaningful relationship between organizational commitment and quality management based the EFQM model of Excellence in the Centro de Idiomas of Universidad Andina del Cusco - 2017 ($p\text{-valor}=0,000<0,05$). Accordingly, a low organizational commitment is associated in 88.2% to a bad quality management, instead a high organizational commitment of the workers is associated in a 75% to a good quality management, in consequence, there is a direct relationship between organizational commitment and quality management.

Key words: EFQM, quality management, organizational commitment, affective commitment, continuance commitment, normative commitment.

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se ha desarrollado con el objetivo de determinar si existe relación entre el compromiso organizacional y la gestión de la calidad basada en el modelo de excelencia EFQM en el Centro de Idiomas de la Universidad Andina del Cusco - 2017, la importancia de la investigación reside en conocer como la mejora del compromiso organizacional y la gestión de calidad en una institución como el Centro de Idiomas de la Universidad Andina del Cusco, consigue contribuir a mejorar los logros globales de la misma.

El estudio examina la realidad de la institución, analiza los escenarios encontrados y resuelve la necesidad de elevar la gestión de la calidad y para ello recomienda el uso del Modelo EFQM en sus futuros procesos de mejora, también se demuestra que es de vital importancia mejorar las políticas que permitan un mayor nivel de compromiso organizacional con la institución. La teoría y otros estudios precedentes han demostrado que ambas variables son positivas para alcanzar el desarrollo sostenible y que beneficien a todos los interesados.

Para el desarrollo y presentación de este trabajo de investigación se ha considerado la siguiente estructura;

Capítulo I, se plantea el problema, donde se describe la realidad problemática objeto de esta investigación, que permite formular el problema de investigación, los objetivos de esta y se fundamenta la importancia de este estudio.

Capítulo II, marco teórico, aborda los antecedentes del estudio, revisa las teorías relacionadas y su evolución en el tiempo para contextualizar las variables del estudio, permite situar el área de conocimiento en donde se encuentra nuestra investigación, y su contribución a la misma.

Capítulo III, método, se desarrolla la metodología que se ha llevado a cabo para la obtención de resultados, el tipo de investigación que enmarca al estudio, los instrumentos utilizados en el acopio de datos, los procedimientos del análisis de estos y la comprobación de las hipótesis que sustentan los resultados alcanzados.

Capítulo IV, Resultados, se muestran los resultados producto de la investigación, el cual comprende la contratación de hipótesis, el análisis y la evaluación de datos.

Capítulo V, Discusión, de los resultados alcanzados se despliega un análisis de comparación con otros estudios antecedentes a nivel internacional con los del presente estudio, Así mismo, se plasma las conclusiones y recomendaciones del estudio, todo este conjunto de información permitirá enriquecer el área de estudio en el cual se enmarca la investigación.

1.1 Planteamiento del problema

La calidad es un concepto que debería coexistir con la universidad en el tiempo, en las últimas décadas la expansión de la educación universitaria ha masificado la información disponible y el rigor científico ha disminuido. En este último proceso se ha constatado que países en desarrollo no poseen mecanismos suficientes para el fortalecimiento de la calidad en sus instituciones de educación superior. En consecuencia, la gestión de la calidad no ha sido un estándar a nivel mundial que haya permitido igual desarrollo en diferentes partes del mundo, y es privativa de países desarrollados o países que han trabajado en el aseguramiento de la calidad con mayor rigor. Existe una gran brecha que subsanar por los sistemas de gestión de la calidad (SGC). En el Perú a partir del nuevo siglo la oferta de educación superior universitaria ha experimentado un crecimiento desmedido provocando falencias en lo académico, administrativo e investigación; en el año 2000 existían 72 universidades, actualmente existen 142 universidades entre públicas y privadas donde sólo el 20% de ellas ha podido superar los procesos de licenciamiento, que el ente rector Sunedu ha implementado, con el objetivo de garantizar las condiciones básicas de calidad para el perfeccionamiento de la actividad universitaria, son pocas las instituciones universitarias que han iniciado procesos de acreditación con iniciativa propia y en muchos casos estos no han incluido a sus centros de

producción, relegando a éstos, las oportunidades de mejora que presentan los SGC para su crecimiento y desarrollo sostenido.

En el Centro de Idiomas de la Universidad Andina del Cusco, el compromiso organizacional de los integrantes a la organización es bajo, las metas y deseos de estos no confluyen con los objetivos institucionales, a pesar de percibir un grado de compromiso afectivo o lazos emocionales con la institución, se ha podido observar que el compromiso continuo o el interés de permanecer en la institución no es a largo plazo, esto puede repercutir en los resultados de la gestión este centro de producción, el compromiso normativo o dicho en otras palabras la reciprocidad por las ganancias logrados por el colaborador de la organización, pueden ser sustituidos por otras oportunidades laborales, en síntesis, el compromiso organizacional de los colaboradores a la institución se percibe poco sólido.

En la unidad objeto de estudio no han sido implementados estos sistemas con anterioridad, de acuerdo al diagnóstico del Modelo EFQM y sus criterios de evaluación, se puede inferir que el criterio Liderazgo no está definido con claridad por la dirección, del criterio estrategias, no se perciben un despliegue claro de la misión y visión, sus planes y políticas, en el criterio personas, las políticas no alcanzan a crear una cultura de mutuo beneficio entre el colaborador y la institución, esta última no tiene un grado significativo de alianzas con otras instituciones del sector y la sociedad, lo cual limita la implementación de nuevos métodos y procesos de capacitación, el criterio procesos, no contempla la generación de valor adicional para sus usuarios, en el criterio de resultados con los clientes no se observa un crecimiento sustantivo en el número de matrículas, en el criterio resultados en la personas estos no exceden las expectativas de los trabajadores de la institución, en su criterio resultados en la sociedad podemos afirmar que la marca de la institución de estudios no está bien posicionada, finalmente, en el criterio de resultados globales de la institución no ha llegado a ser sobresaliente en los últimos años.

1.2 Descripción del problema

En el presente trabajo se tratará de probar si existe relación relevante del compromiso organizacional y la gestión de la calidad en base al modelo EFQM para la mejora de los resultados globales de la institución objeto de estudio.

1.3 Formulación del problema

- Problema General

¿Existe relación entre el compromiso organizacional y la gestión de la calidad basada en el modelo de excelencia EFQM en el Centro de Idiomas de la Universidad Andina del Cusco 2017?

- Problemas Específicos

¿Existe relación entre el compromiso afectivo y la gestión de la calidad basada en el modelo de excelencia EFQM en el Centro de Idiomas de la Universidad Andina del Cusco – 2017?

¿Existe relación entre el compromiso continuo y la gestión de la calidad basada en el modelo de excelencia EFQM en el Centro de Idiomas de la Universidad Andina del Cusco – 2017?

¿Existe relación entre el compromiso normativo y la gestión de la calidad basada en el modelo de excelencia EFQM en el Centro de Idiomas de la Universidad Andina del Cusco – 2017?

1.4 Antecedentes

Antecedentes Internacionales

Merino (2017) *Sistema de gestión de calidad basado en el modelo EFQM para la Dirección de Investigación de la Universidad Técnica de Cotopaxi* (tesis de maestría). Ambato, Ecuador. El estudio tiene como objetivo general desarrollar un sistema de gestión de calidad basado en el Modelo EFQM para la Dirección de Investigación de la Universidad Técnica de Cotopaxi, el problema general surge de los inadecuados procesos de convocatoria de proyectos, control de avance de los mismos, así como también en el ámbito administrativo financiero y la carencia de indicadores de gestión de calidad que le permita medir la obtención de los objetivos de la dirección. La metodología es de nivel descriptiva aplica un enfoque cuantitativo-cualitativo, usando para ello el análisis sistémico y el método deductivo, los instrumentos usados en el análisis de datos fueron la ficha matriz de caracterización de proceso y matriz de ponderación REDER para la identificación y secuencia de procesos. La muestra está conformada por: el director, dos secretarías y 16 docentes investigadores, con este grupo se trabajó diferentes fases para alcanzar la ejecución del SGC, desde, diagnosticar, presentar al personal del programa, identificar las necesidades, elaborar la documentación, implantar el SGC, medir y auditar la certificación. El estudio concluye que la fundamentación teórica fue fundamental para tener un conocimiento amplio sobre calidad y el modelo EFQM, la importancia del diagnóstico, el ajuste de los indicadores a las necesidades de la dirección y recomienda la implantación del modelo, para obtener mejoras en la unidad estudiada.

Cárdenas (2015) *Sistemas de gestión de calidad y sus efectos en la cultura organizacional: Caso de una institución educativa privada de la ciudad de Cali*, (tesis de maestría), Colombia. Esta investigación tiene como objetivo general, identificar cómo los trabajadores se sienten frente a la implantación de procesos de calidad y cómo las actitudes o comportamientos de los líderes del proceso pueden o no favorecer la cultura organizacional de dicha entidad, El trabajo se realizó con metodología de tipo exploratoria, descriptiva y presenta una evaluación de cómo los profesores y trabajadores de la I.E. asimilan la aplicación del estándar de EFQM y el impacto en la cultura organizacional. Con una población de 26 personas se utilizó un enfoque mixto para la recolección y análisis de la información de forma cualitativa y cuantitativa, con 03 instrumentos, el primero para indagar sobre las etapas previas a la aplicación del modelo, el segundo instrumento indagó sobre liderazgo y personas, el tercer

instrumento con enfoque cuantitativo para recopilar opiniones en referencia al proceso. Se concluye que existe correspondencia entre calidad y cultura organizacional, y que los modelos de calidad pueden generar mejoras competitivas en el mercado de los servicios educativos. Finalmente, señala la importancia de un adecuado estilo de liderazgo para tener efectividad en la gestión de los cambios requeridos en la cultura de la organización.

Alvarez (2015) *Diseño de un modelo de gestión de calidad tipo EFQM para mejorar los procesos y competencias técnicas del área de talento humano de una empresa pública*. Tesis de maestría, Ambato, Ecuador. El objetivo general es diseñar un modelo de gestión de calidad tipo EFQM para mejorar los procesos y competencias técnicas del área de talento humano de una empresa pública. El problema general es determinar la calidad y la excelencia de los procesos administrativos de una empresa pública que se ha esquematizado en paradigmas tradicionales de servicios, el diseño e implantación de un sistema de gestión de calidad para orientarse al mejoramiento continuo. Se utilizó la metodología de cascada para este caso desde el análisis, diseño del SGC, implementación, resultados, seguimiento, por la naturaleza aplicativa del estudio. La muestra seleccionada fue de 06 directivos y 1 usuario a los cuales se les aplicó el cuestionario tipo EFQM. El trabajo concluye satisfactoriamente con el diseño e implantación de un SGC en base al estándar EFQM. La reingeniería de procesos propuesta permitió posteriormente determinar los puntos fuertes de la empresa EPMAPAL con la activa participación del personal que se beneficia con mejores procesos para realizar su trabajo y alcanzar la calidad. El estudio recomienda la aplicación técnica e inmediata de los planes de trabajo en las áreas identificadas para la mejora, estableciendo los mecanismos y parámetros necesarios para el rastreo y la evaluación de los procedimientos, es importante resaltar que los sistemas de mejora de la calidad no tienen fecha final y es importante programar su periodicidad.

Salazar (2015) *Modelo EFQM de excelencia, orientado a mejorar la gestión educativa de la Coordinación zonal de educación zona 1*, (tesis de maestría). Loja, Ecuador. El objetivo general es proponer un modelo EFQM de calidad, orientado a mejorar la gestión educativa de la coordinación zonal de educación zona 1, el problema general plantea: ¿Es posible que con la propuesta de un Modelo EFQM de calidad, se logrará mejorar la Gestión educativa de la coordinación de educación de la zona 1?, para resolver este problema se usa el método científico

inductivo-deductivo y de tipo descriptivo y propositivo. El estudio con muestra de 228 personas de una población de 3230, para la colección de datos se usaron técnicas como; encuesta, entrevista y observación directa, los instrumentos que se utilizó son; la guía de observación, cuestionario y la guía de entrevista. El trabajo concluye que, en el área de estudios, la descentralización de los servicios tiene baja penetración, motivo por el cual; la aplicación de modelos administrativos innovadores es poco frecuente, el modelo EFQM es un instrumento de evaluación para la gestión operativa y administrativa que posibilita a las empresas a mejorar sus sistemas y resultados a través de sus agentes facilitadores, la aplicación de este modelo permitió establecer prioridades para fortalecer la CO. Las recomendaciones generales fueron, a partir de aplicar las nuevas normativas en materia de descentralización que permitan la equidad en la educación y mejor cobertura de las políticas, el modelo EFQM debe ser concebido, como una herramienta para planificar los procesos, para ello, es preciso seguir los criterios fundamentales de este, con el objetivo de lograr servicios de calidad y alcanzar la excelencia.

Antecedentes nacionales

Olortegui (2018) *Gestión administrativa y el compromiso organizacional de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 09 de Huaura, 2018*, para lograr el grado de maestro en Gestión Pública, Lima - Perú. El objetivo general del estudio fue determinar la relación existente entre la gestión administrativa y el compromiso organizacional de los trabajadores de la UGEL N° 09 de Huaura - 2018. El problema general fue determinar ¿Qué relación existe entre la gestión administrativa y el compromiso organizacional de los trabajadores de la UGEL N° 09 de Huaura - 2018? El método utilizado fue hipotético-deductivo, con enfoque cuantitativo de tipo básico. La técnica utilizada para el acopió de datos fue la encuesta a través del cuestionario. Como conclusión del estudio se indica que existe certezas suficientes para aseverar que la gestión administrativa tiene relación positiva considerable y se recomienda al jefe de unidad de la gestión administrativa realizar mejoras en las dimensiones de gestión administrativa para obtener mejores resultados.

Cruzado (2018) *Liderazgo transformacional de los directivos y su relación con el compromiso organizacional de los docentes en los colegios públicos de la provincia de San Martín, en el año 2017*, (tesis de maestría). El objetivo general de este estudio fue determinar

la relación entre liderazgo transformacional de los directivos y el compromiso organizacional de los docentes en los colegios públicos de la provincia de San Martín, en el año 2017, el problema general responde a conocer ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional de los directivos y el compromiso organizacional de los profesores en los colegios públicos de la provincia de San Martín, en el año 2017? El tipo de investigación es descriptivo-correlacional, con diseño no experimental y transversal, de acuerdo a la población se estableció una muestra de 263 maestros, para el acopió de datos se utilizó las técnicas de gabinete y encuestas, se usó de instrumento el cuestionario. En la conclusión se determinó que existe relación entre liderazgo transformacional de los directivos y el compromiso organizacional de los docentes en los colegios públicos de la provincia de San Martín, en el año 2017, por consiguiente, si se incrementa el grado de liderazgo en los directivos, se logrará un mejor compromiso organizacional de los profesores. El autor recomienda, mejorar el compromiso organizacional de los docentes perfeccionando el liderazgo transformacional de los directivos mediante una serie de capacitaciones.

Gastañadui y Purizaca (2018) *Relación entre el compromiso organizacional y trabajo en equipo en docentes de la institución educativa Liceo Trujillo - Trujillo, 2017*. Tesis de maestría, Trujillo, Perú. El objetivo general analizó la relación que existe entre compromiso organizacional y trabajo en equipo en profesores de la I.E. Liceo Trujillo - Trujillo, 2017, cuyo problema general fue saber ¿Cuál es la relación que existe entre compromiso organizacional y trabajo en equipo en docentes de la institución educativa Liceo Trujillo - Trujillo, 2017?. La metodología fue de tipo sustantivo, correlacional con enfoque cuantitativo y no experimental. La población se determinó la muestra igual a 91 profesores, para el recojo de datos se utilizó la técnica de encuesta mediante el cuestionario como instrumento. La conclusión indica que, el compromiso organizacional se correlaciona con el trabajo de equipo de los profesores de la I.E. Liceo Trujillo, siendo la correlación directa y muy alta [$r_s=,986^{**}$ y $p\text{-valor}<0.01$]. El autor recomienda, a los directores de la I. E. Liceo Trujillo, propiciar talleres sobre compromiso en la organización y todas sus extensiones.

Flores (2017) *El compromiso organizacional y el desempeño laboral en la Red de Salud del Rímac, Lima, 2016*. Tesis de maestría, Lima, Perú. El objetivo general fue: Determinar la relación que existe entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral de los

empleados de la Red de Salud del Rímac, Lima, 2016, el problema general fue establecer ¿Cuál es la relación que existe entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la Red de Salud del Rímac, Lima, 2016? La investigación fue de tipo sustantiva, correlacional con un enfoque cuantitativo de diseño no experimental, para la población se estableció una muestra de 109 personas y se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. La conclusión muestra que existe correlación positiva débil entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral en los empleados de la Red de Salud del Rímac, en otras palabras las personas con compromiso organizacional tienen ligeramente un mejor desempeño laboral que los que no están comprometidos, el autor recomienda, que las autoridades de la institución adopten medidas y acciones que promuevan la búsqueda y retención del personal comprometido con la institución, para ello debe adoptar un sistema administrativo que integre acciones y políticas concretas orientadas al compromiso.

Salvatierra (2015) *Modelo de evaluación institucional, basado en el modelo de excelencia EFQM para valorar la calidad de la gestión en la institución educativa n° 80313 Víctor Raúl Haya de la Torre de Huayobamba*. Tesis de maestría, Trujillo, Perú. El objetivo general de la investigación fue: plantear e implementar el modelo de autoevaluación EFQM para evaluar la gestión del caso de estudio. El problema general fue identificar en qué medida la aplicación del modelo de evaluación institucional basado en el modelo de excelencia EFQM, permite valorar la gestión del caso de estudio. La metodología utilizada fue aplicada y pre experimental: de post prueba. La muestra fue de 60 personas dividida en 3 estratos: 15 profesores, 30 estudiantes y 15 padres de familia, como instrumentos se utilizó el cuestionario, la validez del constructo se midió con el coeficiente de correlación Ítem-total corregido y el coeficiente de consistencia interna del instrumento fue de 91%. Como conclusión, luego de la aplicación de la autoevaluación con EFQM, los habilitadores han sido evaluados en: Liderazgo igual a regular, personal, estrategia, gestión de los recursos y el nivel de calidad de los procesos son deficientes. Se recomienda evaluar la apreciación del estudiante sobre la calidad del servicio educativo en otras instituciones educativas, evaluar la percepción del profesor sobre la calidad de la gestión en otras instituciones, evaluar la satisfacción de los padres de familia sobre la calidad del servicio educativo de la propia institución, así como; instruir a los profesores, padres de familia y estudiantes acerca de liderazgo pedagógico y así mejorar la calidad educativa en toda la institución.

1.5 Justificación de la investigación

Justificación teórica

La investigación se ejecuta con el fin de contribuir en el conocimiento de la gestión de la calidad y la relación con el compromiso organizacional, la calidad es un factor fundamental en el desarrollo de actividades de las instituciones, está directamente relacionada con la evolución de la actividad universitaria en el ámbito académico, administrativo y de sus centros de producción y servicios, basado en estas premisas es importante la evaluación de sus actividades con el objetivo de permitir identificar oportunidades, este trabajo se realizará aplicando dos teorías, la teoría de la calidad a través del Modelo EFQM como un método de autoevaluación de calidad y la teoría del compromiso organizacional para conocer cómo éste último repercute en los resultados alcanzados y la calidad de los servicios prestados, una adecuada relación entre estas variables puede contribuir a la mejora global de la organización.

Justificación Práctica

El estudio comprende de un diagnóstico fundamentado en la base teórica, por un lado, del Compromiso Organizacional y por el otro, la gestión de la calidad basada en el modelo de Excelencia EFQM, la aplicación de la teoría en base a los resultados obtenidos le permitirá a la institución trabajar en sus oportunidades de mejora en los servicios que presta a la comunidad. El estudio por su orientación a la gestión de la calidad, tendrá un efecto directo en la colectividad usuaria de esta unidad de gestión. La mejora de los patrones de calidad, incide en el servicio educativo a la población área de impacto.

La importancia de la aplicación de la autoevaluación con el Modelo EFQM es relevante para mejorar la gestión de la calidad de la unidad de estudio, el modelo es una herramienta para la gestión de la calidad de compañías de todo ámbito, provee un marco genérico, pragmático y práctico, que permite autoevaluar las necesidades de mejora continua. En un entorno competitivo constantemente cambiante, la autoevaluación posibilita a las instituciones gestionar e identificar de manera adecuada las expectativas de los interesados con una visión estratégica para el desarrollo sostenible de sus actividades, entendiendo la causa y efecto de sus acciones y los resultados conseguidos.

Justificación metodológica

La investigación se desarrolló basada en la metodología de autoevaluación de la calidad ideado por la Fundación Europea para la Calidad en 1992 con más de 25 años de creación, aplicación y actualización de acuerdo a la dinámica del mercado. La particularidad de este estudio es su aplicación a un centro de servicios de una universidad -Centro de Idiomas- que busca identificar las necesidades específicas de esta unidad de gestión y producir información útil para ser usada en la mejora continua, se utilizará un instrumento adaptado del modelo EFQM por la Universidad Politécnica de Madrid para sus centros universitarios, lo cual permite acercarse de mejor manera a la realidad estudia y podrá servir de antecedente para posteriores estudios en el país en este tipo de organizaciones.

