



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

**Gestión de la Calidad en una Empresa Prestadora de Servicios
de Consultoría Ambiental, Lima - 2021**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

AUTOR:

Díaz Ponte, Erick Roberto (ORCID: 0000-0002-1600-7245)

ASESOR:

Mg. Zárate Ruiz, Gustavo Ernesto (ORCID: 0000-0002-0565-0577)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y Herramientas Gerenciales

LIMA – PERÚ

2021

Dedicatoria

La presente tesis está dedicada a mis familiares y amigos quienes han contribuido con su apoyo constante y desinteresado.

Agradecimiento

Me gustaría expresar mi gran agradecimiento a los docentes, Gustavo Zárate Ruíz y Yolanda Soria Pérez, asesores de tesis de esta investigación, por sus útiles críticas y entusiasmo aliento de principio a fin.

Para Iván Delgado Quispe, gracias por intercambiar ideas conmigo y darme la oportunidad de realizar este estudio, y a Martín Moncada Mendoza por su colaboración en la revisión de la tesis. Esto hubiera sido mucho más difícil sin su ayuda. También estoy agradecido a los participantes de la investigación por su tiempo y contribuciones.

Finalmente, quiero dar mi más profundo agradecimiento a mis padres, Roberto Díaz Aguilar e Hilcías Ponte Lecca, por confiar en el proceso e hicieron posible esta experiencia, y a mi esposa Elizabeth Odar Arévalo, por animarme siempre a seguir hacia adelante. Tu ayuda ha sido invaluable.

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	14
3.1. Tipo y diseño de investigación	14
3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización	15
3.3. Escenario de estudio	15
3.4. Participantes	16
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	16
3.6. Procedimiento	17
3.7. Rigor científico	18
3.8. Método de análisis de datos	18
3.9. Aspectos éticos	19
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	20
V. CONCLUSIONES	32
VI. RECOMENDACIONES	34
REFERENCIAS	36
ANEXOS	43

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Categorías y sub categorías	15
Tabla 2. Participantes	16

Índice de gráficos y figuras

	Pág.
Figura 1. Triangulación de resultados correspondiente al objetivo general	20
Figura 2. Triangulación de resultados correspondiente al enfoque al cliente	21
Figura 3. Triangulación de resultados correspondiente al liderazgo	23
Figura 4. Triangulación de resultados correspondiente al compromiso de los trabajadores	24
Figura 5. Triangulación de resultados correspondiente al enfoque de proceso	26
Figura 6. Triangulación de resultados correspondiente al mejoramiento	27
Figura 7. Triangulación de resultados correspondiente a la toma de decisiones	29
Figura 8. Triangulación de resultados correspondiente a la gestión de relaciones	30

Resumen

La presente tesis titulada Gestión de la calidad en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental, Lima – 2021, tuvo como objetivo comprender la manera en que las pequeñas consultoras ambientales gestionan la calidad del servicio que brindan, mediante la aplicación de los siete principios de la calidad ISO 9001:2015, en los procesos relacionados a la elaboración de estudios ambientales. De enfoque cualitativo, tipo básica y diseño estudio de caso; se entrevistó a 5 colaboradores claves de la consultora y se analizó documentos, y medios digitales. Los resultados revelaron que no existe un cumplimiento pleno de los parámetros establecidos por la norma ISO-9001. A pesar de ello, se concluyó que el enfoque al cliente se basa en el respeto, cumplimiento y mejoramiento de plazos y calidad. El liderazgo es vertical y de comunicación horizontal. El compromiso de los trabajadores se mejora a través del desarrollo de capacitaciones subvencionadas. Se aplica un enfoque de procesos interdisciplinario y documentado. La empresa tiene una política de mejoramiento orientada a la calidad. La toma de decisiones se realiza de manera unilateral, por parte de la gerencia, y sobre la base de experiencias y documentos. No existe un sistema formal de evaluación de la gestión de relaciones.