1.6 Limitaciones de la investigación

El ámbito de la investigación es el centro de idiomas de la Universidad Andina del Cusco, el límite temporal de la investigación es el año 2017.

1.7 Objetivos

Objetivo General

Determinar si existe relación entre el compromiso organizacional y la gestión de la calidad basada en el modelo de excelencia EFQM en el Centro de Idiomas de la Universidad Andina del Cusco – 2017

Objetivos específicos

Determinar si existe relación entre el compromiso afectivo y la gestión de la calidad basada en el modelo de excelencia EFQM en el Centro de Idiomas de la Universidad Andina del Cusco – 2017.

Determinar si existe relación entre el compromiso continuo y la gestión de la calidad basada en el modelo de excelencia EFQM en el Centro de Idiomas de la Universidad Andina del Cusco – 2017.

Determinar si existe relación entre el compromiso normativo y la gestión de la calidad basada en el modelo de excelencia EFQM en el Centro de Idiomas de la Universidad Andina del Cusco – 2017.

1.8 Hipótesis

Hipótesis general

Existe relación significativa entre el compromiso organizacional y la gestión de calidad basada en el modelo de excelencia EFQM en el Centro de Idiomas de la Universidad Andina del Cusco-2017.

Hipótesis específica

Existe relación significativa entre el compromiso afectivo y la gestión de la calidad

Existe relación significativa entre el compromiso continuo y la gestión de la calidad.

Existe relación significativa entre el compromiso normativo y la gestión de la calidad.

CAPITULO II. MARCO TEORICO

Organización

Las organizaciones son sistemas de reglas sociales establecidas y desplegadas que regulan las interacciones en la sociedad Hodgson citado por (Aira, 2016). De manera complementaria (García, Gil, y Berenguer, 2015) refieren que el concepto moderno de organización se concibe bajo un enfoque sistémico, la relación de todas las partes como integrantes de un proceso que busca un resultado común, metas establecidas producto de la planificación tomando como base las capacidades de los trabajadores y promoviendo el entusiasmo por el desarrollo de los mismos para obtener mayor eficacia y eficiencia en las actividades que desarrolla. Al definir organización los autores hacen referencia a reglas, que son el resultado de acuerdos manifiestos establecidos por un grupo de personas o autoridad que acarrearán sanciones, las reglas o normas son mecanismo de regulación en las relaciones.

Importancia de la Organización

Las organizaciones son importantes como instrumento social que permiten el desarrollo y alcance de metas en común de grupos de personas, toman los recursos disponibles y los transforman de acuerdo a sus metas en productos específicos que satisfacen los requerimientos internos o de los consumidores, en la actualidad las organizaciones modernas buscan desarrollar sus técnicas, transforman las ideas en beneficios a través de la innovación para comercializar de mejor manera sus productos, buscan ser eficientes y eficaces en el uso de sus recursos y mantener costos razonables y competitivos. El mercado actual exige organización con responsabilidad social y éticas que busquen el desarrollo sostenible y un impacto positivo en la sociedad. (Daft, 2011, p. 14).

Comportamiento organizacional

El compromiso organizacional es “el estudio y aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas individual o grupalmente, actúan en las organizaciones” Davis y Newstrom citado por (García et al., 2015, p.19). Este comportamiento permite a los directivos identificar las diferencias y posibilita desarrollar programas para desarrollar las competencias de los trabajadores de acuerdo a sus potencialidades individuales que luego repercutirán en la productividad de la institución y el alcance de los objetivos.

Metas del comportamiento organizacional

Para lograr un adecuado nivel de compromiso organizacional se debe poder:

- (a) describir, la manera de cómo se conducen los trabajadores;
- (b) Comprender, el comportamiento de los trabajadores y su por qué;
- (c) Pronosticar, las futuras conductas de los trabajadores;
- (d) Controlar, mínimamente de manera parcial las actividades de los trabajadores (Amorós, 2007, p. 7).

Esta información del comportamiento organizacional permite a los gerentes trabajar para lograr un mejor nivel de compromiso que contribuya a lograr los objetivos de la institución.

Compromiso

Compromiso es un estado mental que define la relación de un colaborador hacia una institución, así como la discrecionalidad de decidir permanecer o no ser más miembro de la misma, el compromiso tiene tres componentes, compromiso afectivo, por el establecimiento de un vínculo psicológico; compromiso de permanencia o continuo, como representación de un costo por cambiar y compromiso normativo, que representa la obligatoriedad contractual del individuo. Meyer et al. (citado por Osorio, Ramos, y Walteros, 2016, p.36).

Compromiso organizacional

El compromiso organizacional es la relación definida por el deseo, la necesidad y el deber de permanecer en una institución, desde el enfoque de Meyer et al. Citado por (Omar, Paris, y Vaamonde, 2009, p. 78). Por su parte, DuBrin citado por (Wills, Cevallos, Sadi, y Ancin, 2017) define compromiso organizacional como un estado del trabajador, donde esté último está identificado con una organización, sus metas y deseos confluyen con su interés de permanecer en ella. Mowday, Porte y Steers citados por (Alvarado, Parodi, y Ruiz, 2016, p. 1) muestran que si los colaboradores se encuentran identificados con la institución donde laboran, su tiempo de permanencia será mayor, se podrá observar desarrollo de habilidad y capacidades colectivas, logrando mayor grado de cohesión en los equipos de trabajo y eficiencia para alcanzar los objetivos. En el mismo sentido, Johnson y Chang citado por (Omar et al., 2009, p. 78) señalan que los colaboradores con alto compromiso afectivo se encuentran más satisfechos con su trabajo siendo más proclives a comportamientos que favorecen la competitividad de la organización.

Volviendo a Meyer et al, referido por (Osorio et al, 2016. p. 36) indica del compromiso organizacional; tiene tres componentes, compromiso afectivo, por el establecimiento de un vínculo psicológico; compromiso de permanencia o continuo, como representación de un costo por cambiar y compromiso normativo, que representa la obligatoriedad contractual del individuo.

Importancia del compromiso organizacional

El éxito organizacional se representa de diferentes maneras y perspectivas, una visión compartida es clave para elevar el compromiso organizacional, la alineación de los valores representados en una cultura compartida permite desarrollar una organización inteligente. Doug y Fred citado por (Rivera, 2010, p. 21).

Teorías de Meyer y Allen Compromiso organizacional

Para Mayer y Allen el compromiso organizacional es un estado mental que manifiesta la relación de trabajador con la institución, el compromiso organizacional se compone de tres dimensiones, Meyer y Allen citado por (Romero, 2017 p. 24):

(a) Compromiso afectivo, se basa en el deseo y representa la afinidad emocional que los colaboradores establecen con la institución, si la organización satisface las necesidades y expectativas del trabajador, se sienten orgullosos de ser parte de ella y tienden a permanecer por más tiempo. Para Mowday et al. citado por (Peña, Díaz, Chávez, y Sánchez, 2016 p.98) este compromiso está dividido en las siguientes categorías:

- (1) Rasgos personales como grupo etario, genero, nivel de instrucción;
- (2) Características estructurales, tener un puesto definido, que representa su importancia y pertenencia dentro de la estructura de la organización y sus líneas de relación con su jefe o supervisor;
- (3) Características relativas al trabajo, el cumplimiento de sus tareas y satisfacción de necesidades laborales, su grado de participación en las decisiones, así como, los valores compatibles con la organización;
- (4) Experiencias profesionales, la articulación de la experiencia con su desarrollo y compromiso con la organización.

(b) Compromiso continuo, está fundamentado en la necesidad, en este componente el factor decisor es la relación costo-beneficio, el trabajador analiza si el dejar de pertenecer a la organización afectará su economía y su rutina. El grado de aversión al cambio que tenga el trabajador lo llevarán a sentir mayor o menor grado de apego a la organización.

(c) Compromiso normativo, tiene un componente moral, basado en la lealtad a la organización en reciprocidad por algún beneficio u oportunidad adquirida y valorada positivamente por el trabajador, que lo compromete a permanecer en la organización, García y Ibarra citado por (Romero, 2017). De acuerdo a Rivera citado en (De la Puente, 2017) el no respetar el compromiso normativo genera culpa en el trabajador.

Factores que determinan el compromiso organizacional

Existen factores psicosociales organizacionales, que influyen positiva o negativamente en el trabajador, su salud y desempeño, y son definidos por la OIT/OMS como:

“Las interacciones entre el trabajo, el medio ambiente, el grado de satisfacción laboral y las condiciones de organización por una parte y por otra la capacidad de los trabajadores, sus necesidades, su cultura su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual puede influir en la salud, el rendimiento y la satisfacción en el desempeño de la tarea” OIT/OMS 1984:3 citado por (Lopez, García, y Pando, 2007).

Existen varios factores que determinan el compromiso organizacional, destacamos la importancia de estos y como las percepciones de los trabajadores son importantes en el desarrollo del compromiso organizacional, entre los factores más importantes estos autores señalan, Greenberg y Baron citado por (Saldaña y Cornejo, 2017):

- (a) Altos niveles de responsabilidad y oportunidades de promoción;
- (b) Las recompensas y beneficios compartidos;
- (c) Existencia de oportunidades de rotación;
- (d) Percepción del trato que reciban de los empleadores, el respeto y valoración son importantes;
- (e) El mayor tiempo de pertenencia crea más compromiso;
- (f) La percepción de la orientación de la organización ala calidad y el servicio al cliente;
- (g) Definición clara del trabajo y las responsabilidades;
- (h) Que le trabajo sea estimulante permite el desarrollo, participación y socialización de sus conocimientos y opiniones;
- (i) La oportuna comunicación de los planes y programas;
- (j) Percepción de un buen gerenciamiento da una mejor perspectiva a futuro de como la organización satisfará sus necesidades y condiciones laborales.

Medidas del compromiso organizacional - CO

Medir el CO es substancial para las instituciones, les permite tener información del grado de compromiso de sus trabajadores y puedan realizar las acciones necesarias para mejorarlas según sea el caso, se han desarrollado diferentes adaptaciones de la escala de Meyer y Allen. Rosario (2018) en base al patrón de Meyer y Allen (1991) desarrolló la escala del Compromiso Organizacional, ECO de manera similar tiene tres componentes: (1) Aspiración de perdurar por un lazo emocional; (2) Emociones de obligación a perdurar y (3) Tener en cuenta que el dejar la organización acarrearía costos altos en referencia a los beneficios percibidos.

El ECO está compuesto por 15 afirmaciones, cinco por cada componente, tiene una escala de 1 - 6, donde 1 representa en total desacuerdo y 6 es en total acuerdo. Este escala se ha usado Puerto Rico, es importante que las investigaciones con este constructo establezcan sus propiedades psicométricas de las medidas que son utilizadas, para demostrar la validez de la interpretación del lado psicológico y la confiabilidad de estas medidas para los resultados que se obtengan (Rosario, 2018). En ese estudio comprobaron la confiabilidad y validez de ECO, y recomiendan el uso de ECO para realizar la medición de manera independiente a los tres elementos del compromiso organizacional, por su naturaleza diferente son medidas excelentes de cada elemento con excelentes propiedades psicométricas, por lo que no se recomienda el uso de manera global por no haber superado el coeficiente de Alfa de Cronbach al ser evaluados como un todo.

La escala más usada es la de Meyer y Allen (1993) este instrumento se conforma de 18 ítems, divididos en tres componentes, compromiso afectivo con 7 ítems, compromiso continuo con 5 ítems y el compromiso normativo con 6 ítems.

(a) Compromiso afectivo

- (1) Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad.
- (3) Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa.
- (7) Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.
- (10) Me siento como parte de una familia en esta empresa.

(11) Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas.

(12) Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella.

(15) Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en ésta empresa.

(b) Compromiso de continuidad

(4) Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.

(8) Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.

(13) Uno de los motivos principales por los que sigo trabajando en mi empresa, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo aquí.

(16) Ahora mismo sería muy duro para mí, dejar mi empresa, incluso si quisiera hacerlo.

(17) Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa.

(c) Compromiso normativo

(2) Una de las principales razones por las que continuó trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.

(5) Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora a mi empresa.

(6) Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa, considerando todo lo que me ha dado.

(9) Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente.

(14) Esta organización se merece mi lealtad.

(18) Creo que le debo mucho a esta organización.

Bases teóricas de Gestión de la Calidad.

El surgimiento del concepto de calidad se gesta en la edad media, los gremios artesanales organizados en pequeños entes productivos establecían una relación muy directa con el cliente final (Cancela, Sánchez, Gandón, y Rey, 2010). Durante el siglo XVII, se experimenta la segmentación de mercados, el campo y el mercado exterior, lo cual trajo cambios en la forma de producción, el artesano se dedicaría a producir y el comerciante era quién se desplazaba a las poblaciones rurales y al exterior. Aparece la intermediación, pasando a ser el mercader el tamiz de la calidad y escogiendo a sus productores por su especialización, en esta era también se inició por inercia la división y especialización del trabajo y la producción a escala. González y Cuatrecasas (2017) complementan que durante la revolución francesa en 1794 se crea en Francia el Taller Nacional de Calibres con el fin de estandarizar municiones para fusiles aplicándose la inspección y control de la calidad.

En la última etapa del siglo XIX, con el auge de las fábricas en la revolución industrial, por el mayor volumen de producción se implementó maquinarias para el trabajo orientado a la producción en escala. Esta producción en masa, trae consigo la repetitividad y la reproductibilidad de los productos, en esta etapa la producción se abocaba a las preferencias de la época, siendo el comprador quien definía los requerimientos o diseños específicos del producto, recayendo la responsabilidad de la calidad en manos de los operarios. A la postre, con el desarrollo del capitalismo esta responsabilidad recae en el patrón o un empleado de confianza, se observa también el cambio de las relaciones laborales, crece la producción para toda la economía, la fuerza de trabajo y con ella nuevos retos. Los cambios en la metodología de la producción impulsados por Frederick W. Taylor con la “Organización Científica del Trabajo” introdujeron en la última etapa del siglo XIX la separación de la planificación y la ejecución en la producción. Se experimentaron los primeros problemas serios de calidad, lo cual ayudó a crear formalmente las funciones de inspección de la producción, con la responsabilidad en una persona específica que evaluaría la calidad de lo producido, con estos cambios en los métodos de trabajo y la identificación de los errores, se aumentó la productividad, que fue la finalidad del planteamiento de Taylor. El mercado absorbía la mayor parte de la producción por lo que el desarrollo de la calidad no se observó detenidamente hasta la próxima etapa.

Es en el siglo XX cuando se gesta la concepción de calidad, a principios de este período se marca la relación del salario con el nivel de subsistencia, definiendo la relación entre oferta de trabajo y salario, para regular este último hasta el nivel óptimo. La falta de efectividad y eficacia en la I guerra mundial (1914-18) por parte de los aliados, emplazo a estudiar de forma estadística y analítica los hechos observados en comparación con el desempeño de las fuerzas alemanas, determinó la introducción de más ciencia en el proceso de producción para garantizar la efectividad y seguridad de los productos bélicos, se empezaba a vislumbrar el camino a la calidad acompañada de la ciencia, Penacho (Forum Calidad).

En la etapa de postguerra en Estados Unidos y con las lecciones de la guerra, las presiones por parte de los sindicatos por seguridad en el trabajo y la remuneración de éste, dio paso a legislaciones para la regulación de las relaciones laborales y las características de seguridad en el trabajo, las instalaciones y los productos. Un incremento en la demanda, provocó la utilización en algunos casos de mano de obra no calificada, aparecieron los inspectores para supervisar el trabajo de la mano de obra, el volumen de trabajo siguió incrementándose, lo cual contribuyó a documentar y definir las funciones y responsabilidades aplicando la organización y la racionalización científica del trabajo (Penacho, 2000, p 63). En la década de los 20's Shewhart, introdujo en norte américa técnicas estadísticas al área de la calidad, planteó un gráfico para inspeccionar las variables de producción de un bien, así comenzó la inspección estadística de la calidad en la mayoría de empresas, desde entonces se publica la "*Military Standard*" como medio de difusión de las nuevas técnicas de calidad (Tarí, 2000).

Durante la II Guerra mundial, el esfuerzo bélico ya centrado en la seguridad y en mejorar la calidad de la producción, se originaron novedosas tecnologías para la gestión de la producción como la elaboración de las especificaciones técnicas, el control de las órdenes, se observan claros ejemplos en la industria naval (*Lyberties*) en aeronáutica con aviones *Messershmidt*, la fabricación de rodamientos en Alemania y el automóvil. La II guerra mundial orientó la producción a la conformidad con las especificaciones técnicas, requeridas para alcanzar un nivel de calidad, (Penacho, 2000).

En el año 1946 cuando se instituyó la Sociedad América de Control de la Calidad, se promueve de manera activa el control de la calidad para todos los sectores de producción, mediante disertaciones, cursos de capacitación y posteriores publicaciones. Antes de la ASQC se hizo poco en América; sin embargo, en el mismo año en Japón luego de la segunda guerra mundial se instituyó la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros – JUSE, para enseñar la doctrina del QTM en Japón.

En el año 1950 la JUSE invita a W. Edwards Deming, realizó conferencias sobre Control Estadístico de Procesos (*SPC - Statistic Process Control*), ese año de Junio a Agosto se forman cientos de directivos, ejecutivos e ingenieros. La importancia que los japoneses le dieron a las propuestas de Deming, luego serían conocidas como las bases del Milagro Japonés.

Entre los aportes fundamentales de Deming a la calidad están; “La mejora continua basada en los catorce principios gerenciales”, “Las siete enfermedades mortales de la gerencia,” y los Círculos de la calidad que se originan en el Ciclo P.H.V.A.: planear, hacer, verificar y actuar. En el año 1962 en Japón comenzaron los círculos de calidad, con el trabajo de Ishikawa, para 1978 se considera que instituyeron alrededor de 1 millón de Círculos de Calidad, con más de 10 millones de trabajadores involucrados (Nonaka, 1990, p 82).

Principales estudiosos de la calidad

Joseph M. Juran

En 1954 Joseph M. Juran visitó Japón como consultor y enseñó a los japoneses conceptos de calidad, enfatizó en la implicancia de la gerencia empresarial para el logro de la calidad, la capacitación al personal sobre ésta, a través de los conceptos de planificación de la calidad, control y la mejora de la misma, que serían denominadas la “Trilogía de Juran”. Según desarrolla Camisón et al. (2006, p. 230): (a) El planeamiento de la calidad está orientada a delinear productos y procesos para satisfacer los requerimientos del cliente; (b) La evaluación de la calidad se fundamenta en el control estadístico de los procesos, con el objetivo de descubrir e informar las desviaciones para que se tome las medidas correctivas; (c) La mejora de la calidad trabaja en iniciativas que permitan mejorar los productos y procesos, para acercarse al nivel

estándar histórico establecido y alcanzar costos más competitivos, A continuación se observa cómo se atacan los problemas con esta metodología:

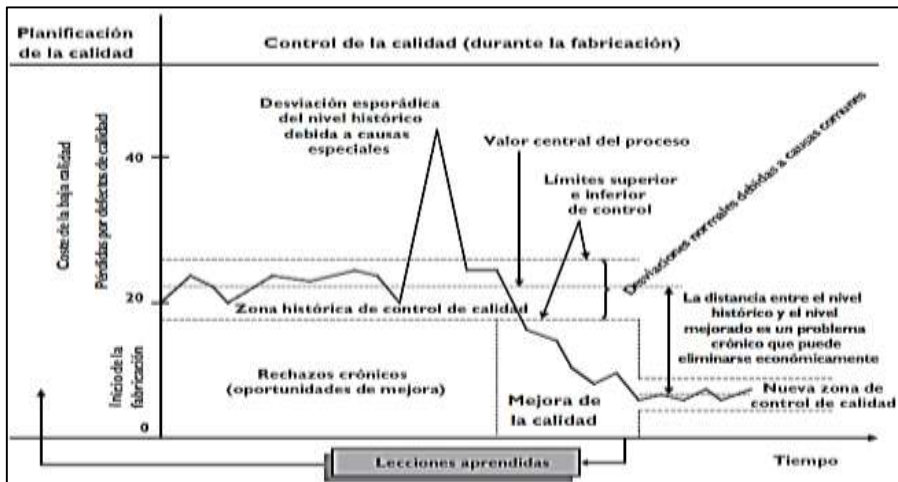


Figura 1. Trilogía de calidad: Metodología como atacar los problemas esporádicos y crónicos de calidad.

Fuente: Juran y Gryna (1993) en Camisón et al. (2006, p. 230)

Tabla 1.

Trilogía de la calidad, procedimientos para la gestión de calidad – Juran

Planificación de la calidad	Control de la calidad	Mejora de la calidad
Instituir metas de la calidad	Seleccionar elementos de control	Probar la necesidad
Reconocer a los usuarios	Seleccionar elementos de medición	Determinar proyectos
Identificar requerimientos de los clientes	Instituir metas	Constituir equipos por proyectos
Establecer particularidades de los productos	Establecer un sensor	Determinar causas
Establecer particularidades de los procesos	Medición del real desempeño	Suministrar correcciones, examinar que correcciones son efectivas
Instaurar inspecciones de procesos, trasladar procedimientos	Dilucidar la discrepancia	Gestionar la resistencia al cambio
	Proceder contra la discrepancia	Inspeccionar para salvaguardar utilidades

Fuente Tomado de Juran y Gryna (1993)

El control estadístico de la calidad no permite impedir los defectos en el producto si este es mal diseñado o producido con material deficiente; por el contrario, es un enfoque reactivo que permite la detección temprana de errores y mejorar la productividad, la trilogía de la calidad ayuda a detectar estos defectos. (Camisón et al. 2006, p. 231).

Secuencia de Avance

El desarrollo y control son parte de un ciclo continuo de avances y etapas en desempeño, toda actividad de gerencia debe estar orientada al desarrollo y control. Los fundamentos de la “secuencia del avance” encierran actividades que llevadas a la práctica adecuadamente pueden convertirse en resultados con desarrollos sin precedentes que ayuden a la organización a lanzar productos innovadores. Por un lado, las actividades de control solucionan problemas de corto plazo, por el otro; las actividades de secuencia del avance están orientadas a lograr niveles altos de desarrollo con innovación para la satisfacción del cliente. Para Juran (1964) todo logro en la empresa sigue la siguiente secuencia: (1) Crear políticas de acción, (2) Establecer objetivos para el avance, (3) Avance en las actitudes, (4) Uso de principio de Pareto, (5) Organizar el avance en conocimiento, (6) Crear brazos de dirección, (7) Crear órganos de diagnóstico, (8) Diagnósticos, (9) Avance en paradigmas de cultura, (10) Transición al nuevo nivel.

Espiral de progreso en la calidad

“Cada organización produce y distribuye sus productos a través de una serie de actividades especializadas, gestionadas por departamentos especializados” Juran y Gryna, (1998, p24). Estas acciones son conocidas como la espiral de progreso en la calidad, cada departamento que forma parte de esta espiral en la organización tiene una responsabilidad asignada para desarrollar funciones específicas, adicionalmente a cada departamento se le asigna una porción de la responsabilidad para la consecución de los objetivos globales.

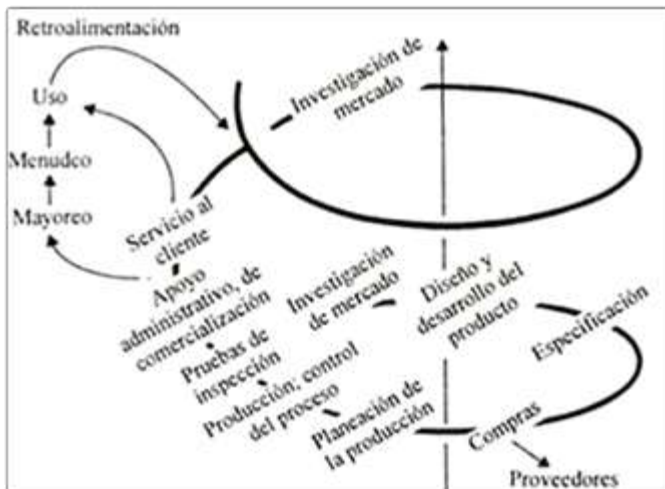


Figura 2. Espiral de progreso de la calidad

Fuente: Juran y Gryna, (1988).

El enfoque de proyecto a proyecto, que plantea Juran (1988) es su principal aporte a la calidad, trabajando bajo los conceptos de la espiral de progreso y la secuencia de la mejora radical, ha posibilitado a los directivos y trabajadores mejoras en áreas específicas. Juran define la calidad como adaptada para el uso de acuerdo al requerimiento de los clientes, enfocándose en el adecuado manejo de costos para la calidad, sus teorías ponen énfasis en conseguir los fines globales de la compañía a través del despliegue de objetivos específicos de desarrollo; utilizados para el entrenamiento en prácticas de administración de calidad y técnicas de solución de problemas. El enfoque que aporta Juran es principalmente en planeamiento, control, procesos de mejoramiento continuo como medio de gestión de calidad.

Philip B. Crosby.

La calidad durante la década de los 60's se desarrolló en países europeos como Alemania, Francia e Inglaterra, este último globalizó el concepto. De acuerdo a Camisón et al. (2006, p. 102) la carrera aeroespacial experimentó varios fracasos y en 1961 P. Crosby desarrolla la concepción de "Cero fallas", para posteriormente en 1966 ejerció la vicepresidencia de Calidad en la ITT, de esa experiencia en la compañía Martin-Marrieta, Crosby ponen en práctica el transferir la responsabilidad al obrero por la calidad de su trabajo, suprimiendo numerosos controles y hace consciente al operario de la importancia de "hacerlo bien a la primera y

siempre”. La empresa adopta los conceptos de Crosby y en 1976 una sucursal francesa, LMT de la Abala Filial Grand Trust ITT, lanzo su programa ZD Cero defectos (DIRFT: “*Doing it right the first time*”), con el trabajo de los investigadores Borel y Perigerd. Philip B. Crosby, en la compañía Martin-Marietta implantó el movimiento cero defectos con el objetivo de promover el principio de hacer correctamente las cosas desde la primera vez, estos conceptos se mencionan en su libro “La calidad es Libre” de 1979.

En el libro “La calidad sin lágrimas” 1984, Crosby realiza un perfil e identifica a las compañías que no alcanzan la calidad por diversos factores, se destaca la importancia de la gerencia en su compromiso con la calidad, ponderando la preparación y capacitación para la implementación de mejoras. Crosby enfoca la calidad en base a cuatro fundamentos: (1) Calidad significa alcanzar los cero defectos; (2) La medición de la calidad es el costo de la misma; (3) el mejoramiento continuo de procedimientos permite el ahorro en desperdicios y reprocesos; (4) La inoperancia que el colaborador se autorresponsabilice de sus resultados, (Camisón et al. 2006, p. 102).

En 1979 se funda *Philip Crosby Associates Inc.* para enseñar a la dirección a instituir culturas de previsión para realizar las tareas bien hechas en el primer intento, en 1991 fundó Carrer IV Inc., compañía que brinda cursos y conferencias enfocados a desarrollar directivos. Finalmente, en 1999 “*The reliable organization*”, el aporte a la calidad de Crosby pasa desde el precepto de “cumplir con los requisitos” a través de los “cero defectos”, al desarrollo del trabajo en la organización como un todo, para lograr la cultura de la calidad en la prevención más no de corrección posterior.

Edward W. Deming.

El Dr. Deming nacido en la ciudad de Sioux City, Iowa de los EE.UU. en 1900, estudió Ingeniería; posteriormente realizó una maestría en Física y Matemáticas, para luego graduarse como Doctor en Física por la Universidad de Yale. Fue delegado para trabajar en el primer censo de la post guerra en Japón en 1947, realizó un trabajo sobresaliente con sus nuevos métodos, llamando la atención de la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (*JUSE*)

invitándolo a impartir una serie de conferencias en 1950 de Junio a Agosto. Centró sus conferencias en lo vital de la estadística para el control de la variabilidad, para desarrollar luego sus principios de la calidad total y el comportamiento de la variabilidad de los procesos; para lo cual consideró importante crear un entorno cooperativo para conjugar estos dos conceptos, (Murillo, 2015). El Dr. Deming en su libro “La salida de la Crisis” enfocado en las obligaciones de la gerencia, expone por escrito “Los 14 puntos claves para la gestión” en la Tabla 3, iniciando en principios filosóficos para luego orientarse a aspectos más pragmáticos.

Tabla 2.

Los 14 puntos clave para la gestión. Edward W. Deming

-
- (1) Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios.
 - (2) Adoptar la nueva filosofía.
 - (3) No depender más de la inspección masiva.
 - (4) Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.
 - (5) Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio.
 - (6) Instituir la capacitación en el trabajo.
 - (7) Instituir el liderazgo.
 - (8) Desterrar el temor.
 - (9) Derribar las barreras que hay entre áreas de staff.
 - (10) Eliminar los lemas, los exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral que pida cero fallas y nuevas cotas de producción.
 - (11) Prescindir de las cotas numerales
 - (12) Derribar los parapetos que le roban a los directores y trabajadores el orgullo que origina un trabajo bien realizado.
 - (13) Instituir un potente programa de formación y capacitación.
 - (14) Hacer que todos trabajen en la empresa para conseguir la transformación

Fuente: Edwar W. Demming, La salida de la Crisis

Kaoru Ishikawa

Considerado el padre de la Calidad Total Japonesa, su enfoque a la calidad engloba ideas centradas en el principio “El próximo proceso es tu cliente”, con el fin de evitar el mal ambiente en el trabajo. En la Universidad de la ciudad de Tokio concluyo sus estudios doctorales en ingeniería y con amplia experiencia en organizaciones como la oficina de Tecnología Naval Japonesa con más de 600 trabajadores bajo su dirección. El Dr. Ishikawa propone que las mejoras parten desde la alta gerencia a los trabajadores, es responsabilidad de está dar todo el soporte y entrenamiento a los miembros de su equipo, la falta de coordinación de las áreas internas afecta seriamente el cumplimiento de los requerimientos del cliente, gran parte de su aporte es a través del uso de métodos estadísticos. Es también reconocido por el impulso que le dio a los Círculos de la calidad en Japón. Para sintetizar la filosofía y enfoque de la calidad del Dr. Ishikawa se observa a continuación los principios de su pensamiento.

Tabla 3.

Los principios de calidad de Kaoru Ishikawa

-
- (1) La calidad inicia y termina con la formación
 - (2) Los datos que no poseen registros diseminados son falsos.
 - (3) Conocer las necesidades de los clientes ocurre cuando ya no es necesario la inspección
 - (4) La etapa óptimo del QTM acontece cuando la inspección ya no se necesita.
 - (5) Eliminar la fuente del problema, se elimina los síntomas
 - (6) QTM es compromiso de todos, desde la alta gerencia hasta los colaboradores de todas las áreas.
 - (7) Los medios no son los objetivos
 - (8) La calidad es primero para obtener beneficios a largo plazo.
 - (9) EL marketing es un insumo para la calidad que es el resultado.
 - (10) La alta gerencia debe saber asumir los resultados de sus trabajadores y sobre ponerlos
 - (11) 95% de los inconvenientes de una organización pueden resolverse con instrumentos de análisis

Fuente: Kaoru Ishikawa (2011)

Herramientas para hacer cumplir la calidad Kaoru Ishikawa

Diagrama causa y efecto, su objetivo principal es expresar de manera gráfica las causas del problema que afectan a un proceso. Se representa en la Figura 3; por un lado, las principales causas (factores de producción y gestión) que originan el problema, cada causa o factor tiene a la vez una causa que debe ser identificada y corregida y; por otro lado, el efecto o problema a ser solucionado, este proceso de identificación permite centrarse en lo importante en la cadena de producción para ir corrigiendo las causas y superar el problema (Neyestani, 2017).

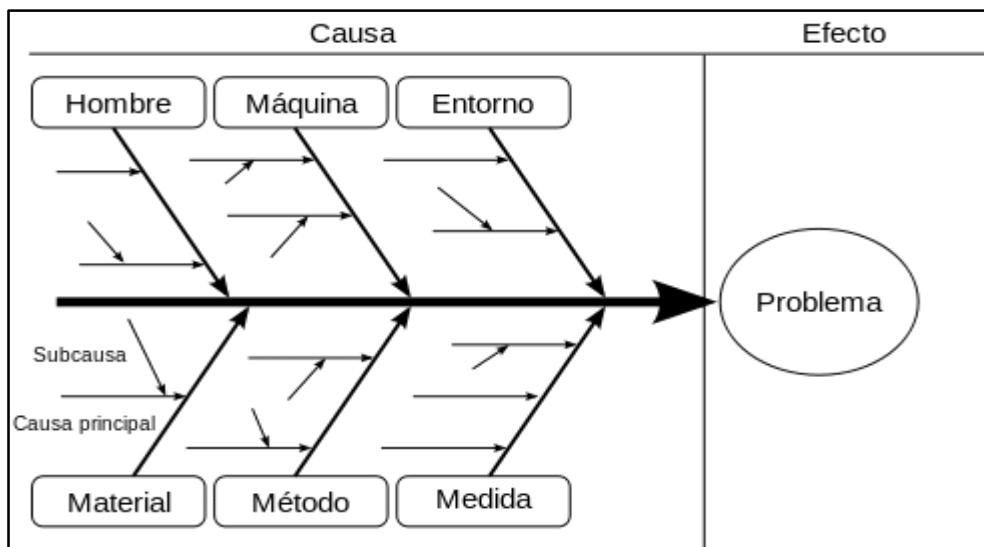


Figura 3 Diagrama de Causa Efecto.

Fuente: Neyestani (2017)

Las hojas de control. Herramienta para recoger los datos, registro para la clasificación de datos colectados, con el fin de identificar e investigar proceso de distribución, detectar acciones erróneas y sus causas.

Histogramas de frecuencia. Permite ver de manera gráfica y ordenada los factores en filas, permite visualizar variabilidad del proceso o sistema, mostrar el resultado de los cambios y cómo estás pueden ser positivas o necesitan correcciones, y finalmente permite ver, de acuerdo a los límites asignados, si se cumplen las barreras estadísticas establecidas, permitiendo comparar y analizar las fluctuaciones de los factores.

Diagrama de Pareto. Creada por Wilfredo Pareto, usada por el Dr. Juran y posteriormente por el Dr. Ishikawa, esta herramienta permite identificar de manera gráfica, cuales son los elementos más substanciales que perturban al proceso productivo y permite centrarse en los problemas más vitales que frecuentemente son producidos por el 20% de los factores y causan el 80% de problemas a los procesos, identificar y asignarle el peso correspondiente de prioridad para luego representarlos gráficamente sobre un eje horizontal, situando los factores con mayor incidencia a la izquierda y avanzando a la derecha con los de menor incidencia, de esta manera el diagrama muestra que factores se debe solucionar con prioridad (Gándara, 2014, p. 18).

Diagrama de dispersión. Esta herramienta permite ver de manera gráfica el comportamiento de dos variables y si guardan relación de causa y efecto. Identifica la relación de un factor de calidad y la causa que la perturba, o características duales que pueden afectarse entre sí. Generalmente se obtienen mejor resultado con datos continuos que permiten ver en el gráfico el grado de dispersión de los factores, al trabajar con datos discretos es recomendable trabajar con un rango específico.

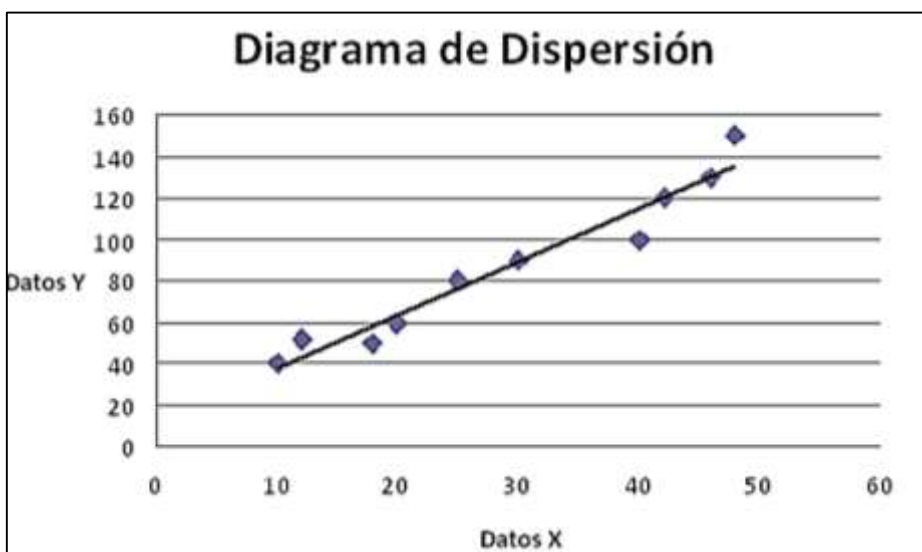


Figura 4 Diagrama de Dispersión

Fuente: Ishikawa. Camisón (2009)

Gráfico de Control. Esta herramienta permite ver de manera gráfica, un factor representado en forma lineal para analizar su comportamiento encasillado en límites de control, un límite

superior y un límite inferior, que determinan el rango de variación aceptable. Si el factor supera los límites, la gerencia debe analizar para corregir el factor, para lo cual se grafica una línea media que es la representación del desarrollo estándar del proceso. Las variaciones que se dan respecto a esta línea sirven para valorar las propiedades de la variación del producto, los errores o sobrecostos que puedan detectarse si la variación sobrepasa la variación común. En resumen, permite controlar el desarrollo de un proceso.

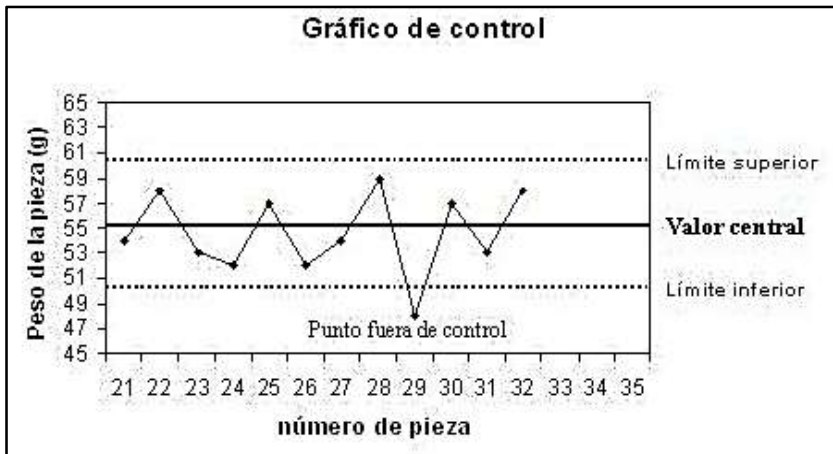


Figura 5 Gráficos de control.

Fuente: Ishikawa. Camisón (2009)

Ciclo de control PDCA, el Dr. Ishikawa aplicó los conocimientos del Dr. Deming y contribuyó a la ampliación del plan creado por el Dr. Deming: “Planear - Hacer- Revisar - Actuar o Corregir el modelo” en inglés PDCA “*Plan – Do - Check - Act*”. Comprende cuatro grandes etapas y para su implantación se realizan los siguientes seis pasos:

- Establecer metas;
- Establecer metodologías para lograr los objetivos;
- Comprometerse con la formación y entrenamiento de la organización;
- Implementar el trabajo;
- Revisar los efectos de la implementación;
- Tomar apropiadas acciones correctivas

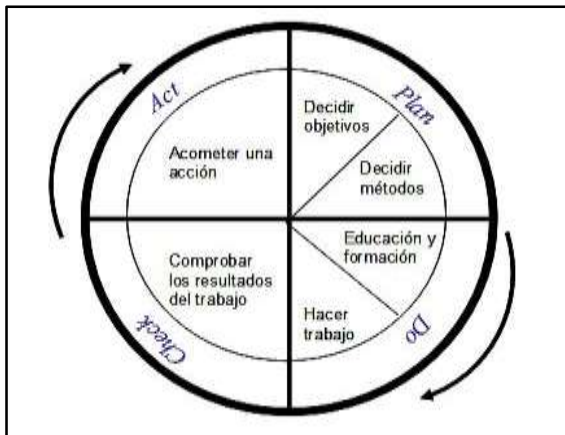


Figura 6 . Ciclo de Control - El ciclo PDCA

Fuente: Ishikawa. Camisón (2009)

El Dr. Ishikawa, fue reconocido por su aporte con diferentes premios como La Medalla Sherwhart por su constante liderazgo técnico para la mejora de la calidad, se le otorgó también la “Orden del Tesoro Secreto” en Japón, así como en América el “Gran Premio de la Sociedad Americana para el control de la calidad” por sus constantes programas de instrucción en control de calidad, miembro de JUSE – Investigación en Control de calidad y miembro de ISO, uno de sus libros más reconocido es: ¿Qué es el control de calidad total? El modelo japonés.

Sistemas de gestión de la calidad SGC

Son “la implementación de una serie de procedimientos documentados que la empresa utiliza para demostrar que tiene en operación un sistema de calidad controlado y que cuenta con la capacidad para la producción de bienes y servicios con calidad”, lo cual da cierto grado de garantía al cliente (González y Arciniegas, 2016).

Normas ISO

Las normas ISO nacen en 1979 con el impulso del *British Standards Technical Committee 176*. El objetivo fue establecer principios generales aceptados a nivel internacional por las empresas manufactureras, en la propuesta inicial participaron 30 países, (20 activamente y 10 observadores) desarrollando por consenso reglas para la administración de la calidad, se entregó

la primera edición en 1987, surgen entonces las normas ISO-9000, (González y Arciniegas, 2016).

Las normas ISO tienen finalidad orientadora, coordinadora, simplificadora y unificadora que permite rediseñar los procesos y métodos para obtener reducción de costos y eficiencia anual enfocados en la producción o manufactura de productos.