Palabras clave: gestión de la calidad, ISO 9001, consultora ambiental, principios de la calidad

Abstract

This thesis entitled Quality management in an environmental consulting service provider company, Lima - 2021, aimed to understand the way in which small environmental consulting firms manage the quality of the service they provide, through the application of the seven principles of ISO 9001: 2015 quality, in the processes related to the preparation of environmental studies. Qualitative approach, basic type and case study design; 5 key collaborators of the consulting firm were interviewed and documents and digital media were analyzed. The results revealed that there is no full compliance with the parameters established by the ISO-9001 standard. Despite this, it was concluded that the customer focus is based on respect, compliance and improvement of deadlines and quality. Leadership is vertical and of horizontal communication. Employee engagement is enhanced through the development of subsidized trainings. An interdisciplinary and documented process approach is applied. The company has a quality-oriented improvement policy. Decision-making is done unilaterally, by management, and based on experiences and documents. There is no formal relationship management evaluation system.

Keywords: quality management, ISO 9001: 2015, environmental consultancy, quality management system (QMS), quality principles

I. INTRODUCCIÓN

La situación actual, supervivencia del negocio y continuidad de actividades comerciales, consecuencia de la inestabilidad económica provocada por el COVID-19, es una preocupación constante para los directivos empresariales. Ello ha conllevado a que, en muchas organizaciones, la gestión de procesos sea objeto de evaluación, a fin de garantizar la continuidad de las actividades comerciales. Para Álvarez (2020), el problema que enfrentan las organizaciones que no implementan un modelo de calidad en la gestión de sus procesos, impiden que estas mantengan una respuesta ante eventos adversos o se adapten a nuevas circunstancias, generando desventajas competitivas, en relación a otras que si lo hacen. En tal sentido, James (2020) analizó el proceso de adaptación de los consultores ambientales, en diferentes países, a las medidas gubernamentales implementadas con el objetivo de detener el contagio por coronavirus. Dicho autor, a través de entrevistas a expertos, investigó la situación actual y observó que las empresas, tras evaluar los riesgos por coronavirus, han llevado a cabo acciones como: poner en marcha los protocolos de seguridad, el establecimiento del trabajo remoto, la disposición de inspecciones virtuales, entre otras medidas. No obstante, lo preocupante, en opinión del autor mencionado, es la carencia de procesos de gestión de la calidad en el servicio brindado, sobre todo en las pequeñas consultoras.

En el Perú, Fernández (2018) expuso la situación de un número significativo de consultoras ambientales, que perdieron la confianza de sus clientes, tras incumplir las especificaciones técnicas correspondientes a la elaboración y aprobación de estudios ambientales. Se demostró que las condiciones para la ejecución de servicios por parte de una consultora ambiental son mínimos y no promueven la calidad de servicio; debido a que la norma vigente exige, como principal requisito de acreditación, la disposición de un equipo técnico multidisciplinario y experimentado en la elaboración de estudios ambientales relacionados al sector en cuestión. Del mismo modo, observó que, en el contexto de inestabilidad política y cambio constante de la normativa ambiental, se viene produciendo una disminución de inversiones en proyectos que requieran de estos servicios. De acuerdo con las estadísticas publicadas por el Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles (SENACE,

2019) mostraron que, de la totalidad de estudios, informes y expedientes presentados a mediados en el año 2018, 64 estudios menores fueron desestimados o devueltos, 98 expedientes fueron declarados improcedentes, inadmisibles, no conformes, desaprobados, etc. Los restantes se encontraban en revisión o fueron aprobados. Finalmente, 18 empresas consultoras de las 250 registradas, contaban con ISO-9001 (indicador de calidad).

La empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L., no es ajena a esta realidad. Esta empresa de consultoría ambiental, ubicada en la ciudad de Lima, tiene más de 9 años operando en el mercado. A pesar de su experiencia y de haber conseguido números proyectos aprobados en los diferentes sectores en que se encuentra registrada y acreditada para elaborar estudios ambientales, no cuentan con un modelo de gestión de la calidad que sirva de guía en los procesos de mejora de los servicios que ofrece. Como causa principal se ha detectado la carencia de controles de calidad en los procesos operativos, procedimientos no documentados o no comunicados, y la dependencia en las decisiones de la gerencia. De continuar con esta situación, habrá descontento en los clientes, pérdida de credibilidad en el servicio, pérdidas monetarias y desventaja competitiva.