Las normas ISO fueron desarrolladas en base a la teoría y por los conceptos desarrollados por Deming, Juran, Gryna y Bingam, Shewhart e Ishikawa fundamentados en el control y el fortalecimiento de la calidad. Algunos conceptos han sido actualizados, el fortalecimiento de la calidad sustituido por la gestión de la misma. Acorde a las nuevas teorías, las normas ISO se convierten en un sistema de calidad que consta de 7 etapas, orientadas a obtener la certificación externa que es propia de este modelo, estas etapas son:

- (1) Ingeniería de calidad, mediante estudios de la producción, su ingeniería y sus procedimientos para mejorar la calidad;
- (2) Diseño de los sistemas de calidad, contando con la ingeniería de procesos se deriva al diseño de los procedimientos para la producción, de acuerdo al contrato específico;
- (3) Documentación, se plasma todo el sistema diseñado en documentos escritos con sus respectivos procedimientos;
- (4) Implementación, es la puesta en marcha parcial, progresiva o total del sistema una vez comprobado que cumple con los objetivos;
- (5) Auditoría interna, desarrollada paralela al avance del sistema de calidad para comprobar el funcionamiento de lo diseñado;
- (6) Manual de calidad, constituido por diversos documentos donde se refleja la misión, las estrategias y las metas de calidad que relacionan los procesos de calidad;
- (7) Certificación, se comprueba que todo lo trabajado anteriormente plasme las exigencias de la norma ISO, es la evaluación final que le permitirá a la organización contar con la certificación respectiva, que es el objetivo de las empresas que se someten a esta metodología (González y Arciniegas, 2016).

Modelo Deming

Ferrando et Granero (2008) Desarrollado por Deming que luego cedió los derechos a la JUSE Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros, y en 1951 esta última crea el Premio sobre la Calidad para organizaciones japonesas. Este modelo se enfoca en la aplicación práctica de las teorías de Control de Calidad Total TQC o Control de la Calidad en toda la empresa CWQC, en honor al aporte del Dr. Deming se instituye el Premio Deming el cual se concede en 4 clases (Juse, 2015):

El Premio Deming para individuos.

Para personas o agrupaciones, otorgado a aquellos que realizaron una sobresaliente contribución al estudio de calidad total o contribuciones de individuos pendientes de difusión

El Premio Deming a Servicios Distinguidos por Difusión y Promoción (Overseas).

Para personas cuya actividad principal esté fuera de Japón, otorgada a personas quienes han hecho una sobresaliente contribución en la promoción y disseminación de TQM.

El Premio Deming

Para instituciones, empresas, compañías, unidades de negocio y oficinas centrales que han implementado TQM adecuadamente a sus filosofías de gestión, tamaño, tipo, escala de negocio y ambiente gerencial (premio Anual).

El Gran Premio Deming

Para organizaciones que recibieron el Premio Deming o el Gran Premio Deming., otorgado a organizaciones que se han mantenido y han incrementado el nivel de aplicación de TQM por más de 3 años consecutivos después de ganar el premio.

El propósito principal del modelo es la autoevaluación a través de la implementación del TQM en la organización, para efectos del premio esta autoevaluación se recoge en un informe para su valoración y conformidad, seguidamente otro comité de evaluación valora al candidato sustentado en el estándar *Deming*. Con el informe final del subcomité, el Comité principal selecciona al vencedor.

Modelo de Malcolm Baldrige

Premio a la calidad creado el 20 de agosto de 1987 por el presidente Ronald Reagan en honor a Malcolm Baldrige que ocupó el cargo de secretario de comercio de los EE.UU. y promotor para la creación del Instituto Nacional de Normas y Tecnología (INNT), este premio tiene como fin verificar y reconocer los avances en la mejora continua de la calidad, manejo gerencial, compartir experiencias de éxito, desarrollo y su modelo de autoevaluación. El Modelo de Excelencia de Malcolm Baldrige principalmente cumple los siguientes objetivos:

- (a) Generar valor agregado a consumidores e interesados para la sustentabilidad de la organización;
- (b) Mejorar las capacidades y logros de las instituciones;
- (c) Aprender, a nivel organizacional y nivel personal.

Todo esto en base a un enfoque integrado sistémico para obtener buenos resultados. Los valores centrales que desarrolla este modelo son los siguientes, (Villagra, 2006)

(1) Liderazgo visionario, es el trabajo de la dirección establecer el camino, altos valores de desempeño y la orientación al cliente frente a todos los grupos de interés por estas tareas claves de liderazgo y dirección (Villagra, 2006).

(2) Excelencia impulsada por el cliente, advertir los requerimientos actuales de los clientes y predecir futuros escenarios, trabajar en este valor tiene una connotación estratégica (Villagra, 2006).

(3) Aprendizaje organizacional y personal, comprende la capacitación en mejora continua de los procesos existentes orientados al cambio que generarán nuevos enfoques y retos. Capacitar en el lugar de trabajo es eficiente en costos y permite trabajar sobre la realidad y prioridades de la organización, los programas de capacitación permiten al personal aprender como organización, a ésta a utilizar mejor sus recursos de manera más adecuada, además le da conciencia de las necesidades de la comunidad y su responsabilidad social (Villagra, 2006).

(4) Valor a las personas y empresas asociadas, se distingue las alianzas internas de la gerencia y los colaboradores, esto permite el desarrollo del personal de forma cruzada, permite también el trabajo interdepartamental generando conocimiento compartido que coadyuve a las prioridades de la institución. Las coaliciones llamadas también alianzas estratégicas, permiten a la organización en sociedad con otras empresas, nuevas oportunidades de mercado, de producto, de conocimiento y demás actuaciones que permitan un beneficio común (Villagra, 2006).

(5) Agilidad, enfocado en el mercado, representa el tiempo de respuesta para generar soluciones rápidas y flexibles, desde los ciclos de diseño de producto hasta la introducción al mercado, los ciclos de innovación son claves en un entorno muy cambiante por la tecnología (Villagra, 2006).

(6) Orientación hacia el futuro, definida por la alta gerencia, los objetivos estratégicos con la dotación de los recursos deben enfatizar este valor, el compromiso de la organización plasmado a largo plazo, responderá de manera más sostenible a los requerimientos de los grupos de interés (Villagra, 2006).

(7) Gestión para la Innovación, el sistema de trabajo debe estructurarse de manera que permitir aportar innovación en sus procesos, la cultura de la innovación debe ser parte del aprendizaje y capacitación (Villagra, 2006)

(8) Gestión en base a hechos, el análisis de los hechos es importante, los indicadores de desempeño son parte fundamental para medir el actuar de la institución con los objetivos de evaluar y tomar decisiones para la mejora operativa, financiera y ética. Los indicadores son susceptibles a cambios y mejoras en función de los objetivos la organización (Villagra, 2006).

(9) Responsabilidad Social y Ciudadana, plantear las operaciones enfocadas en la responsabilidad social y ciudadana permite fomentar la menor producción de desechos y la óptima explotación de los recursos, anticipándose a las crecientes responsabilidades ambientales, esto refleja buen liderazgo interno y corporativo ciudadano al compartir estas prácticas con otras organizaciones (Villagra, 2006).

(10) Orientación a la consecución de resultados y la generación del valor, Generar valor balanceado para todos los interesados genera lealtad en ellos, comunicar las prioridades en el corto, medio y largo término es vital para reflejar estos objetivos, a través de indicadores claves del desempeño se mide los resultados de las políticas y sus posibles acciones correctivas o de mejora, los indicadores son claves (Villagra, 2006).

La perspectiva de sistema permite alinear los planes estratégicos, procesos, acciones e indicadores de medida y reflejarlos de forma interconectada para el uso de los recursos globales de la organización.

Marco General Modelos de Excelencia de MALCOLM BALDRIGE

El perfil organizacional que se representa en la figura 7, establece el contexto de la operatividad de la institución y su interacción con el entorno.

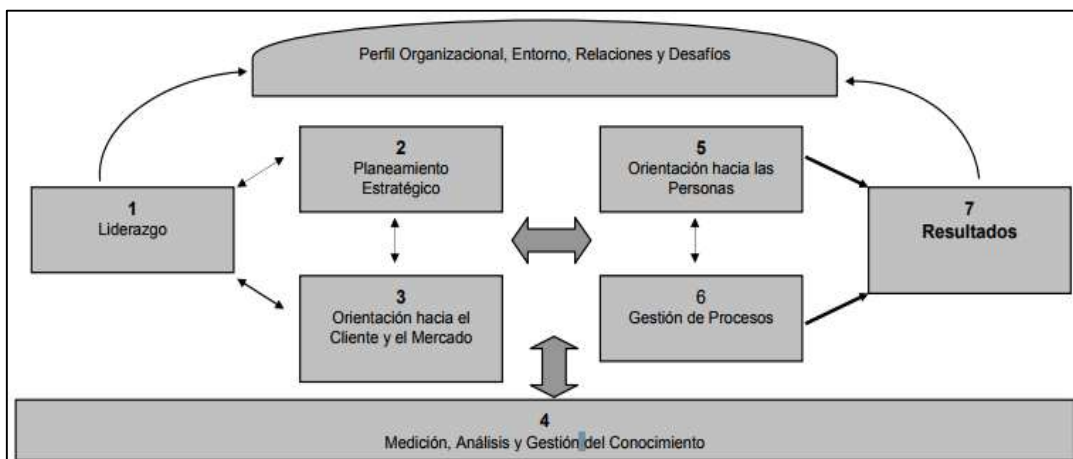


Figura 7 . Marco General Modelo Malcolm Baldrige: Una perspectiva de sistemas

Fuente: Villagra J.

Características claves de Modelo Malcolm Baldrige.

Fundamentalmente el modelo está dirigido a los objetivos, es configurable y no secuencial, fomenta una medida de sistema para preservar alineados los objetivos de la empresa y propugna un estándar de diagnóstico en base a los objetivos.

Modelo europeo de excelencia - EFQM

En el año 1988 inicia la Fundación Europea con el fin de mejorar la gestión de la calidad y en 1989 se presenta su misión, visión y objetivos. Fue constituida por 14 empresas europeas y 53 cofundadoras, es una organización de régimen no lucrativo orientada a contribuir con la calidad en la gestión de las organizaciones. Entre las empresas fundadoras se encuentran: Bosh, KLM Nestle, Dassault, Ciba-Geigy, Philips, Bull, BT, Volkswagen, Renault, Fiat, Olivetti, Electrolux, Suizer, Ferrando y Calero (2008). La fundación fue creada con el fin de promover un estándar europeo de calidad. En 1991 se desarrolla el Modelo Europeo de calidad EFQM conjuntamente con el premio del mismo nombre, en el año 1992 se inaugura este galardón, inicialmente el modelo es adoptado por empresas privadas y desde 1995 muchas empresas del sector público asumen también ese reto, en 1996 se amplía el modelo para Pymes y unidades operativas, en el 2003 se hace una actualización del modelo, para el 2005, se introduce el sistemas “2005+” para la presentación de memorias con el objetivo de ser evaluada para optar el Premio de Excelencia EFQM y en el 2013 se vuelve actualizar el modelo con las adaptaciones a los cambios correspondientes del mercado.

El modelo propiamente dicho es una herramienta para gestionar la Calidad de las organizaciones de todo ámbito, provee un marco de trabajo genérico no prescriptivo, pragmático y práctico que permite autoevaluar las necesidades de mejora continua, (Suaréz, 2017). En un entorno competitivo constantemente cambiante, la autoevaluación les permite a las organizaciones identificar fortalezas, gestionar de manera adecuada las necesidades de perfeccionamiento y expectativas sus interesados, con una visión estratégica para el desarrollo sostenible de sus actividades. El modelo posee un marco de referencia sencillo que posibilita la comunicación eficaz en la organización para el despliegue de las acciones, cambios y mejoras, permite entender la causa y efecto de las acciones desplegadas y permite integrar los resultados del diagnóstico a los futuros escenarios de planificación estratégica.

Para obtener resultados excelentes con el modelo es fundamental un liderazgo activo, y claridad en la dirección de la estrategia y la política que impulse a la organización en general, este liderazgo buscará incrementar el rendimiento de la empresa para que funcione como un sistema. El modelo diseñado a entender las causas y el efecto de la actividad organizacional, la actuación de sus agentes facilitadores y los resultados que estos generan. Es importante el enfoque sistémico que se despliegue en la organización para alcanzar el éxito (Suaréz, 2017).

Cameron y Quinn (citado en Suaréz, 2017, p. 73) refieren que la cultura organizacional es de gran importancia para la implantación de sistemas para gestionar la calidad, sus componentes (valores, ritos, normas, códigos) pueden influir positiva o negativamente. Las culturas de orientación adhocrática son las que presentan mejor predisposición a la implementación de cambios. Mitzberg al respecto indica que cultura adhocrática “es una estructura orgánica que para la coordinación depende de la adaptación mutua entre sus expertos altamente capacitados y altamente especializados”, las organizaciones de cultura adhocráticas a diferencia de las burocráticas generan un ambiente adecuado para la innovación y el desarrollo, tienen mecanismos de coordinación adaptativas, la toma de decisiones es multinivel y la clave es la colaboración, por ser el resultado final lo realmente importante.

Conceptos principales de Excelencia.

Son ocho los conceptos principales de este modelo, para que las empresas alcancen la excelencia de manera sostenida y son la base para una cultura de excelencia (Calvo-Mora et al., 2017), estos son:

- (1) Añadir valor para los clientes, anticipándose a las expectativas y requerimientos del consumidor;
- (2) Erigir un futuro sustentable, a través de actuar beneficioso en lo económico, ambiental y social;
- (3) Desarrollar las competencias de la institución para la gestión del cambio interno y externo permite la adaptación de la organización;
- (4) Fructificar la innovación, el desarrollo creativo de los implicados genera alta valía para los sistemas de la institución y su mejora continua;

- (5) Visión para liderar, inspiración e probidad, una organización de vanguardia es modelo de referencia por su ética, principios y valores;
- (6) La agilidad en la gestión, desarrolla la destreza de reconocer de forma oportuna a los impulsos del mercado;
- (7) Lograr los objetivos a través de la capacidad de los colaboradores, valoran a los colaboradores y las hacen responsables de poder alcanzar el éxito organizacional y personal;
- (8) Conservar resultados destacados en el tiempo, para satisfacer las expectativas de sus interesados en el tiempo y en el contexto estratégico y operativo.



Figura 8 . *Conceptos fundamentales de excelencia EFQM.*

Fuente: <http://clubexcelencia.org/modelo-efqm>

Los criterios de Excelencia EFQM

El Modelo presenta la siguiente organización con nueve criterios, dividida en cinco agentes facilitadores, que analizan que hace y como lo hace, y cuatro de resultados, respecto a los logros de la organización, al respecto de esta división la página oficial del modelo EFQM incide:

“Si los correctos agentes facilitadores son implementados efectivamente, la organización alcanzará los resultados que ellos y sus grupos de interés esperan”



Figura 9 Estructura Modelo E. F. Q. M.

Fuente: <http://clubexcelencia.org/modelo-efqm>

A continuación, se detalla los criterios del modelo EFQM basado en la guía de interpretación para el Sector Educación elaborado por el Foro de Educación (2016) del Club de Excelencia en Gestión fundado en España en 1991 con el objeto de promover su conocimiento a través de las buenas prácticas y experiencias en gestión y la implantación de la cultura de calidad basada en EFQM.

Agentes Facilitadores EFQM (2013):

Criterio Liderazgo, las empresas sobresalientes deben tener líderes quienes definan el futuro y hagan que este pase. Ejerciendo como ejemplo por su ética y valores que inspiren credibilidad, el liderazgo es flexible, posibilitando a la institución prever y alcanzar en el tiempo adecuado el logro de los objetivos (Hernández et al., 2013).

Criterio estrategia, las organizaciones de excelencia establecen su misión y visión mediante un enfoque estratégico para beneficio de sus interesados. Los objetivos, planes, políticas y procesos son implementados para alcanzar esta estrategia (Hernández et al., 2013).

Criterio gente o personas, las organizaciones sobresalientes valoran a su personal e instauran una cultura orientada al logro del mutuo beneficio, para la organización como para sus personas. La promoción de la equidad y justicia a través de la comunicación, reconocimiento y premios, que permitan a los trabajadores plasmar sus habilidades y conocimiento en beneficio a la organización (Hernández et al., 2013).

Criterio: aliados, las instituciones sobresalientes planean y manejan sus recursos internos, empresas proveedoras, socios externos con el fin de fortalecer sus estrategias, políticas y la eficiencia de sus procesos productivos, asegurando la generación de valor y eficacia conjunta (Hernández et al., 2013).

Criterio: procesos, “las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, los productos y servicios son generados para incrementar valor para sus consumidores y personas de interés” (Hernández et al., 2013).

Criterios de resultados:

Criterio resultado en clientes, las instituciones sobresalientes logran y mantienen resultados destacados a los requerimientos y exceden las expectativas de sus clientes (Hernández et al., 2013).

Criterio resultados en personas, las instituciones sobresalientes logran y mantienen resultados destacados a los requerimientos y exceden las expectativas de su personal (Hernández et al., 2013).

Criterio resultados en la sociedad.- las empresas sobresalientes logran y conservan resultados destacados a los requerimientos y exceden las expectativas de sus interesados y la sociedad (Hernández et al., 2013).

Criterio resultados globales.- “Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación” (Hernández et al., 2013).

Premio Nacional de Calidad – Uruguay

En 1988 se impulsó la creación de un modelo regional para Iberoamérica y en Uruguay mediante ley N° 17.930 se creó en el 2005 el Instituto Nacional de Calidad, con el fin de gestionar y sistematizar las tareas del sistema uruguayo de la calidad y promover el mejoramiento continuo de la misma en las instituciones públicas y privadas. A Inacal se le designó la tarea de gestionar el “PREMIO NACIONAL DE CALIDAD” en el país oriental, el cual se otorgó por primera vez en 1993 en base al mejoramiento continuo de la calidad, este modelo aplica criterios parecidos a los aplicados por los Estados Unidos y el continente europeo. Desde el año 2000 se crea una categoría de distinción regional “Premio Iberoamericano de la calidad” que incluye países de habla latina, Portugal y Brasil. Las empresas para postular a este premio deben cumplir los requisitos de acuerdo al “Reglamento del premio Nacional de Calidad” descritos en el artículo 14° del mismo.

Ganan el premio las organizaciones que acrediten cumplir exitosamente los requisitos evaluados por Inacal a través de su oficina técnica y los evaluadores correspondientes, el presidente uruguayo entrega el premio.

Gestión de la calidad y la educación

Las entidades educativas requieren adaptar su currículo a las demandas de mercado laboral, las tendencias globales del mercado en las últimas décadas han propiciado la aparición de modelos de certificación, acreditación, licenciamiento para el aseguramiento de la calidad con enfoques competitivos, relevantes y pertinentes para la transformación de la sociedad.

Según Aguerro (2016) la calidad de la educación ha sido abarcada de manera simplista, por lo que es importante introducir en la educación conceptos de eficiencia y eficacia que están

ligados a la teoría de la administración, estos conceptos aplicados al enfoque social y en el sector educativo generan un costo-beneficio positivo cuando se trata de elevar el nivel de calidad y resultados obtenidos. Recalca la importancia de que exista congruencia entre los ejes fundamentales de la educación: (1) Ideológicos; (2) Políticos (3) Pedagógicos, para que el despliegue en el eje organizativo de los contenidos sea adecuadamente estructurado, implementado y medido, esto puede llevar a la educación a mejores niveles para la sociedad, la concepción de control de la calidad permite evaluar los procesos, medir los logros del aprendizaje y tomar decisiones de largo plazo y si se requiere reorientar el rumbo de los programas educativos.

Calidad y Educación Superior

Según la Unesco 1998 (como se citó en Véliz et al., 2015) se define la calidad como “La adecuación del ser y que hacer de la educación superior a su deber de ser”, a partir de esta definición se invoca a la reflexión en las universidades para considerar cuestiones tales como: nuevas competencias y conocimientos, formar basada en competencias, la pertinencia de los planes de estudios, adecuarse a los retos de las nuevas tecnologías y garantizar un acceso equitativo a estas; cuestiones que perduren en el tiempo sobre cualquier época y cambio histórico.

Según Veliz et al. (2015) la calidad en la educación superior debe estar al compás de los desafíos contemporáneos relacionados con formar profesionales competentes e implicados en el progreso social desde su puesto de actuación. La gestión de la calidad busca dilucidar los componentes en cada eslabón de la cadena, entender adecuadamente cada etapa para tomar acciones correctas en beneficio de la misma y alcanzar los objetivos de la misión propuesta, los resultados llegan al final del proceso, en consecuencia, se refuerza la importancia del proceso (Toro, 2012). Los factores de calidad en la educación universitaria son atributos particulares, estos son; por un lado: los actores; recursos; procesos y resultados y; por otro lado, los elementos de gobierno y administración, actuar sobre estos elementos influirá de manera positiva en el logro de la calidad esperada. Estos elementos son muy generales por lo cual es importante trabajar sobre indicadores más específicos para definir de mejor manera la actuación a seguir, ahora bien, la función de la calidad representa la relación entre los elementos de la

calidad y los efectos esperados de acuerdo a lo establecido, es fundamental usar los indicadores adecuados de cada elemento para interpretar adecuadamente los resultados de cada acción.