Como problema general de investigación, se propuso: ¿Cómo se desarrolla la gestión de la calidad en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental, Lima - 2021? Se formularon los siguientes problemas específicos: ¿Cómo se desarrolla la gestión del enfoque del cliente en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima - 2021?; ¿Cómo se desarrolla la gestión del liderazgo en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima - 2021?; ¿Cómo se desarrolla la gestión del compromiso de los trabajadores en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima - 2021?; ¿Cómo se desarrolla la gestión de enfoque de proceso en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima - 2021?; ¿Cómo se desarrolla la gestión de mejoramiento en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima - 2021?; ¿Cómo se desarrolla la gestión de toma de decisiones en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima - 2021?; ¿Cómo se

desarrolla la gestión de relaciones en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima - 2021?

La presente investigación se justificó teóricamente debido a que este virus del COVID-19 es un fenómeno reciente, los estudios correspondientes a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y al enfoque de la ISO-9001, aplicados en las empresas de servicios del rubro ambiental, son escasos. Razón por la cual este trabajo resulta de gran importancia ya que permite el desarrollo de conocimiento y fundamentos teóricos para llevar a cabo investigaciones futuras. Con respecto a la fundamentación práctica, los resultados obtenidos pueden ser aplicados a las pequeñas empresas de consultoría ambiental en las circunstancias actuales, que necesitan replantear la gestión de calidad de sus procesos relacionados con la elaboración de estudios ambientales. En lo correspondiente a la justificación metodológica, la presente investigación se desarrolló sobre la base de los postulados metodológicos de Saunders et al. (2019) y Gummesson (2017); metodólogos de amplia trayectoria y reconocidos en el ámbito académico.

Como objetivo general, esta investigación planteó Comprender la gestión de la calidad en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima - 2021 Asimismo, se establecieron los objetivos específicos: Comprender la gestión del enfoque de cliente utilizado en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima - 2021; comprender la gestión del liderazgo en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima - 2021; comprender la gestión del compromiso de los trabajadores en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima - 2021; comprender la gestión de enfoque de proceso en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima - 2021; comprender la gestión de mejoramiento en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima - 2021; comprender la gestión de toma de decisiones en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima - 2021; comprender la gestión de relaciones en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima - 2021.

II. MARCO TEÓRICO

Con respecto a las investigaciones previas nacionales, la investigación de Queirolo (2018) analizó el cambio experimentado por las consultoras ambientales y la influencia de estas en el sistema económico del país. Si bien es cierto, la normativa ambiental se encuentra en constante cambio, se propone la revisión de procedimientos relacionados a la certificación ambiental. Dentro de este punto, se analizaron los índices de desempeño que reflejan el mayor grado de confiabilidad correspondiente a la responsabilidad de las consultoras ambientales en la aprobación de los IGA, la experiencia del personal calificado y la implementación gradual de SGC en sus procesos. Se concluye con una reflexión acerca de la actual normativa emitida por el estado peruano, que busca mejorar los aspectos técnicos y asegurar la calidad en la elaboración y aprobación de los IGA (Instrumento de Gestión Ambiental), midiendo así el índice de desempeño con el índice de precios por proyecto de inversión.

Por otra parte, tras analizar la gestión de la calidad en un rubro similar de consultoría en el Perú, Hidalgo (2020) publicó un artículo con respecto a la implementación de un Sistema Integrado de Gestión (SIG) para la atención de clientes del sector público, compuesto por los gobiernos locales que requieran la elaboración, presentación y aprobación de expedientes técnicos, entre los años 2013 y 2016. Se entrevistó a 30 profesionales expertos en consultoría de obra. Los resultados revelaron que, para el 80 % de entrevistados, los procedimientos de gestión no son los más adecuados; el 86.7 % contemplaba que, con la implementación de un SGC, se solucionarían los problemas. Se concluyó que la mala ejecución del servicio, en términos de tiempo, costo y especificaciones técnicas, se debe a que no se posee un método o SGC. Como medida de solución, el autor propuso la adopción de un SGC y el diseño de formatos adecuados para cada etapa del proyecto, reduciendo así los procedimientos de gestión y asegurando la calidad de los procesos.