La Unesco considera la calidad educativa como el pilar fundamental para el progreso del mundo, la competitividad actual existente en las actividades humanas hace que, para lograr el bienestar, el principio de calidad esté inmerso en todos los esfuerzos de sus actores.

Dimensiones de la calidad universitaria

La Unesco (Citado por Veliz et al. 2015) considera cinco dimensiones que la educación debe alcanzar; equidad, relevancia, pertinencia, eficacia y eficiencia. Arribas y Martínez (citado por Rivera et al. 2015) inciden en “La necesidad de vincular la calidad a la pertinencia, la equidad, la responsabilidad social, la diversidad cultural y a los contextos específicos en los que se desarrollaría; por tanto, la calidad no es un concepto aislado, sino que sólo adquiere significado en tanto vinculado a sus fines sociales”. En el mismo sentido y con mayor amplitud González (2017) indica en que la calidad universitaria es de naturaleza pluridimensional y multifuncional, al estar inmersa dentro de cada actividad que realiza la comunidad universitaria, entre sus diversas dimensiones encontramos:

La calidad docente. Que es pilar fundamental para la transmisión de conocimientos a través de sus cualidades y cualificaciones en la parte académica, profesional y humana;

La Calidad de la Infraestructura Material y Académica. Es importante que el alumno y el profesor tengan las instalaciones adecuadas para desarrollar su papel, un aspecto importante es guardar una relación coherente de la ratio alumno-profesor por cuestiones pedagógicas para la mejor experiencia de aprendizaje;

La calidad de servicio administrativo. Es importante el cumplimiento de trámites y procedimientos en tiempos adecuados que no perjudiquen los esfuerzos académicos del alumno. En el Perú las universidades públicas tienen trabajo por desarrollar para mejorar los tiempos en los trámites y procedimientos administrativos;

La calidad de bienestar universitario. Es un complemento a la formación académica; sin embargo, es muy importante en la coyuntura actual donde se busca desarrollar profesionales altamente calificados con valores éticos, la diversidad de actividades artísticas, deportivas, recreacionales, culturales y de salud, promueven un resultado positivo para salvaguardar esta dimensión de la calidad universitaria;

La calidad de responsabilidad social universitaria, según norma peruana Art. 124 y 125 de la Ley 30220 “La universidad debe responder a la sociedad de todas sus actividades sustentadas en gestiones de calidad y ética. En tal sentido, la responsabilidad social y ética de la universidad debe ser demostrada con objetividad y verificabilidad” Gonzáles (2017);

Calidad de la investigación científica y la producción y difusión del conocimiento. La universidad debe ser generatriz de nuevos conocimientos, científicos tecnológicos y creativos, conocimiento que aporte a la sociedad y sea adecuadamente difundida para el desarrollo de la sociedad Gonzáles (2017);

Calidad y pertinencia de la educación superior. Esta última dimensión es fundamental para la adecuación de los conocimientos de determinadas realidades sociales que se imparten en el ámbito local, regional y nacional. Permite adaptar el contenido a las necesidades del mercado laboral, el respeto al medio ambiente y la diversidad cultural. La pertinencia de la educación superior engloba objetivos a largo plazo que deben darse entre los actores de la sociedad González (2017).

La autoevaluación universitaria y la calidad

El proceso de autoevaluación se define bajo los conceptos éticos para lograr un examen objetivo, que posibilite el análisis de los resultados reales sin sesgos, para identificar adecuadamente las oportunidades de mejora y trabajar en ellas para la unidad objeto de estudio,

sea este; un programa profesional, centro de servicio, centro de producción o la universidad en su conjunto.

Como propósito fundamental la autoevaluación trasmite una posición ética, comprometida con el progreso de la calidad que ofrece la organización en todos sus aspectos, Unesco: Conferencia Mundial de Paris -1998 (citado por González 2017, p. 99) recomienda también, la participación de especialistas independientes, con experiencia internacional para ampliar los resultados y la pertinencia de la educación a su marco social local, nacional o internacional.

En referencia a la autoevaluación Borges, Rubio y Pichs (2016, p. 584) citan como primer paso para la acreditación universitaria la autoevaluación, estadio en el cual, la comunidad académica revisa su misión y reorganiza sus recursos en busca de la calidad. El informe auto evaluativo contendrá una valoración cualitativa de sus resultados, lo que permitirá la autorregulación. Señalan también que la autoevaluación es paso fundamental para alcanzar lo que denominan el trinomio calidad-evaluación-acreditación, por su naturaleza participativa en la búsqueda de mejorar la calidad como eje inicial para evaluar y posteriormente la acreditación. La autoevaluación puede estar orientada para formar parte del proceso de evaluación, acreditación y certificación de la calidad, en este caso la autoevaluación debe estar guiada siguiendo los estándares establecidos por el ente respectivo. González (2017, p. 103). En el caso del Perú es el Consejo Nacional de Educación y Acreditación Universitaria - CONEAU, de conformidad con la ley N° 28740 de SINEACE y el reglamento (D.S., 018-2007-ED), el informe de la autoevaluación debe ser remitido en un informe final de acuerdo a lo establecido por el órgano evaluador.

La autoevaluación viene a ser fundamental para las universidades que actualmente enfrentan nuevos retos de gestión de la calidad pedagógica e institucional, un nuevo marco normativo establecido por el gobierno con la finalidad de acreditar la calidad dentro del país. Existen también muchas otras opciones de certificación y acreditación internacional, que permiten a muchas universidades y sus carreras profesionales, optimizar su posicionamiento en el mercado. Desde los años 90's en el Perú se inician acciones orientadas al control de la calidad en la educación universitaria, en la década del 2000 cobra mayor importancia y se crea un sistema oficial y nacional para estos fines.

Calidad en la Universidad Andina del Cusco

En el año 1996 a través de su Centro de Capacitación y Acreditación Universitaria, impulsó la acreditación de la calidad, en el 2000 esta oficina se convierte en la Dirección de Evaluación, Capacitación y Acreditación. (DECA), continuando con los esfuerzos de capacitación y mejora continua, a través de procesos de autoevaluación para estos fines. La resolución N° AU-002-11/SG-UAC, le da más amplitud al trabajo ahora como Dirección de Calidad Académica y Acreditación Universitaria (DCAAU), con las funciones de planeación, organización, dirección y control de la capacitación, evaluación, acreditación de la universidad y su certificación. Conforme a lo dispuesto en la Ley Universitaria N° 30220 para las universidades este proceso es voluntario. La UAC en busca de sus objetivos respecto a la calidad, adopta como modelo el proceso de: EVALUACIÓN-PLANEACIÓN, Se desarrolló un proceso de Acreditación Internacional Institucional y un proceso progresivo para sus escuelas profesionales; sin embargo, no consideró sus centros de servicios, como: el centro de idiomas, centro de informática y demás centros del mismo nivel.

Desde el Año 2014 a través de la RIEV - Red de Evaluadores Internacionales, bajo su Modelo de Investigación Evaluativa, la UAC inicio un proceso de acreditador teniendo como ejes la: calidad, equidad, cobertura, eficacia y eficiencia, pertinencia y transcendencia. Logró la Acreditación Internacional en el 2015, y la ratificó en el 2017. De la misma manera, a partir del 2013 se ejecuta el proceso acreditador por escuelas profesionales conforme a la normativa de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria del SINEACE, mediante este proceso en su etapa preliminar de autoevaluación se acreditarán las Escuelas Profesionales que la ley obliga por mandato, como son; Ciencias de la Salud, Educación, Derecho. El resto de escuelas poseen carácter de voluntariedad. En la UAC se han acreditado internacionalmente con la RIEV las carreras profesionales de: administración, derecho, contabilidad, economía, turismo, medicina humana, psicología, estomatología, enfermería, obstetricia, ingeniería de sistemas, ingeniería civil, ingeniería industrial.

La labor pendiente de la Universidad Andina del Cusco es el trabajo en gestionar y acreditar la calidad de sus centros de producción como son: el Centro de Idiomas, centro de informática y demás.

2.1 MARCO CONCEPTUAL

Definición de términos

Adhocrática

Son las que presentan mejor predisposición a la implementación de cambios, Mitzberg al respecto indica que cultura adhocrática “es una estructura orgánica que para la coordinación depende de la adaptación mutua entre sus expertos altamente capacitados y altamente especializados”,

Agentes facilitadores

En EFQM se definen cinco que son: el liderazgo, las políticas, las personas, los procesos y los aliados, los cuales actúan o realizan las acciones en la organización para la consecución de los resultados de cada actividad sea de carácter administrativa, productiva o comercial de la organización, son los entes que generan el conocimiento y lo aplican para el bien de la compañía.

Calidad

Juran (1993) define la calidad como “la adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad)”.

Cuatrecasas (1999), “el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como su capacidad de satisfacción de los requisitos del usuario”.

La definición de calidad ha evolucionado desde su perspectiva netamente económica enfocada al ahorro de costos, pasando por el enfoque de cumplimiento de los requerimientos técnicos hasta llegar a la orientación de la satisfacción las necesidades del cliente, su incidencia en los esfuerzos de gestión de los procesos que involucran diferentes aspectos técnicos, productivos y conceptuales de la calidad orientado a la excelencia que persigue satisfacer a todos los

interesados con una perspectiva a largo plazo y en busca de la sostenibilidad en las operaciones de la organizaciones.

Innovación

Las acepciones para innovación son diversas, en este documento nos centraremos en innovación en ciencia y tecnología para lo cual nos remitimos al manual de Oslo: "Innovación es la implementación de un producto (bien o servicio) o proceso nuevo o con un alto grado de mejora, o un método de comercialización u organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas". (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2005, pág.33)

Liderazgo

Liderazgo es "la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". (Chiavenato, 1993).

Para Senge, "creación de un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan en su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que tiene que ver con la creación de nuevas realidades".

Como revisan diversos autores el liderazgo persigue motivar a los integrantes de un equipo o grupo humano hacia la consecución de un objetivo común con un fin superior, inspirar a los demás para la creación de nuevos escenarios y derroteros.

Modelo de excelencia E.F.Q.M.

EFQM propiamente analizado es un instrumento para la gestión de calidad para empresas de todo ámbito, provee un marco de trabajo genérico no prescriptivo, pragmático y practico, que permite autoevaluar las necesidades de mejora continua, (Suarez, 2017).

Proactividad

En el entorno laboral, una persona proactiva se adelanta a los problemas, los previene o está preparada para enfrentarlos eficientemente. Además, es capaz de soportar las presiones del sector y siempre enfoca sus acciones en que las cosas mejoren, promueve los cambios, y no se deja vencer por los fracasos, buscando aprender de sus errores. (Pérez, s.f.)

Resultados claves

Las instituciones sobresalientes logran y mantienen en el tiempo resultados expectantes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los interesados que aportan financieramente. (Suarez, 2017).

CAPITULO III. METODO

3.1 Tipo de investigación

Por la naturaleza del problema identificado y formulado, el tipo de metodología es sustantiva básica, de dimensión descriptiva - correlacional, puesto que en este tipo de investigaciones existe la necesidad de conocer la relación entre compromiso organizacional y la gestión de calidad en base al modelo EFQM en el centro de idiomas de la Universidad Andina del Cusco- 2017. Se toma el diseño no experimental, transversal, descriptiva correlacional; según Hernández (2010) esta “investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no se varia en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables”. Por tanto, la investigación es descriptiva correlacional porque se procederá a explicar la naturaleza de la relación entre las variables de estudio.

3.2 Población y muestra

Constituida por 32 personas, conformada por 01 directivo, 2 administrativos y 29 docentes.

Tabla 4.
Población

Población	Total
Docente	29
Administrativo	2
Dirección	1
Total	32

Por la característica de la población en este estudio se ha considerado una muestra no probabilística tipo censal.

$$n = N = 32$$

3.3 Operacionalización de las variables

La relación de entre las variables es directa

Variable independiente:

Compromiso organizacional

Es la relación definida por la avidez, la necesidad y la obligación de subsistir en una organización, desde el enfoque de Meyer et al. Citado por (Omar, Paris, y Vaamonde, 2009, p. 78).

Variable dependiente:

Gestión de calidad en base al estándar E.F.Q.M.

Son operaciones diseñadas para entender la causa y el efecto de la actividad organizacional, la actuación de sus agentes facilitadores y los resultados que estos generan. Es importante el enfoque sistémico que se despliegue en la organización para alcanzar el éxito (Suaréz, 2017).

Variable 1: Compromiso organizacional

Dimensión I	Compromiso Afectivo
Dimensión II	Compromiso Continuo
Dimensión III	Compromiso Normativo

Tabla 5.

Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles	Rangos		
Gestión de la calidad basada en el modelo de Excelencia EFQM	Conjunto de operaciones que están diseñadas para comprender la causa y el efecto de la actividad organizacional, la actuación de sus agentes facilitadores y los resultados que estos generan. Es importante el enfoque sistémico que se despliega en la organización para alcanzar el éxito (Suaréz, 2017).*	El modelo EFQM se operativa en nueve dimensiones, de las cuales cinco son denominadas agentes y cuatro son denominada resultados	Estrategias	Grado de planificación basada las políticas y estrategias definidas.	01,02	1= Nunca	Mala	[50 - 116]		
				Coherencia de los planes operativos con la estrategia general	03	2= Casi nunca	Regular	[117 - 183]		
				Evaluación sistemática de los planes y estrategias	04	3= A veces	Bueno	[184 - 250]		
				Políticas de formación y capacitación	05	4= Casi siempre				
			Personas	Conocimiento de los valores de la institución	06	5= Siempre				
				Gestión de la innovación	07					
				Política de comunicación y retroalimentación	08					
				Reconocimiento a colaboradores	09					
			Alianzas y recursos	Los recursos logísticos y tecnológicos asignados responden a las necesidades	10,12					
				Grado de sistematización de la información que promueve y potencia oportunidades de mejora.	11					
				Relación con grupos de interés y alianzas con el mercado	13					
				Compromiso con la calidad y coherencia.	14,16					
			Liderazgo	Estructuración de clima laboral y procedimiento que faciliten la consecución de lo objetivos	15					
				Relación proactiva con el personal	17					
				Relación proactiva con los grupos de interés mercado	18					
				Grado de Sistematización de los procedimientos y programas operativos.	19,23					
			Procesos	Estandarización y coherencia de los programas formativos	20,22,					
				Periodicidad de revisión de los programas	21					
				Nivel de logro de los procedimientos	25					
				Periodicidad de la evaluación de satisfacción	26,30					
			Resultados en clientes	Grado de satisfacción de los clientes y medición comparativa	27,28,31,32					
				Cumplimiento de Indicadores de medición de los resultados de la docencia	29,33					
				Eficacia en la gestión de las quejas y sugerencias	34					
				Periodicidad de evaluación de clima laboral	35					
			Resultados en personas	Medición del cumplimiento de las normas	36					
				Grado de satisfacción laboral y medición comparativa	37,38,39					
				Coherencia de los directivos						
			Resultados en la sociedad	Imagen y reputación	40					
En base a los resultados globales obtenidos se establece programas de actuación para la sociedad	41									
Alcance en prensa y premiaciones	42									

			Resultados globales	Periodicidad de la evaluación de los resultados de la gestión docente Tendencia de los resultados Comparación de eficacia con otras instituciones Sistema de indicadores que determina la eficiencia de la gestión Comparación de eficiencia con otras instituciones	43 44,47,50 45 46,49 47			
Compromiso organizacional **	Relación definida por el deseo, la necesidad y la obligación de permanecer en una organización, desde el enfoque de Meyer et al. Citado por (Omar, Paris, y Vaamonde, 2009, p. 78)	La organización está conformada por tres dimensiones y 7 indicadores	Compromiso afectivo	Lazos emocionales Percepción de satisfacción de necesidades Orgullo de pertenencia a la organización	1,3,7,10,11,12,	1= nunca 2= casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre	Bajo Medio Alto	[18 - 41] [42 - 65] [66 - 90]
			Compromiso continuo	Necesidad de trabajo en la institución Opciones laborales. Evaluación de permanencia.	4,8,13,16,17			
			Compromiso normativo	Reciprocidad con la institución.	2,5,6,9,14,18			

Fuente. * Adaptación del Modelo de Excelencia EFQM

**Compromiso organizacional adaptado por Castañeda (2017) de Meyer y Allen (1993 citado en Castañeda, 2017) con escala Likert.

3.4 Instrumentos

Cuestionarios, se utilizó dos de ellos:

- (1) El primer cuestionario para la recolección de datos sobre el Compromiso organizacional con 18 ítems, en escala Likert.
- (2) El segundo cuestionario para recolectar datos sobre la de gestión de la calidad con 50 ítems, en escala Likert.

Fichas bibliográficas, para el registro de información contenida en el marco teórico sobre el compromiso organizacional y la gestión de la calidad.

Guías de análisis documental, se utilizó para disponer de información que se consideró en la investigación sobre las variables objeto de estudio.

Confiabilidad del instrumento

El instrumento elegido será diseñado por el investigador tomando en cuenta las variables e indicadores.

Cálculo del índice de consistencia interna: Alfa de Cronbach

Para el cálculo del coeficiente de confiabilidad, se tiene que en cuanto más cercano se esté a la unidad el instrumento demostrará muy alta confiabilidad, pero bastará que el instrumento presente alta confiabilidad, solo que en este caso la no cercanía a la unidad es indicador de posible presencia de datos heterogéneos que podría inducir a ciertos errores, para prescindir de estos errores se recurre a los estadísticos de prueba correspondientes para demostrar la hipótesis de la investigación.

Tabla 6.

Interpretación del Coeficiente de confiabilidad

Rangos	Magnitud
0.81 a 1.00	Muy alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy baja

Fuente Elaboración en base al coeficiente Alfa de Cronbach

Para calcular el valor de α , se utilizó la fórmula:

Mediante la varianza de los ítems

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left| 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right|$$

α = Alfa de Cronbach

K = Número de Ítems

V_i = Varianza de cada ítem

V_t = Varianza total

Para tal efecto de la confiabilidad se sometió a la prueba respectiva mediante la varianza de los ítems a ambos instrumentos aplicados, para las variables de estudio.

Para la evaluación de la confiabilidad de los instrumentos se aplicó una prueba piloto, obteniendo los siguientes resultados de alfa de Cronbach.

Tabla 7.

Alfa de Cronbach

Instrumento	Valor de Alfa de Cronbach.	Interpretación
Compromiso organizacional	0,865	Confiabilidad Muy alta
Gestión de calidad basado en el modelo de excelencia	0,93	Confiabilidad Muy alta

Fuente: Elaborado en base a la prueba Alfa de Cronbach

Los instrumentos son confiables, por lo tanto, se aplicaron para realizar el presente estudio.

Validación de instrumentos

Validación por juicio de expertos

El instrumento para su efectividad se sometió al proceso de validación por juicio de expertos y la ficha de validación del instrumento, la estructura de acuerdo a los indicadores que permitan que los expertos, Magíster o Doctores, se ponderó el porcentaje de la eficacia del cuestionario que se aplicó a las unidades muestrales en la recolección de la información para cada variable.

A continuación, se describe la cuantificación de la validación por los expertos.

Tabla 8.

Cuantificación de la validación por expertos

Experto	Validación
Mg.	87%
Dr.	90%
Dr.	90%
Dr.	90%

Fuente: Cuadro de elaboración propia

3.5 Procedimientos

Ordenamiento y clasificación de datos, permitió clasificar la información recopilada en los instrumentos.

Registro manual y computarizado, se registró toda la información recopilada para su procesamiento informático

Proceso informático con SPSS, a través de este programa se procesó la información recopilada para su posterior análisis.

3.6 Análisis de datos

Tabla 9.
Plan de análisis de datos

Hipótesis	Descripción
HIPÓTESIS A SER PROBADA	Existe relación entre compromiso organizacional y la gestión de calidad basada en el modelo de excelencia EFQM en el Centro de Idiomas de la Universidad Andina del Cusco- 2017
HIPÓTESIS NULA	No existe relación entre el compromiso organizacional y la gestión de calidad basada en el modelo de excelencia EFQM en el Centro de Idiomas de la Universidad Andina del Cusco- 2017
HIPÓTESIS ALTERNA	Existe relación entre el compromiso organizacional y la gestión de calidad basada en el modelo de excelencia EFQM en el Centro de Idiomas de la Universidad Andina del Cusco- 2017
NIVEL DE SIGNIFICANCIA	5%
PRUEBA ESTADÍSTICA	Chi- Cuadrado
REGLA DE DECISIÓN	Si $P < 0.05$ se acepta H_a Si $P > 0.05$ Se acepta H_0

Fuente: Elaboración en base a la prueba estadística Chi-Cuadrado

3.7 Consideraciones éticas

El modelo de Excelencia está orientada a la sostenibilidad, quienes trabajen bajo este marco deben desarrollar su gestión y operación respetando el medio ambiente y con responsabilidad social, puesto que invita a las organizaciones y sus aliados a desarrollar métodos que reduzcan su impacto ambiental en su ámbito de influencia, además de contribuir con el desarrollo de la misma mediante estrategias de responsabilidad con la sociedad. Por otro lado, las recomendaciones de la presente investigación contribuirán a implementar acciones de mejora en el desempeño del Centro de Idiomas, en la prestación del servicio de enseñanza de idiomas a la región del Cusco, el centro de idiomas cumple un rol educativo y cultural, y posibilita mejores opciones laborales y profesionales a sus estudiantes.