La investigación de Chavarría (2018), realizado en Anddes Asociados, tuvo por objetivo constatar la competencia de la empresa para otorgar servicios de ingeniería bajo la ISO-9001. El estudio presentó un diseño no experimental, transversal y de tipo descriptivo. Con el fin de medir el índice de observancia de la norma ISO 9001, se aplicó la entrevista, revisión de información y documentación.

Los resultados obtenidos permitieron evidenciar que la implementación de un SGC tiene un resultado beneficioso en la capacidad de la compañía y garantiza la fidelización del cliente. De la misma manera, se pudo mejorar los procesos, identificar y minimizar riesgos y aprovechar las circunstancias favorables.

Bardales et al. (2020) evaluaron el grado de observancia de los índices de éxito para la calidad total en las empresas consultoras, en el contexto actual de pandemia. Dicha investigación fue descriptiva, de enfoque Mixto. La población fue de 613 empresas, con una muestra de 85. Los resultados corroboraron que las consultoras que tienen implementado un SGC, frente a las que no, solo presentan tres diferencias de un total de nueve factores de éxito, las cuales son: auditoría, evaluación y enfoque al cliente.

De acuerdo con Presbitero (2020), las organizaciones que pretenden poner en marcha un SGC se enfrentan con la problemática de no tener claridad de cómo abordar este tema; porque la norma ISO-9001, indica las condiciones para el SGC, pero no detalla cómo cumplir estas estipulaciones, ni tampoco el proceso de diseño e implantación. Propuso una metodología para la implementación de un SGC y concluyó que la prioridad está en los requisitos del cliente y en el descubrimiento de la mejora continua.

Con respecto a las investigaciones previas internacionales, Grena (2020) llevó a cabo estudios de casos, de cómo los consultores ambientales en Europa, han abordado la incidencia de la COVID-19 en las operaciones y adaptaciones comerciales. Se llevaron a cabo entrevistas a expertos y directores de empresas del sector ambiental. Dichas entrevistas fueron referentes a la percepción, el conocimiento directo y la experiencia en el rubro. Este artículo abordó puntos clave con respecto a la resiliencia en la industria de la consultoría ambiental, se destacó la implementación rápida de protocolos de seguridad, el cambio a reuniones virtuales, la accesibilidad a la información y procesos de gestión. También, se investigaron las eficiencias, innovaciones y cambios comerciales a largo plazo; así como las tendencias y oportunidades del mercado, esto último, de acuerdo a los expertos, agilizó la transformación digital de sus empresas.

En el estudio de caso realizado por James (2020), se explicó de qué manera el coronavirus está afectando a las consultorías ambientales, en términos del cumplimiento de medidas gubernamentales y la consulta de expertos en

relación de las medidas aplicadas para la continuidad de operaciones en el mercado. Muchos de estos opinaron que las restricciones del gobierno limitaron efectivamente las operaciones de campo. Otro cambio fue la transición al trabajo remoto, lo cual alteró significativamente la gestión de los procesos vinculados a la elaboración de los estudios ambientales.

Al-Khadher (2015), realizó una investigación de enfoque mixto con el propósito de identificar los facilitadores y las barreras que afectan la implementación de los SGC en el contexto de las consultoras del rublo industrial de Kuwait. Los hallazgos generales confirman la expectativa del investigador de que el desempeño del SGC (gestión de personas, políticas y estrategias, asociaciones y recursos, y cultura) se asocia positivamente al compromiso y liderazgo de la alta dirección y aquellos directivos de diferentes niveles destacan la importancia y necesidad de los canales de comunicación interna. Además, el empoderamiento de los empleados y los procesos relevantes son cruciales para implementar cualquier práctica de calidad.

Por otro lado, Basu et al. (2020) realizaron estudios de caso que adoptaron una metodología de dos etapas: al capturar el grado de cumplimiento en la aplicación de la calidad y la gestión en el contexto de las Pymes de servicios en la India. Se enfatizaron prácticas, tales como: cuestiones estratégicas, enfoque de gestión, enfoque en el cliente, gestión de recursos humanos y procesos para su supervivencia en un entorno complejo e incierto. Los hallazgos presentados en este estudio sirven de guía práctica para el diseño de estrategias de implementación, con el fin de identificar las áreas de preocupación, mediante la toma de medidas correctivas y preventivas, para la mejora de la calidad.

De la misma manera, Sumardi y Fernandes (2020) abordaron el efecto del SGC en el desempeño de servicio. Las unidades de análisis fueron las organizaciones de servicios presentadas por cada uno de los expertos que laboran en las empresas consultoras ubicadas en Indonesia. La determinación de la muestra ascendió a 10 x 20 indicadores o 200 encuestados. El resultado del estudio evidenció que existe una influencia significativa entre las variables del SGC en la calidad del servicio y el desempeño de la empresa; no obstante, no se encontró un efecto significativo en las características del producto. Se menciona que el alcance de un sistema de gestión no solo gira en torno a la calidad del

producto, lo que hace que el SGC se aplique muy bien en varios tipos de empresas u organizaciones, sino que también se puede aplicar a los servicios relacionados con la organización de los clientes.

Con respecto a las bases teóricas, Schmuck (2017) sostuvo que la definición de calidad, en la mayoría de las organizaciones, es clara y de fácil comprensión. Sin embargo, la gestión de la calidad es difícil de definir en el caso de los servicios; ya que estos no tienen características comunes, medibles y comparables, como los productos. La consultoría empresarial es un servicio de este tipo. Los consultores empresariales ayudan a las organizaciones a resolver problemas complejos y especializados. En dicho caso, es muy difícil definir la calidad.

Por su parte, Vörös (2018) indicó que la calidad no es solo un privilegio de los servicios de lujo. Esta se ha convertido en un problema importante en la mayoría de las organizaciones actuales; debido a que los clientes demandan un servicio de alta calidad a bajo costo. Desde la posición de Schmuck (2017), la calidad se puede definir de varias formas y que las dimensiones más comunes son las siguientes: (1) cumplimiento de las normas, (2) satisfacción de las demandas actuales de los clientes, (3) tasa de precios con costos aceptables y (4) satisfacción de las demandas de los futuros clientes.

La consultoría empresarial tiene muchas definiciones, pero según Kubr (2015), los dos enfoques principales son los siguientes: una visión funcional sobre el contenido, proceso o diseño de una tarea, o serie de tareas y una visión como servicio profesional; cada vez que se trate de modificar o perfeccionar una situación de la que no se tiene control directo sobre la implementación. En cualquiera de estas definiciones, los consultores resuelven problemas y ayudan a gestionar el cambio dentro de la organización.

Así, Alter (2019) definió a la consultoría ambiental como la actividad de brindar servicios profesionales o asesoramiento experto en medio ambiente. Estos servicios incluían inspecciones, evaluaciones y estudios para cuya ejecución, el cliente, por sí solo, no cuenta con los recursos o capacidad para realizarlos, es decir son tercerizados. Soininen (2015), menciona que la consultoría ambiental se está desarrolla rápidamente, creando un comercio internacional que incluye muchos campos especiales de negocios y conocimiento

de varios factores; entre ellos aspectos económicos y sociales. Afirmó que este sector siempre ha estado vinculado a alguna otra industria; por ejemplo, la energía, la industria, el transporte, la construcción y el tratamiento de aguas residuales.