CAPITULO IV. RESULTADOS

Contrastación de hipótesis

Contrastación de hipótesis general

Tabla 10.

Compromiso organizacional y gestión de la calidad

Compromiso Organizacional		Gestión de Calidad			Total.
		Malo.	Regular.	Bueno.	
Baja	Frecuencia	15	2	0	17
	Porcentaje.	88,2%	11,8%	0,0%	100,0%
Media	Frecuencia	2	8	1	11
	Porcentaje.	18,2%	72,7%	9,1%	100,0%
Alta	Frecuencia	1	0	3	4
	Porcentaje.	25,0%	0,0%	75,0%	100,0%
Total	Frecuencia	18	10	4	32
	Porcentaje	56,3%	31,3%	12,5%	100,0%

Chi-cuadrado=30,719 p-valor=0,000 , correlación de Spearman, $\rho =0.705$

Ho: No existe relación significativa entre el compromiso organizacional de los trabajadores del Centro de Idiomas de la UAC y la gestión de calidad.

Ha: Existe relación significativa entre el compromiso organizacional de los trabajadores del Centro de Idiomas de la UAC y la gestión de calidad.

Al 95% de confianza realizada la prueba chi-cuadrado se admite la hipótesis alterna ($p\text{-valor}=0,000<0,05$), es decir existe relación significativa entre el compromiso organizacional de los trabajadores del Centro de Idiomas de la UAC y la gestión de calidad, lo que permite verificar la hipótesis general formulada.

Si el compromiso organizacional es bajo en un 88.2% se evidencia también una gestión de calidad mala; en cambio si el CO de los trabajadores es alto en un 75% se presenta una gestión de calidad buena; es decir existe relación directa entre compromiso organizacional y gestión de la calidad.

De la prueba correlación de Spearman ρ , el grado de relación entre el compromiso organizacional y la gestión de la calidad basada en el modelo de excelencia EFQM es de 70.5%; es decir, la gestión de la calidad depende en un 70.5% de comportamiento organizacional.

Contrastación hipótesis específicas

HE1: Relación entre compromiso afectivo y la gestión de la calidad

Tabla 11.

Relación entre compromiso afectivo y la gestión de la calidad

Compromiso Afectivo		Gestión de Calidad			Total
		Malo	Regular	Bueno	
Baja	Frecuencia	13	1	0	14
	Porcentaje	92,9%	7,1%	0,0%	100,0%
Media	Frecuencia	5	6	0	11
	Porcentaje	45,5%	54,5%	0,0%	100,0%
Alta	Frecuencia	0	3	4	7
	Porcentaje	0,0%	42,9%	57,1%	100,0%
Total	Frecuencia	18	10	4	32
	Porcentaje	56,3%	31,3%	12,5%	100,0%

Chi-cuadrado=26,602 p-valor=0,000, correlación de Spearman, $\rho = 0.664$

Ho: No existe relación significativa entre el compromiso afectivo de los trabajadores del Centro de Idiomas de la UAC y la gestión de calidad.

Ha: Existe relación significativa entre el compromiso afectivo de los trabajadores del Centro de Idiomas de la UAC y la gestión de calidad.

Al 95% de confianza realizada la prueba chi-cuadrado se admite la hipótesis alterna ($p\text{-valor}=0,000 < 0,05$), es decir existe relación significativa entre el compromiso afectivo de los trabajadores del Centro de Idiomas de la UAC y la gestión de calidad, lo que permite verificar la hipótesis específica uno formulada.

Si el compromiso afectivo es bajo hasta el 92.9% se evidencia también una gestión de calidad del Centro de Idiomas mala; en cambio si el compromiso afectivo de los trabajadores es alto en un 57.1% se presenta una gestión de calidad buena; es decir existe relación directa entre compromiso afectivo y gestión de la calidad.

De la prueba correlación de Spearman ρ , el grado de relación entre el compromiso afectivo y la gestión de la calidad basada en el modelo de excelencia EFQM es de 66.4%; es decir, la gestión de la calidad depende en un 66.4% de comportamiento organizacional.

HE2: Relación entre compromiso continuo y la gestión de la calidad

Tabla 12.

Relación entre compromiso continuo y la gestión de la calidad.

Compromiso Continuo		Gestión de la Calidad			Total
		Malo	Regular	Bueno	
Baja	Frecuencia	14	5	0	19
	Porcentaje	73,7%	26,3%	0,0%	100,0%
Media	Frecuencia	3	3	2	8
	Porcentaje	37,5%	37,5%	25,0%	100,0%
Alta	Frecuencia	1	2	2	5
	Porcentaje	20,0%	40,0%	40,0%	100,0%
Total	Frecuencia	18	10	4	32
	Porcentaje	56,3%	31,3%	12,5%	100,0%

Chi-cuadrado=9,465 p-valor=0,049, correlación de Spearman, $\rho = 0.506$

Ho: No existe relación significativa entre el compromiso continuo de los trabajadores del Centro de Idiomas de la UAC y la gestión de calidad.

Ha: Existe relación significativa entre el compromiso continuo de los trabajadores del Centro de Idiomas de la UAC y la gestión de calidad

Al 95% de confianza realizada la prueba chi-cuadrado se admite la hipótesis alterna ($p\text{-valor}=0,049 < 0,05$), es decir existe relación significativa entre el compromiso continuo de los trabajadores del Centro de Idiomas de la UAC y la gestión de calidad, lo que permite verificar la hipótesis específica dos formulada.

Si el compromiso continuo es bajo en un 73.7% se evidencia también una gestión de calidad del Centro de Idiomas mala; en cambio si el compromiso continuo de los trabajadores es alto en un 40% se presenta una gestión de calidad buena; es decir existe relación directa entre compromiso continuo y gestión de la calidad.

De la prueba correlación de Spearman ρ , el grado de relación entre el compromiso continuo y la gestión de la calidad basada en el modelo de excelencia EFQM es de 50.6%; es decir, la gestión de la calidad depende en un 50.6 % de comportamiento organizacional.

HE3: Relación entre compromiso normativo y la gestión de la calidad

Tabla 13.

Relación entre compromiso normativo y la gestión de la calidad

Compromiso Normativo		Gestión de Calidad			Total
		Malo	Regular	Bueno	
Baja	Frecuencia	12	3	1	16
	Porcentaje	75,0%	18,8%	6,3%	100,0%
Media	Frecuencia	5	7	1	13
	Porcentaje	38,5%	53,8%	7,7%	100,0%
Alta	Frecuencia	1	0	2	3
	Porcentaje	33,3%	0,0%	66,7%	100,0%
Total	Frecuencia	18	10	4	32
	Porcentaje	56,3%	31,3%	12,5%	100,0%

Nota. Chi-cuadrado=13,655 p-valor=0,008, correlación de Spearman, $\rho = 0.403$

Ho: No existe relación significativa entre el compromiso normativo de los trabajadores del Centro de Idiomas de la UAC y la gestión de calidad según el modelo EFQM.

Ha: Existe relación significativa entre el compromiso normativo de los trabajadores del Centro de Idiomas de la UAC y la gestión de calidad en base al modelo EFQM.

Al 95% de confianza realizada la prueba chi-cuadrado se admite la hipótesis alterna (p-valor=0,008<0,05), es decir existe relación significativa entre el compromiso normativo de los trabajadores del Centro de Idiomas de la UAC y la gestión de calidad, lo que permite verificar la hipótesis específica tres formulada.

Si el compromiso normativo es bajo en un 75% se evidencia también una gestión de calidad del Centro de Idiomas mala; en cambio si el compromiso normativo de los trabajadores es alto en un 66,7% se presenta una gestión de calidad buena; es decir existe relación directa entre compromiso normativo y gestión de la calidad.

De la prueba correlación de Spearman ρ el grado de relación entre el compromiso normativo y la gestión de la calidad basada en el modelo de excelencia EFQM es de 40.3%; es decir, la gestión de la calidad depende en un 40.3% de comportamiento organizacional.

Análisis e interpretación

Compromiso organizacional

Tabla 14.

Compromiso Organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Baja	17	53,1	53,1
Media	11	34,4	87,5
Alta	4	12,5	100,0
Total	32	100,0	

Fuente: Aplicación de encuesta

El 53,1% de trabajadores del Centro de Idiomas de la Universidad Andina del Cusco presentan compromiso organizacional bajo, sólo un 12,5% presenta compromiso organizacional alto.

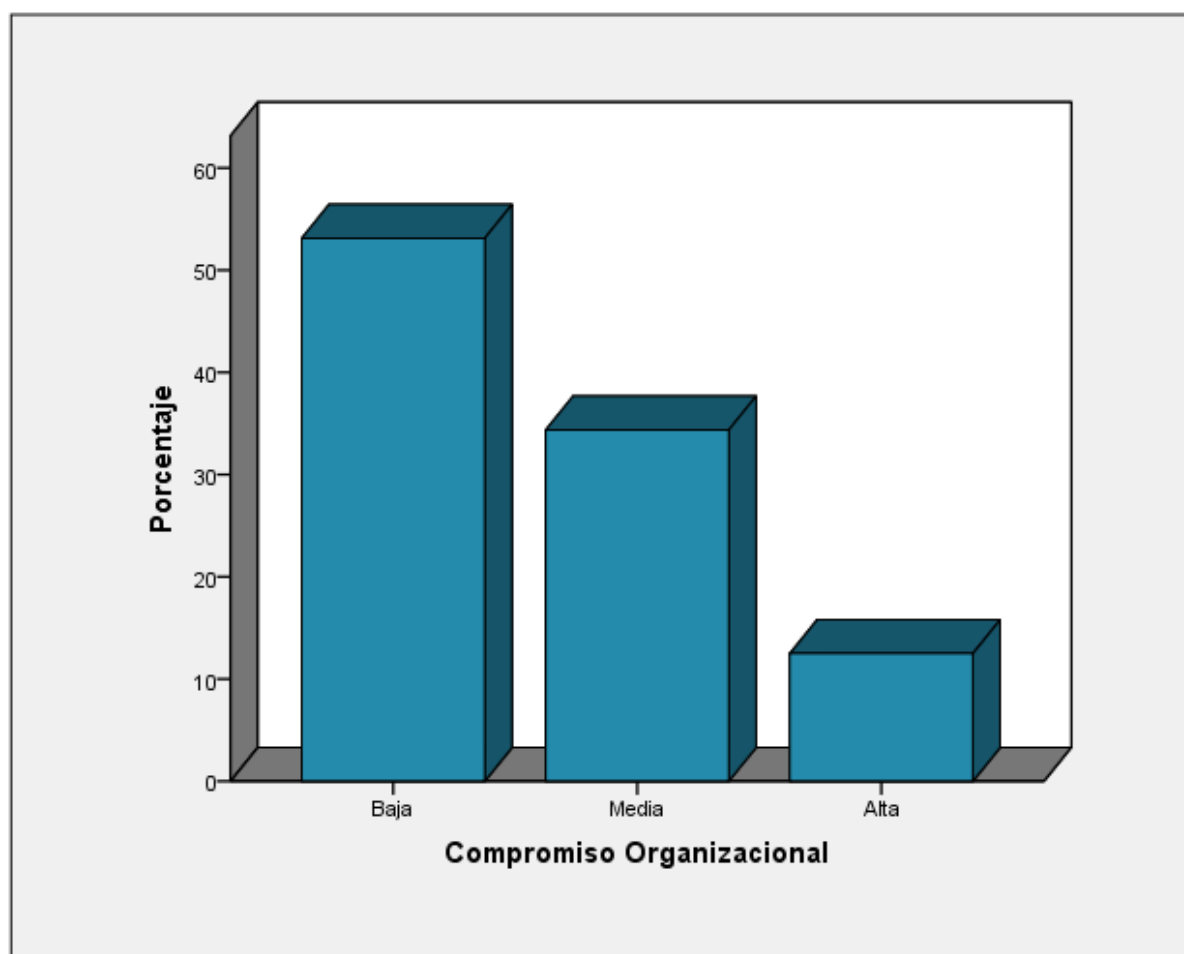


Figura 10 Compromiso Organizacional

Dimensiones de compromiso organizacional

Compromiso afectivo

Tabla 15.
Compromiso Afectivo

	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Baja	14	43,8	43,8
Media	11	34,4	78,1
Alta	7	21,9	100,0
Total	32	100,0	

Fuente: Aplicación de encuesta

El 43,8% de trabajadores del Centro de Idiomas de la UAC presenta un compromiso afectivo de nivel bajo con la institución, es decir este grupo de personas presentan un menor compromiso de carácter emocional, existe un 21,9% de trabajadores con un compromiso de nivel alto que de acuerdo a la teoría presentarían mayores lazos emocionales con la institución y menor probabilidad de permanencia a largo plazo en ella.

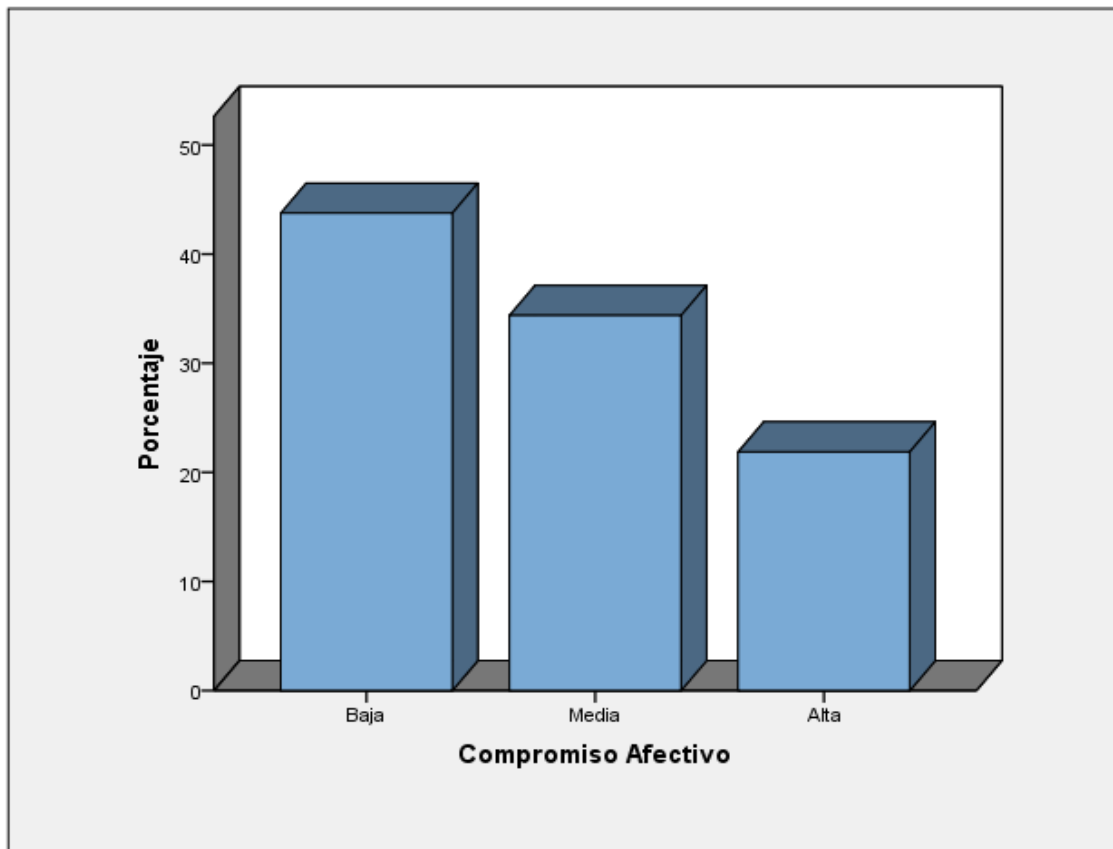


Figura 11. Compromiso Afectivo

Compromiso continuo

Tabla 16.

Compromiso Continuo

	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Baja	19	59,4	59,4
Media	8	25,0	84,4
Alta	5	15,6	100,0
Total	32	100,0	

Fuente: Aplicación de encuesta

El 59,4% de trabajadores tienen un compromiso de carácter continuo bajo, que se caracteriza por el estado relativo de dependencia de los intereses del empleado con la institución. Sólo 15,6% del personal posee un nivel alto de compromiso de carácter continuo con la institución o tendría mayor afectación por romper el vínculo con la institución.

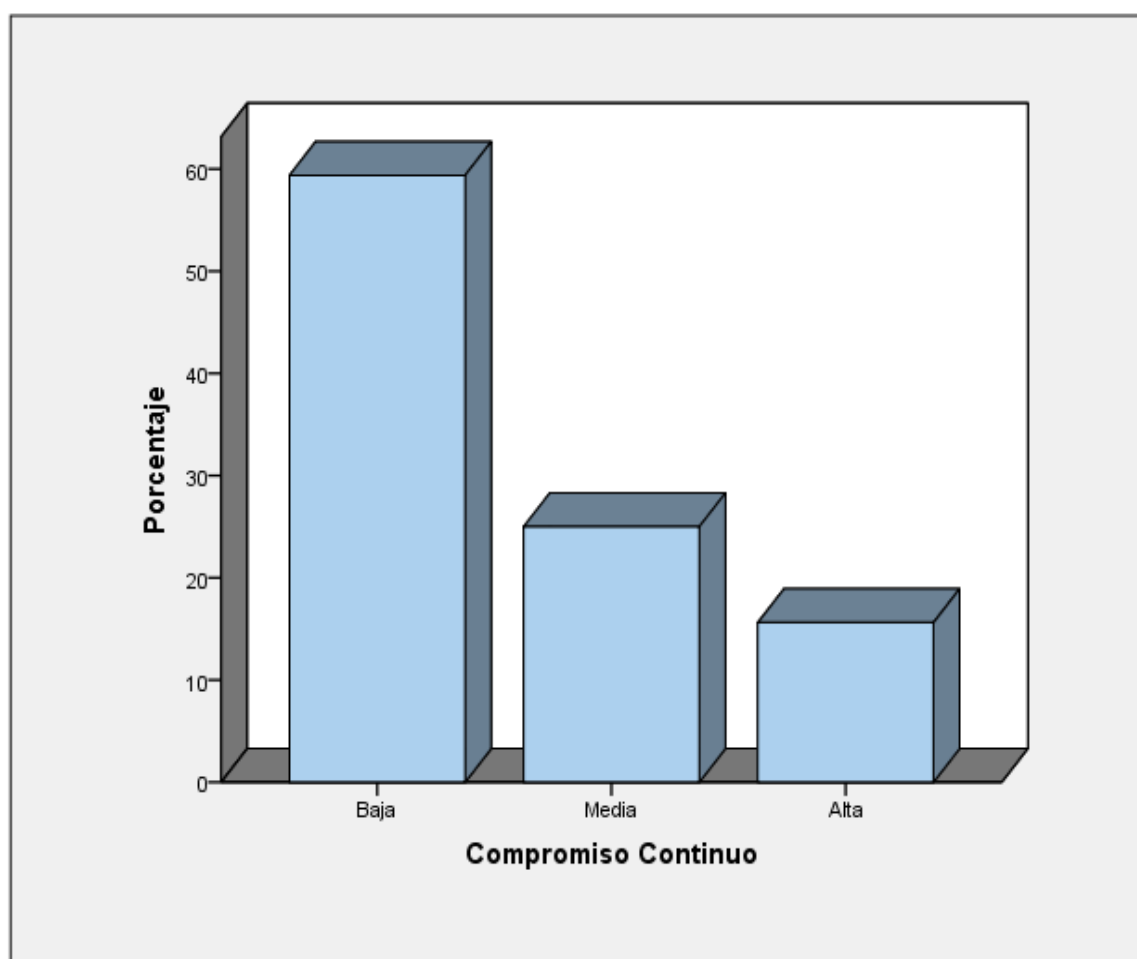


Figura 12 Compromiso Continuo

Compromiso normativo

Tabla 17.
Compromiso Normativo

	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Baja	16	50,0	50,0
Media	13	40,6	90,6
Alta	3	9,4	100,0
Total	32	100,0	

Fuente: Aplicación de encuesta

El 50% de trabajadores del Centro de Idiomas de la Universidad Andina del Cusco posee un compromiso de carácter normativo de nivel bajo, Sólo el 9,4% tiene un compromiso de carácter normativo de nivel alto. El compromiso normativo se caracteriza por la lealtad a la organización en reciprocidad por los beneficios obtenidos de está.

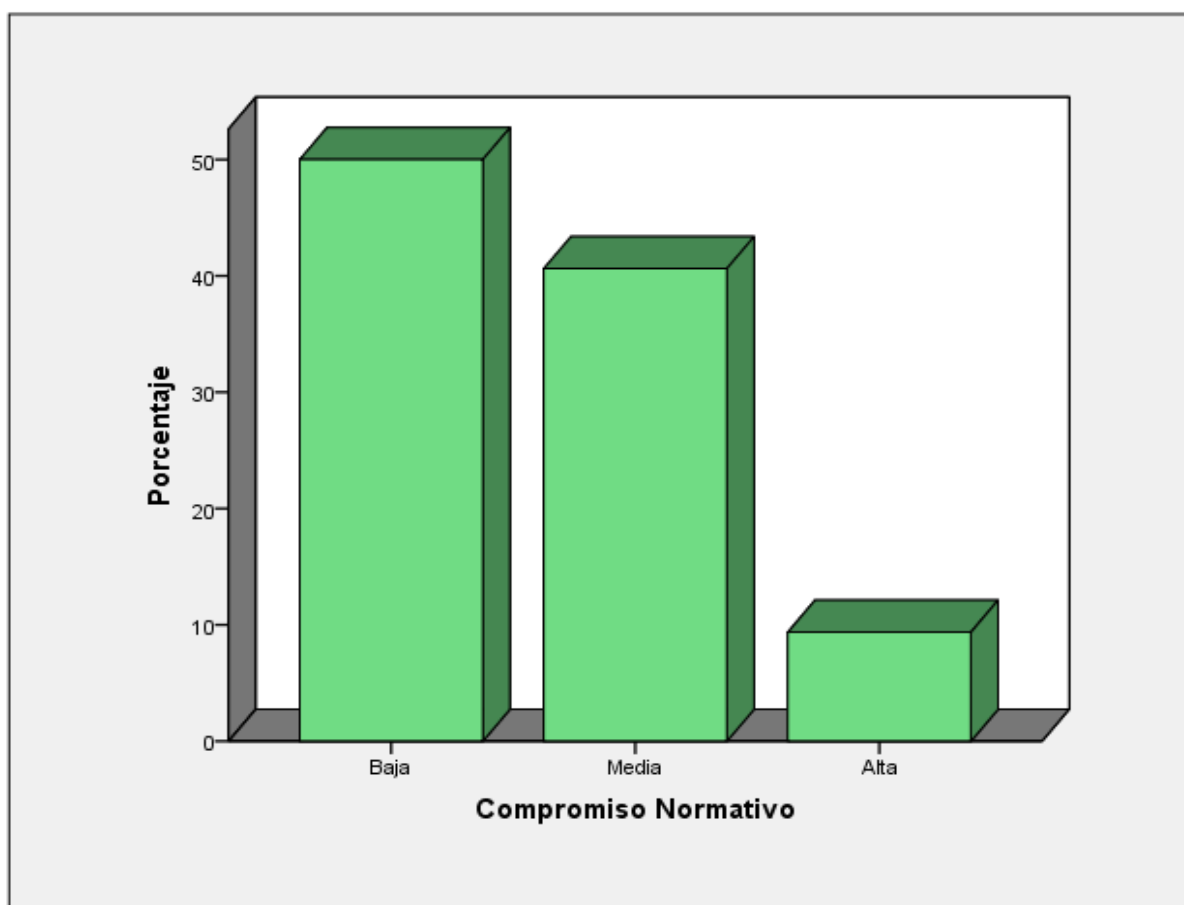


Figura 13. Compromiso Normativo

Gestión de calidad

Tabla 18.

Gestión de la Calidad

	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Malo	18	56,3	56,3
Regular	10	31,3	87,5
Bueno	4	12,5	100,0
Total	32	100,0	

Fuente: Aplicación de encuesta

El 68,8% de personal encuestado indica que como se gestiona la calidad en el C. de Idiomas de la UAC es de regular a baja, por lo cual hay oportunidad de mejora en los criterios de calidad medidos. Sólo en 31,3% indican que la gestión de la calidad es buena.

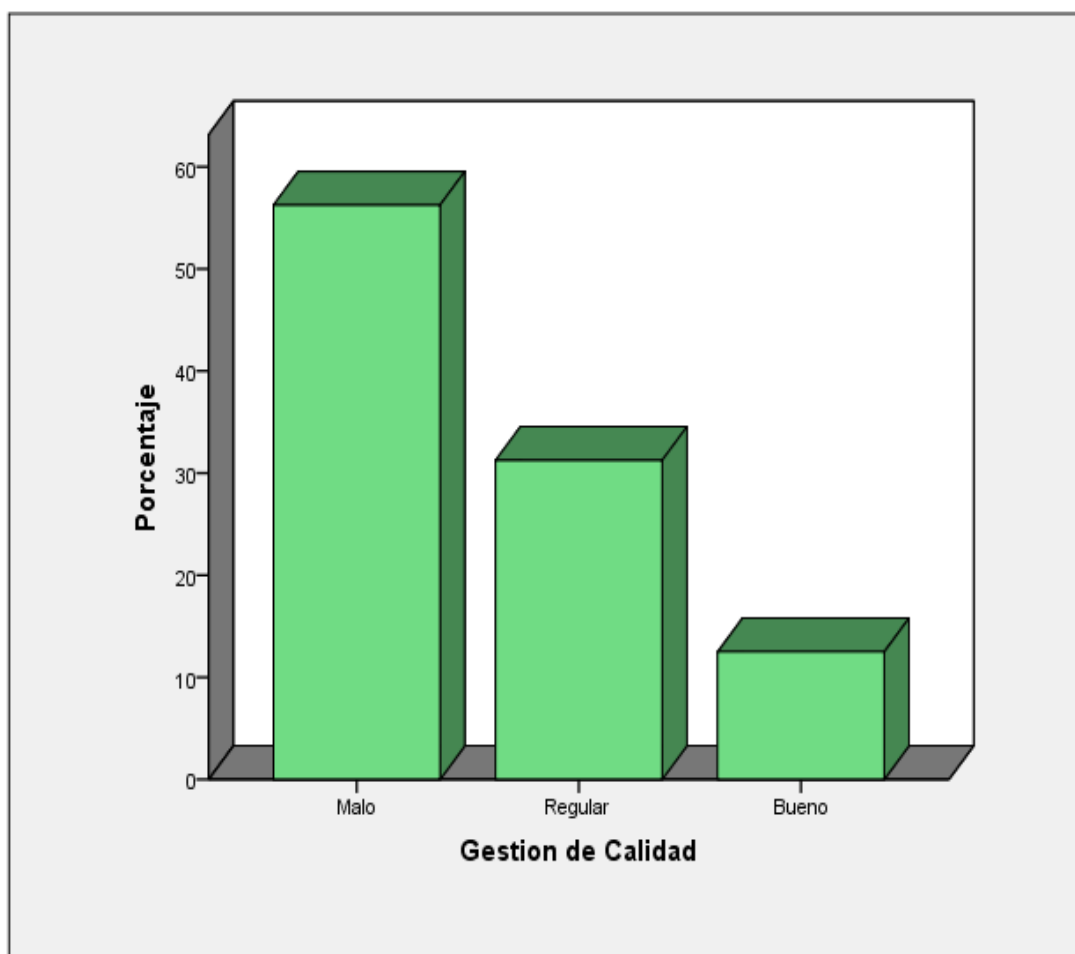


Figura 14. Compromiso Normativo

CAPITULO V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A partir de los hallazgos encontrados, al 95% de confianza realizada la prueba chi-cuadrado se admite la hipótesis alterna ($p\text{-valor}=0,000<0,05$), es decir existe relación significativa entre el compromiso organizacional de los trabajadores del Centro de Idiomas de la UAC y la gestión de calidad, lo que permite verificar la hipótesis general formulada, de lo que se desprende lo siguiente: Si el compromiso organizacional es bajo en un 88.2% se evidencia también una gestión de calidad del Centro de Idiomas mala; en cambio si el compromiso organizacional de los trabajadores es alto en un 75% se presenta una gestión de calidad buena; es decir existe relación directa entre compromiso organizacional y gestión de la calidad.

Estos datos guardan relación con lo que sostiene en referencia a la gestión de calidad, Merino (2017) en su investigación SGC basado en el Modelo EFQM para la Dirección de Investigación de la Universidad Técnica de Cotopaxi, concluye que el modelo de calidad EFQM ayudará a la mejora de procesos de dicha dirección. Por su parte Cardenas (2015) en su investigación: Sistemas de gestión de calidad y sus efectos en la cultura organizacional: Caso de una institución educativa privada de la ciudad de Cali, concluye que los sistemas de calidad no tienen sentido cuando el compromiso de los trabajadores con la organización no refleja un cambio o dicho en otras palabras un bajo compromiso organizacional no permite la ejecución de los SGC.

Álvarez (2015) en su estudio, *Diseño de un modelo de gestión de calidad tipo EFQM para mejorar los procesos y competencias técnicas del área de talento humano de una empresa pública*, concluye que se logró diseñar e implementar en una empresa pública un sistema de calidad en base a los elementos técnicos del patrón de Excelencia EFQM, gracias al apoyo responsable y el trabajo en equipo del personal de la organización que fue un factor clave, logrando mejoras en la institución significativas.

Salazar (2015) en su estudio *Modelo EFQM de calidad, orientado a mejorar la gestión educativa de la Coordinación Zonal de Educación Zona 1*, concluye que el modelo EFQM posibilitó definir como primer criterio facilitador el referente al personal, constituyendo como

tareas primordiales el fortalecimiento de la cultura organizacional para lograr una ventaja competitiva, mediante la capacitación, el desarrollo del personal y trabajo en equipo. Estos autores coinciden en la importancia de aplicar un SGC para obtener mejoras constantes en los procesos y resultados en las instituciones objeto de estudio, además señalar la importancia del compromiso del personal para que los cambios y procesos de mejora continua tengan resultados tangibles.

En el presente estudio se estableció que el compromiso organizacional es bajo en un 53,1% y alto en 12,5% en el Centro de Idiomas de la UAC, al respecto (Olortegui, 2018) en su estudio Gestión administrativa y el compromiso organizacional de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 09 de Huaura, 2018, establece en su estudio que la gestión administrativa tiene relación positiva considerable ($Rho = ,783$) y significativa (p valor = 0 menor que 0.05) con el compromiso organizacional; en consecuencia, si mejora la gestión administrativa mejoraría el compromiso del personal, se observa que 44.3% del personal que trabaja en la Ugel N° 09 de Huaura vieron que el compromiso organizacional es bajo, estos resultados son similares a los obtenidos en esta investigación donde el nivel de compromiso es bajo y se encuentra relación del compromiso organizacional y la gestión de la calidad, de ello; si prospera la gestión, el compromiso organizacional incrementara positivamente.

CAPITULO VI. CONCLUSIONES

1. Al 95% de confianza se concluye que existe relación significativa entre el compromiso organizacional de los trabajadores del Centro de Idiomas de la UAC y la gestión de calidad ($p\text{-valor}=0,000<0,05$). Un compromiso organizacional bajo está asociado en un 88.2% a una gestión de calidad mala; en cambio un compromiso organizacional alto de los trabajadores está asociado en un 75% a una gestión de calidad buena; es decir existe relación directa entre compromiso organizacional y gestión de la calidad.
2. Al 95% de confianza se concluye que existe relación significativa entre el compromiso afectivo de los trabajadores del Centro de Idiomas de la UAC y la gestión de calidad ($p\text{-valor}=0,000<0,05$). Un compromiso afectivo bajo está asociado en un 92.9% a una gestión de calidad mala; en cambio un compromiso afectivo alto de los trabajadores está asociado en un 57.1% a una gestión de calidad buena; es decir existe relación directa entre compromiso afectivo y gestión de la calidad.
3. Al 95% de confianza se concluye que existe relación significativa entre el compromiso continuo de los trabajadores del Centro de Idiomas de la UAC y la gestión de calidad ($p\text{-valor}=0,049<0,05$). Un compromiso continuo bajo está asociado en un 73.7% a una gestión de calidad mala; en cambio un compromiso continuo alto de los trabajadores está asociado en un 40% a una gestión de calidad buena; es decir existe relación directa entre compromiso continuo y gestión de la calidad.
4. Al 95% de confianza se concluye que existe relación significativa entre el compromiso normativo de los trabajadores del Centro de Idiomas de la UAC y la gestión de calidad ($p\text{-valor}=0,008<0,05$). Un compromiso normativo bajo está asociado en un 75% a una gestión de calidad mala; en cambio un compromiso normativo alto de los trabajadores está asociado en un 66,7% a una gestión de calidad buena; es decir existe relación directa entre compromiso normativo y gestión de la calidad.

CAPITULO VII. RECOMENDACIONES

1. A las autoridades universitarias se recomienda implementar programas de fortalecimiento del compromiso organizacional, trabajar en políticas de personal de acuerdo al Modelo de Excelencia EFQM en su criterio de personas. Estas premisas se describen en el marco teórico del presente trabajo y están descritas en la Guía de interpretación para el sector educación Modelo EFQM de Excelencia 2013 del Club de la excelencia en Gestión.
2. A la Dirección del Centro de Idiomas, liderar y gestionar ante la autoridad correspondiente los presupuestos y acciones que permitan implementar el trabajo en el marco del Modelo EFQM, así como políticas de distensión cultural y deportiva, que permitan fomentar el sentido de pertenencia, identidad, integración y transversalidad de los trabajadores.
3. A los docentes se les recomienda predisposición hacia las actividades que fomente la dirección con el objetivo de mejorar el compromiso organizacional y la gestión de la institución.

CAPITULO VIII. REFERENCIAS

- Aira, M. (2016). Las instituciones y su incidencia en el comportamiento organizacional. *Revista Negotium*, 0(33), 99–111. Recuperado de <http://ojs.revistanegotium.org.ve/index.php/negotium/article/view/132/121>
- Alvarado, K., Parodi, G., & Ruiz, M. (2016). *Estilos de liderazgo y compromiso organizacional con mediación de engagement en técnicos de maquinaria pesada*. Universidad del Pacífico, Lima. Recuperado de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1590/Karla_Tesis_Maestria_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alvarez, A. (2015). *Diseño de un modelo de gestión de calidad tipo EFQM para mejorar los procesos y competencias técnicas del área de talento humano de una empresa pública*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1397>
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Lambayeque. Recuperado de https://cursoco.weebly.com/uploads/3/9/6/9/3969131/comportamiento_organizacional.pdf
- Cancela, Á., Sánchez, Á., Gandón, R., & Rey, M. (2010). La Gestión de Calidad ante la Actual Dimensión Universitaria en España The Quality Management before the Current University Dimension in Spain. *Formación Universitaria*, 3(2), 29–36. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062010000200005>
- Cárdenas, L. (2015). *Sistemas de gestión de calidad y sus efectos en la cultura organizacional: Caso de una institución educativa privada de la ciudad de Cali*. Universidad San Buenaventura Facultad. Universidad San Buenaventura Facultad. Recuperado de https://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2987/1/Sistemas_gestion_cardenas_2015.pdf
- Cruzado, E. (2018). *Liderazgo transformacional de los directivos y su relación con el compromiso organizacional de los docentes en los colegios públicos de la provincia de San Martín, en el año 2017*. UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN . Recuperado de http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1333/Elmer_Tesis_Maestría_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. (S. A. de C. V. Cengage Learning Editores, Ed.) (Décima). México. Recuperado de <http://latinoamerica.cengage.com>
- De la Puente, A. (2017). *Compromiso organizacional y motivación de logro en personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Trujillo*. Universidad César Vallejo, Trujillo. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/298/delapuate_rl.pdf
- Díaz, J. (2013). Calidad Educativa: Un análisis sobre la acomodación de los sistemas de gestión de la calidad empresarial a la valoración en educación. *TENDENCIAS PEDAGÓGICAS* N^o, 21, 177–194.
- Ferrando, M y Granero, J. (2008) *Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia*. España: FC Editorial
- Flores, F. (2017). *El compromiso organizacional y el desempeño laboral en la Red de Salud del Rímac, Lima, 2016*. Universidad Cesar Vallejo. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6139/Flores_BFY.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Flores, J. (2015). Las siete enfermedades mortales de la gerencia – E. Deming – El Auditor Empedernido. Recuperado el 22 de noviembre de 2018, de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/qa/2015/07/21/las-siete-enfermedades-mortales-de-la-gerencia-e-deming/>
- Gándara, F. (2014). Herramientas de Calidad y el Trabajo en Equipo para Disminuir la Reprobación Escolar. *Conciencia Tecnológica*, 48(Julio), 17–24. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94432996003>
- García, M., Gil, I., & Berenguer, G. (2015). Dimensionalidad del servicio universitario: una aproximación desde un enfoque de marketing. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 6, 26–49. [https://doi.org/10.1016/S2007-2872\(15\)30002-0](https://doi.org/10.1016/S2007-2872(15)30002-0)
- Gastañadui, R., & Purizaca, C. (2018). *Relación entre el compromiso organizacional y trabajo en equipo en docentes de la institución educativa Liceo Trujillo - Trujillo, 2017*. Universidad Cesar Vallejo. Recuperado de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11756/gastanadui_ar.pdf?sequence=1

- González, N (2017) *Calidad, Investigación y otros retos de la universidad peruana del siglo XXI. Enseñanza aprendizaje del derecho. (2ª Ed.)* Universidad Andina del Cusco, Cusco, Perú: Fondo Editorial UAC.
- González, Ó., & Arciniegas, J. (2016). *Sistemas de Gestión de calidad. Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015.* (Ecoe Ediciones, Ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/09/Sistemas-de-gestión-de-calidad-1ra-Edición.pdf>
- Hernández, M., Fernández, J., López, A., Foces, J., Antón, J., Castellano, G., ... Simón, V. (2013). *Guía de interpretación para el sector educación Modelo EFQM de Excelencia 2013.* Madrid.
- Hunter, J. (15 de Abril de 2013) Dr. Deming's 14 Points for Management. Recuperado de <https://blog.deming.org/2013/04/demings-14-points-for-management/>
- Lopez, M., García, S., & Pando, M. (2007). Factores Psicosociales y Compromiso organizacional (Work Engagement) en trabajadores del campo. *Psychosocial*, 4(Silva 2006). <https://doi.org/10.23913/ricea.v4i7.43>
- Merino, M. (2017). *Sistema de Gestión de Calidad basado en el Modelo EFQM para la Dirección de Investigación de la Universidad Técnica de Cotopaxi.* Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1961/1/76476.pdf>
- Moreno, L. Guía para la aplicación del modelo EFQM de Excelencia en entidades de acción social (2007) http://rscat.gencat.cat/web/.content/02_-_ambit_empreses_i_organitzacions/documents/arxiu/model_efqm.pdf
- Murillo, M. (2015). Recordando a William Edwards Deming, Propulsor de la Calidad Total. *Strategia*, 0(35), 62–65. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/18170/18414>
- Neyestani, B. (2017). Principles and Contributions of Total Quality Mangement (TQM) Gurus on Business Quality Improvement Principles and Contributions of Total Quality Mangement (TQM) Gurus on Business Quality Improvement. *MMunich Personal RePEc Archive*, 77282, 1–17. <https://doi.org/10.5281/zenodo.345428>

- Nowaka, I (Marzo, 1990) Origin of Japanese Quality Control. Revista: Quality Control, JUSE, Vol.41 March 1990 pp. 5562
- Olortegui, J. C. (2018). *Gestión administrativa y el compromiso organizacional de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 09 de Huaura, 2018*. Universidad Cesar Vallejo. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/19632/Olortegui_MJC.pdf?sequence=1
- Omar, A., Paris, L., & Vaamonde, J. D. (2009). El interjuego entre el compromiso organizacional y los valores personales. *Psicodebate 9, Psicología, Cultura y Sociedad*, 9(1), 1–44. Recuperado de <https://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico9/9Psico 02.pdf>
- Osorio, L., Ramos, E., & Walteros, D. (2016). Valores personales y compromiso organizacional: más que una simple relación. *Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento de la Unidad Académica de Ciencias Jurídicas y Sociales*, 7(2), 33–51. Recuperado de http://www.revistapcc.uat.edu.mx/index.php/RPC/article/view/140/pdf_1
- Penacho, J. (2000) Evolución histórica de la calidad en el contexto del mundo de la empresa y del trabajo. En J. Penacho recuperado de [http://gio.uvigo.es/asignaturas/gestioncalidad/Penacho.Cap1\(1\).pdf](http://gio.uvigo.es/asignaturas/gestioncalidad/Penacho.Cap1(1).pdf)
- Peña, M., Díaz, M., Chávez, A., & Sánchez, C. (2016). El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(5), 95–105. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=2808147www.theIBFR.com>
- Pérez, J. (15, Diciembre) Definiendo competencias: Iniciativa y proactividad. Recuperado de <http://blogs.up.edu.pe/psicomentarios/definiendo-competencias-iniciativa-y-proactividad/>
- Ramírez, M. (2016) Determinación de los factores de éxito para la implementación de un sistema de gestión de calidad en empresas de interventoría, consultoría, construcción e ingeniería en Bogotá, (Tesis de maestría), Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Recuperado de <https://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/001/476/1/ED%20->