También, Kaivonen (2015) abordó la manera en que estos clientes requieren diferentes servicios según los requerimientos legales que rigen el sector en el que operan. El consultor expone las opciones y el cliente toma la decisión final. Empleando las palabras de Rantakokko (2015), mencionó que la mayoría de las veces los consultores están preparando diferentes planes, evaluaciones de impacto y daños, así como solicitudes de autorización; a su vez, cambios operativos, procesos de auditoría, cálculos de costos, análisis de ciclo de vida, cálculos de huella de carbono y otros. Mähönen (2015) agregó que el uso de nuevas herramientas tecnológicas en el servicio de consultoría en general contribuye a soluciones eficientes, económicas y respetuosas con el medio ambiente.

Para Svasta (2019), los clientes generalmente eligen a sus consultores basándose en lo siguiente: (1) integridad y ética profesional de la empresa consultora, (2) competencia profesional, (3) enfoque de resolución de problemas, (4) capacidad para entregar a tiempo, (5) capacidad para desplegar recursos e (6) imagen y reputación del consultor.

Crăciun (2017) sostuvo que la gestión de la calidad es particularmente importante en la industria de la consultoría; ya que no es una tarea fácil conseguir nuevos contratos, teniendo en cuenta la naturaleza intangible de los servicios en este rubro y el hecho que el resultado generalmente no se pueda ver de inmediato.

Por otra parte, Galli (2020) explica que, por un lado, está la calidad técnica que se ajusta a los estándares técnicos y que la mayoría de las empresas consultoras cumplen con las exigencias de estas especificaciones; sin embargo, es posible que sus clientes no estén contentos con los servicios de consultoría brindados.

Mártonffy (2009 como se citó en Schmuck, 2017), sostuvo que la satisfacción del cliente es una necesidad en esta industria, caracterizada principalmente en la confianza. Debido a que no se puede garantizar el resultado

de los servicios de consultoría, las organizaciones deciden nuevos contratos en base a sus experiencias previas. En caso que una organización no esté satisfecha con el consultor, probablemente, en un próximo servicio, buscará otra empresa de consultoría.

Para Kotelnikov (2017), los clientes satisfechos tienen diversas ventajas a largo plazo: (1) los clientes satisfechos pueden volver a ser clientes; (2) profundizar la relación con la empresa; (3) tener menos sensibilidad al precio; (4) recomendar los servicios a otras personas u organizaciones.

En esa misma línea, Kubr (2015) resolvió que las empresas de consultoría deben generar confianza. El cliente tiene un contrato con la empresa consultora y no con los empleados de esta; por lo que cada trabajador de la organización tiene un papel en la creación de confianza. Schmuck (2017) llegó a la conclusión que la construcción de una excelente relación entre la empresa consultora y el cliente puede proporcionar a este un valor más alto de lo que espera. Esto da la sensación de un servicio de mayor calidad que puede resultar en nuevos contactos.

Con respecto al estándar de la ISO-9001, este se define como el estándar internacional que establece los requisitos de los SGC adaptable a toda organización. Publicado en 2015 por la ISO (Organización Internacional de Normalización), posee dos principios elementales: (1) Suplir la necesidad de suministro constante de productos y servicios mediante el cumplimiento de las demandas del cliente y los requerimientos obligatorios, regulatorios y aplicables. (2) Mejorar la satisfacción del cliente mediante la adaptación efectiva del sistema, de los procesos, de garantizar la conformidad y de los requisitos técnicos del comprador.

Además, Betlloch-Mas et al. (2019) afirma que el SGC se basa en el ciclo planificar-hacer-verificar-actuar (PHVA) y que este se puede aplicar a todo el SGC, incluidos todos los procesos. En tal sentido, el proceso de planificación según Salazar et al. (2019), Istriani & Rahardja (2019) y Veena & Prabhushankar (2019), incluye establecer objetivos de calidad para los procesos y el sistema, y proporcionar los recursos necesarios, luego implementar (hacer) lo planificado, monitorear y medir (verificar) los procesos, las actividades planificadas y el

reporte de resultados. Finalmente, ejecutar medidas (actuar) para corregir los procesos y el sistema.