%20Trabajos%20de%20Grado%20Maestr%C3%ADa%20en%20Ingenier%C3%ADa%20Industrial-468478.pdf

Rivera, O. (2010). *Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de Lima metropolitana y su correlación con variables demográficas*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4807/RIVERA_CARRASCAL_OSCAR_COMPROMISO_DEMOGRAFICAS.pdf?sequence=1

Romero, P. (2017). *Compromiso organizacional de los servidores públicos que se encuentran con contratos ocasionales y con nombramiento del Ministerio de Relaciones Laborales*. Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador . Recuperado de <http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5568/1/T2254-MDTH-Romero-Compromiso.pdf>

Rosario, E. (2018). Desarrollo y validación de la Escala de Compromiso Organizacional (ECO). *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 13(1), 185–198. Recuperado de <http://www.ojs.repsasppr.net/index.php/reps/article/view/477/507>

Salazar, V. (2015). *Modelo EFQM (Modelo de excelencia de la European Foundation for Quality Management) de calidad, orientado a mejorar la gestión educativa de la Coordinación Zonal de Educación Zona 1*. Repositorio Institucional de la UTPL. Universidad Técnica Particular de Loja. Recuperado de <http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/13623>

Saldaña, C., & Cornejo, F. (2017). *Relación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral del personal empleado de la Universidad Peruana Unión, Lima, 2016*. Universidad Peruana Unión. Recuperado de http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/738/Christian_Tesis_bachiller_2017.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Salvatierra, A. (2015). *Modelo de evaluación institucional, basado en el modelo de excelencia EFQM para valorar la calidad de la gestión en la institución educativa n° 80313 “Víctor Raúl Haya de la Torre” de Huayobamba*. UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO. Recuperado de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/4496/TESIS_MAESTRIA - ROLANDO SALVATIERRA MORENO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Suaréz, E. M. (2017). *TESIS DOCTORAL ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA: EL*. Universidad de Sevilla. Recuperado de [https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/64405/Tesis Doctoral.pdf?sequence=1](https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/64405/Tesis%20Doctoral.pdf?sequence=1)
- Tarí, J (2000) *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*, Murcia, España: Publicaciones Universidad de Alicante Compobell, S.L.
- Toro, J. (2012). *Gestión interna de la calidad en las instituciones de educación superior*. (Ril Editores, Ed.). Providencia: RIL editores. Recuperado de <http://www.rileditores.com/catlogo-ril02/i41qtek941/Gestión-interna-de-la-calidad-en-las-instituciones-de-Educación-Superior>
- Unesco (1998): *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe*, en informe Final: “Conferencia Mundial sobre la Educación superior”. París. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001163/116345s.pdf>
- Véliz, V., Quindemil, E. y Rumbaut, F. (Diciembre, 2015) *Gestión de la calidad en la Educación Superior: el proceso formativo en la universidad ecuatoriana*. Recuperado de http://jehdnet.com/journals/jehd/Vol_4_No_4_December_2015/22.pdf
- Villagra, J. (2006). *Modelo de excelencia en la gestión Malcolm Baldrige*. Lima. Recuperado de <http://www.praxis.com.pe>
- Villar, E. (2015) *Sistema de gestión de la calidad en la construcción de un túnel de exploración minera*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Ingeniería, Lima. Recuperado de cybertesis.uni.edu.pe/handle/uni/2661
- Wills, N., Cevallos, M. I., Sadi, G., & Ancin, I. (2017). La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana. *Austral Comunicación*, 6(1), 133–160.

CAPITULO IX. ANEXOS

Anexo I

Matriz de consistencia					
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA	PLOBLACIÓN
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Existe relación entre el compromiso organizacional y la gestión de calidad basada en el modelo de excelencia EFQM en el Centro de Idiomas de la Universidad Andina del Cusco- 2017?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Analizar la relación entre el compromiso organizacional y la gestión de calidad basado en el modelo de excelencia EFQM en el Centro de Idiomas de la Universidad Andina del Cusco- 2017</p>	<p>HIPOTESIS GENERAL</p> <p>Existe relación significativa entre el compromiso organizacional y la gestión de calidad basado en el modelo de excelencia EFQM en el Centro de Idiomas de la Universidad Andina del Cusco- 2017</p>	<p>VARIABLE ESTUDIO 1: Compromiso Organizacional</p> <p>DIMENSIONES Compromiso Afectivo Compromiso Continuo Compromiso Normativo</p> <p>VARIABLE ESTUDIO 2: Gestión de la calidad basada en el Modelo de excelencia EFQM</p>	<p>ENFOQUE DE INVESTIGACION Cuantitativa</p> <p>ALCANCE DE INVESTIGACIÓN Correlacional</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN No experimental transversal, correlacional.</p>	<p>La población objeto de estudio está formada por 32 personas del Centro idiomas de la Universidad Andina del Cusco- 2017.</p>
<p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>a) ¿Existe relación entre el compromiso afectivo y la gestión de la calidad basada en el modelo de excelencia EFQM en el Centro de Idiomas de la Universidad Andina del Cusco- 2017??</p> <p>b) ¿Existe relación entre el compromiso continuo y la gestión de la calidad basada en el modelo de excelencia EFQM en el Centro de Idiomas de la Universidad Andina del Cusco- 2017??</p> <p>c) ¿Existe relación entre el compromiso normativa y la gestión de la calidad basada en el modelo de excelencia EFQM en el Centro de Idiomas de la Universidad Andina del Cusco- 2017??</p>	<p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <p>a) Determinar si existe relación entre el compromiso afectivo y la gestión de la calidad basada en el modelo de excelencia EFQM en el Centro de Idiomas de la Universidad Andina del Cusco- 2017.</p> <p>b) Determinar si existe relación entre el compromiso continuo y la gestión de la calidad basada en el modelo de excelencia EFQM en el Centro de Idiomas de la Universidad Andina del Cusco- 2017.</p> <p>c) Determinar si existe relación entre el compromiso normativa y la gestión de la calidad basada en el modelo de excelencia EFQM en el Centro de Idiomas de la Universidad Andina del Cusco- 2017.</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</p> <p>a) Existe relación significativa entre el compromiso afectivo y la gestión de la calidad basada en el modelo de excelencia EFQM en el Centro de Idiomas de la Universidad Andina del Cusco- 2017.</p> <p>b) Existe relación significativa entre el compromiso continuo y la gestión de la calidad basada en el modelo de excelencia EFQM en el Centro de Idiomas de la Universidad Andina del Cusco- 2017.</p> <p>c) Existe relación significativa entre el compromiso normativo y la gestión de la calidad basada en el modelo de excelencia EFQM en el Centro de Idiomas de la Universidad Andina del Cusco- 2017.</p>	<p>DIMENSIONES Liderazgo Política y Estrategía Personas Alianzas y recursos Procesos Resultados en los clientes Resultados en Personas Resultados en la Sociedad Resultados Globales</p>		

Anexo II

"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

Cusco, 09 de Octubre del 2017.

Estimado,

Dr. Leoncio Martiarena Gutierrez

Director del Centro de Idiomas de la Universidad Andina del Cusco

Presente.

ASUNTO: Solicito autorización para aplicar encuestas y cuestionario con el fin de realizar trabajo académico de investigación.

Es grato dirigirme a usted, para saludarlo cordialmente y solicitarle "Autorización para aplicar encuestas y cuestionario en el centro de Idiomas en el mes de Octubre 2017", con el fin de realizar trabajo académico de investigación". Tenga Ud. presente que la aplicación de la encuesta y los resultados de este trabajo que pondré a su disposición, podrán beneficiar a la institución y la calidad de servicio que brinda a la comunidad.

Agradeciendo por anticipado la atención a la presente, reitero a usted las expresiones de mi consideración distinguida

Atentamente,


Lic. Adm. Iván Mendoza Loayza



Anexo III

CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL MEYER y ALLEN

INSTRUCCIONES:

Lea cuidadosamente cada afirmación y señale en las casillas de la derecha la respuesta que mejor representa su opinión. Sea lo más sincero(a) posible. La información que brindará será totalmente confidencial. Antes de empezar a responder, escriba los datos que se le solicitan.

Sexo: (F __) (M__) Edad: ____ Estado Civil _____

Puesto _____ Antigüedad en el puesto (meses) _____

Antigüedad en la Organización (meses) _____

Nº	Pregunta	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad					
2	Una de las principales razones por las que continué trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella					
3	Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa					
4	Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí					
5	Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora a mi empresa					
6	Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa, considerando todo lo que me ha dado					
7	Esta empresa tiene un gran significado personal para mí					
8	Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.					

		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
9	Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente					
10	Me siento como parte de una familia en esta empresa					
11	Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas					
12	Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella;					
13	Uno de los motivos principales por los que sigo trabajando en mi empresa, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el tengo aquí					
14	Esta empresa se merece mi lealtad					
15	Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en ésta empresa.					
16	Ahora mismo sería muy duro para mi dejar mi empresa, incluso si quisiera hacerlo					
17	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa					
18	Creo que le debo mucho a esta empresa.					

ANEXO IV

CUESTIONARIO GESTIÓN DE LA CALIDAD MODELO EFQM CENTROS UNIVERSITARIOS

Sr(a). Colaborador del Centro de Idiomas de Idiomas de la Universidad Andina del Cusco, solicito que responda con la mayor sinceridad el siguiente cuestionario.

Este cuestionario es anónimo no lo firme, ni es necesario sus datos de identificación.

Instrucciones de valoración:

1. Lea con atención y no dude en preguntar cualquier duda mientras realice el cuestionario.
2. Las opciones para las respuestas van en escala ascendente representando 1 = Nunca o bajo hasta 5 = Siempre sinónimo de excelencia, marque con un **X** la respuesta que considere adecuada. que representa el grado de ejecución de las políticas y estrategias en el Centro de Idiomas de Idiomas de la UAC.

1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre.

El Centro de Idiomas de Idiomas sabe a dónde va y tiene claro qué es lo que debe hacer para llegar					
1. POLÍTICA Y ESTRATEGIA	1	2	3	4	5
1. La Misión y la Visión del Centro de Idiomas, se ven claramente reflejadas en una política y estrategia definidas, en los planes, programas, objetivos y en la asignación de recursos.					
2. El Centro de Idiomas planifica sus actuaciones utilizando la información necesaria. Esto incluye las opiniones de los alumnos, usuarios, empresas y organizaciones, la situación del entorno y la comparación con otras titulaciones y universidades de referencia.					
3. Las líneas estratégicas se despliegan en planes operativos consistentes y viables, que son conocidos, aceptados y desarrollados por las personas del Centro de Idiomas.					
4. El Centro de Idiomas revisa y, si es preciso, cambia la política y la estrategia en relación al servicio que está ofreciendo, siguiendo una metodología rigurosa, como por ejemplo sabiendo cuándo y cómo debe hacerlo, quién ha de llevar la iniciativa, quién tiene que intervenir, quién se responsabiliza de su aprobación, etc..					

El Centro de Idiomas puede contar plenamente con las personas que trabajan en el mismo, para conseguir lo que se propone:					
2. PERSONAS	1	2	3	4	5
5. La política de personal –como la selección, la contratación, la formación, el desarrollo, la retribución, la promoción, el reconocimiento, etc.- es la correcta para conseguir los objetivos acordados por el Centro de Idiomas.					
6. Se hace todo lo posible para que las personas conozcan y acepten los valores y criterios de calidad del Centro de Idiomas y los asuman en su trabajo diario.					
7. Las personas del Centro de Idiomas, encuentran canales para sugerir e implicarse en la incorporación de mejoras y sienten que cada vez pueden tomar con más autonomía las decisiones que les corresponden.					
8. Se ha conseguido establecer un buen nivel de comunicación, de tal manera que las personas se sienten bien informadas y notan que se valoran sus opiniones.					
9. Se reconocen, se valoran y recompensan los esfuerzos que hacen las personas y los equipos por incorporar mejoras y por contribuir a conseguir los objetivos del Centro de Idiomas.					

El Centro de Idiomas utiliza de forma óptima todos sus recursos y las posibilidades de establecer alianzas.					
3. RECURSOS Y ALIANZAS	1	2	3	4	5
10. El Centro de Idiomas tiene un enfoque sistemático para garantizar que la asignación y la utilización de los recursos económicos responden a su política y estrategia y a los valores y criterios de calidad.					
11. Se recopila información suficiente y de forma sistemática y fiable a fin de que el Centro de Idiomas la pueda utilizar para la toma de decisiones.					
12. Se gestionan de forma óptima los medios materiales –espacios, equipos, materiales, nuevas tecnologías- y todo el capital intelectual, para mejorar los servicios que ofrece el Centro de Idiomas.					
13. Las relaciones exteriores derivan, cuando es necesario, en alianzas con otras organizaciones, que ayudan a mejorar el servicio que se ofrece.					

Se nota que los directivos del Centro de Idiomas están claramente implicados en el reto de la Calidad, entendida como mejora continua.					
4. LIDERAZGO	1	2	3	4	5
14. Se puede apreciar con claridad el compromiso personal de los directivos del Centro de Idiomas en el momento de definir y revisar las grandes líneas estratégicas y la cultura de la calidad, basada en la mejora continua.					
15. Aseguran los directivos el buen funcionamiento de una estructura organizativa y un sistema de gestión de los procesos, que facilitan el trabajo de las personas y resultan eficaces para conseguir los resultados esperados.					
16. Demuestran con su ejemplo, su comportamiento y sus acciones, que defienden y apoyan los valores del Centro de Idiomas, de tal manera que los refuerzan constantemente.					
17. Las relaciones de los directivos con las personas del Centro de Idiomas, son positivas porque son fácilmente accesibles y se implican en el reconocimiento de los esfuerzos de personas y equipos.					
18. Los directivos también se preocupan por las relaciones externas del Centro de Idiomas: se comunican con todos los agentes implicados y están abiertos a todo el sector y a organizaciones públicas y privadas del entorno.					

El Centro de Idiomas tiene bien estructurada su actividad y sus principales procesos han sido analizados y mejorados.					
5. PROCESOS	1	2	3	4	5
19. El programa formativo, tiene definidos sus objetivos entre los que se encuentran los conocimientos y las capacidades que los alumnos deben tener al comenzar y concluir sus estudios.					
20. El plan de estudios, es coherente con los objetivos del programa formativo y con los perfiles de ingreso y egreso.					
21. La revisión y actualización, si procede, de contenidos se realiza de manera regulada y sistemática.					
22. Los métodos y las técnicas utilizados en el proceso de enseñanza aprendizaje, permiten la consecución de los objetivos del programa formativo.					
23. Dispone el Centro de Idiomas de un Plan de Acción Tutorial que permita orientar al alumno a lo largo de la carrera (acceso, permanencia e inserción laboral).					
24. Existe un compromiso claro de mejora continua de los procesos de docencia, investigación y gestión, a partir del análisis de la información de los clientes, de los resultados conseguidos y de la comparación con otras organizaciones de referencia.					
25. El Centro de Idiomas controla el grado de aplicación de las normas establecidas y tiene un método para valorar su eficacia.					

El Centro de Idiomas conoce las opiniones de sus clientes.					
6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES	1	2	3	4	5
26. El Centro de Idiomas mide periódicamente de forma sistemática y directa el grado de satisfacción de sus clientes, mediante encuestas o entrevistas.					
27. Los resultados de las encuestas o entrevistas presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo.					
28. Se comparan los resultados de las encuestas o entrevistas con los de otras organizaciones y se puede demostrar que son parecidos o mejores.					
29. El Centro de Idiomas dispone de un sistema de indicadores que le orienta respecto a los resultados de docencia e investigación, como, por ejemplo, el grado de respuesta a las distintas convocatorias, la participación, la demanda, el grado de fidelización, etc.					
30. Se realiza una evaluación periódica de la satisfacción de los clientes mediante estos indicadores de referencia.					
31. Los resultados de estos indicadores presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo.					
32. Se compara los resultados de estos indicadores con los de otras organizaciones y se puede demostrar que son parecidos o mejores.					
33. El Centro de Idiomas fija unos estándares de referencia para determinar los objetivos que quiere alcanzar tanto en las encuestas como en los indicadores.					
34. Existe un sistema de quejas y sugerencias, que los clientes utilizan habitualmente y que está bien gestionado por el Centro de Idiomas.					

El Centro de Idiomas conoce las opiniones de sus trabajadores.					
7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	1	2	3	4	5
35. El Centro de Idiomas mide periódicamente, de forma sistemática y directa mediante encuestas o entrevistas la percepción de las personas, sobre el clima laboral, el entorno de trabajo, las perspectivas de carrera, la comunicación, el estilo de dirección, el reconocimiento, las oportunidades de formación, la participación, etc.					
36. El Centro de Idiomas dispone de un sistema de indicadores que le orienta respecto al grado de satisfacción y de motivación de las personas, como el absentismo, los retrasos, las bajas por enfermedad, la participación en programas de mejora, el número de sugerencias, etc.					
37. Los resultados de las encuestas o entrevistas y los de los indicadores presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo.					
38. Se compara los resultados de las encuestas o entrevistas con los de otras organizaciones y se puede demostrar que son parecidos o mejores.					
39. ¿Los resultados son conocidos por las personas y se puede apreciar que los directivos actúan en consecuencia?					

El Centro de Idiomas conoce las opiniones de la sociedad que le rodea.					
8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	1	2	3	4	5
40. El Centro de Idiomas tiene un programa activo y organizado de relaciones con los agentes sociales, como los medios de comunicación, las instituciones, asociaciones, plataformas diversas, etc. para conseguir una presencia clara y decisiva en la sociedad.					
41. Se conocen los resultados de estas actividades mediante encuestas o entrevistas y un sistema de indicadores.					
42. Los resultados de las encuestas o entrevistas y de los indicadores presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo.					

El Centro de Idiomas consigue los resultados que se ha propuesto y éstos mejoran continuamente.					
9. RESULTADOS GLOBALES	1	2	3	4	5
43. Se mide con regularidad suficiente la eficacia de los procesos de docencia e investigación del Centro de Idiomas, controlando los resultados mediante un sistema de indicadores.					
44. Estos resultados de eficacia presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo.					
45. Se compara los resultados de eficacia con los de otras organizaciones de referencia y se puede demostrar que son parecidos o mejores.					
46. Se ha establecido un sistema de indicadores que determina la eficiencia de los procesos clave del Centro de Idiomas, relacionando los resultados obtenidos con los recursos utilizados.					
47. Estos resultados de eficiencia presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo.					
48. Se compara estos resultados de eficiencia con los de otras organizaciones de referencia y se puede demostrar que son parecidos o mejores.					
49. Se ha establecido un sistema de indicadores que determina la eficacia y la eficiencia de los procesos de soporte.					
50. Los resultados de estos indicadores siguen una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo y se puede demostrar que son parecidos o mejores que los de otras organizaciones de referencia.					

Glosario de términos.

- Alianzas. Acuerdos con otras organizaciones para asumir proyectos conjuntos en los cuales ambas partes pueden salir ganando.
- Calidad. Criterios y valores de calidad. Enfoque al cliente, participación de las personas, mejora continua de los procesos, comunicación, comparación con otras organizaciones, reconocimiento de los esfuerzos de las personas, trabajo en equipo, toma de decisiones en base a información.
- Calidad total. Aplicación de los criterios y valores de calidad a todos los aspectos del Centro.
- Clientes. Aquellos para los cuales trabaja el Centro. Los que reciben (clientes externos actuales) o pueden recibir (clientes externos potenciales) sus servicios. Los Clientes pueden ser, en función del servicio considerado, los estudiantes, sus familias, las empresas y las organizaciones que los contratan.
- Clientes internos. Las personas del Centro hacen constantemente de clientes y de proveedores unos de otros.
- Comunicación. Puesta en común de la información que tienen “los de arriba” y “los de abajo”. Es más intercambio que transmisión de información.
- Directivos. Todos aquellos que tienen responsabilidades de dirección, es decir que toman decisiones estratégicas y se preocupan de realizarlas. No son únicamente los de la cúpula directiva.
- Evaluación. Revisión de las actividades o de los resultados de los procesos, identificando los puntos fuertes y los débiles para poder mejorar.
- Gestión. Conjunto de previsiones y acciones en la actividad de las personas y de los equipos para conseguir los resultados deseados.
- Liderazgo. Actitud y rol que han de jugar los buenos directivos: dando ejemplo de coherencia en sus acciones y en su comportamiento.
- Mejora continua. Enfoque que hace posible conseguir constantemente una mejor gestión de los procesos y, por lo tanto, mejores resultados.
- Personas. Aquellos que trabajan en el Centro, tanto si reciben retribución dineraria, como si lo hacen como voluntarios.
- Política y estrategia. Política: Definición de las grandes líneas del Centro, que responden a su ideario y a los estatutos fundacionales. Estrategia: manera de conseguir los objetivos propuestos. - Procesos. Conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman los objetivos previstos en resultados concretos.
- Procesos clave. Los que repercuten significativamente en los resultados más críticos del Centro. Normalmente son los vinculados a los clientes externos.
- Procesos de soporte. Los que ayudan a conseguir