Este modelo según Seneviratne (2020), ofrece un plan de prueba, como un proceso que instruye a una empresa u organización al realizar cambios o resolver un problema que junto con siete herramientas básicas (hojas de verificación, histogramas, Pareto, diagramas causa-efecto, gráficos, diagramas de dispersión y estratificación), funda el principio central de la Calidad. Estos contribuyen y construyen la base de Kaizen, termino japonés que significa mejora continua.

Por otra parte, Luburic (2015) desarrolla, en un primer momento, los siete principios de la norma ISO 9001 del 2015. La teoría de Luburic es una de las primeras al respecto. El análisis que hace a cada uno de los principios es significativo, dado el carácter reciente de su estudio, en relación a la publicación de las normas en mención.

Schmuck (2017 como se citó en Schmuck, 2020) continua el estudio de Luburic (2015). La calidad se puede lograr utilizando la norma ISO-9001. Schmuck (2017) explicó que, tradicionalmente, la gestión de calidad tenía ocho valores básicos. Dos de ellos se unieron con la última modificatoria de esta norma en el 2015. Debido a esto, ahora hay siete principios de gestión de la calidad. Estos son los siguientes: (1) enfoque en el cliente, (2) liderazgo, (3) compromiso de las personas, (4) enfoque de proceso, (5) mejoramiento, (6) toma de decisiones basada en evidencia, (7) gestión de relaciones.

De acuerdo a Luburic (2015), Schmuck (2017), Freeman (2019) y Shakhov (2021), la aplicación de los siete principios mencionados permite que la empresa opera acorde a los estándares de gestión de calidad. Luburic (2015) manifiesta que el enfoque en el cliente es la idea principal en el proceso de evaluación de la calidad, la cual cumple el rol de fundamento. Luburic (2015) sostiene que el enfoque al cliente debe ser mucho más amplio y enfocarse en otros actores, adicionalmente a los clientes. Dicho autor da un interés especial al desempeño y la transparencia. El éxito del negocio se logra cuando una empresa consigue atraer la confianza de los clientes y otros actores de interés. Según Schmuck (2021), el enfoque en el cliente se manifiesta en la dependencia de las organizaciones en los clientes y en la necesidad inherente de entender las exigencias de los consumidores actuales y futuros; relacionar los objetivos

estratégicos y el entorno; ello con el propósito de sobrepasar los requerimientos y expectativas del cliente. El enfoque al cliente debe evidenciarse a lo largo de los procesos productivos y comerciales de la compañía. Se debe prestar especial atención a cada aspecto de la interacción con el cliente.

Con respecto al liderazgo, Luburic (2015) se enfoca en las habilidades blandas y capacidades de los responsables de la organización; es decir, el complemento blando. Luburic (2015) da principal atención a la motivación, armonía y la comunicación en el ambiente laboral. De acuerdo a Schmuck (2021), el liderazgo debe basarse en el establecimiento y consecución de objetivos únicos. El liderazgo debe garantizar un ambiente de trabajo que propicie la colaboración de los trabajadores en consecuencia de los objetivos de la empresa. La designación de objetivos únicos demanda que esta se enfoque en las estrategias, políticas, procesos y recursos. Algunas acciones a tomar con este fin son: la difusión de la misión, visión, políticas y estrategias de la organización, la creación de una sólida cultura organizacional, proveer capacitaciones y recursos que faciliten las tareas del personal.

Con respecto al compromiso de los trabajadores, este debe efectuarse en todo nivel y debe permitir el uso de las capacidades plenas de los empleados. Luburic (2015) manifiesta que, el compromiso de los trabajadores, se obtiene mediante el ejercicio profesional, consciente y responsable de los deberes por parte de la gerencia. De acuerdo a Schmuck (2021), es necesario asegurarse que los trabajadores sean competentes, capacitados y comprometidos en promover los valores de la organización. Como consecuencia, la capacidad de la organización para producir valor se ve incrementada. El reconocimiento, capacitación y mejora de los conocimientos y habilidades fortalece el compromiso del personal. De manera práctica, Schmuck (2021) propone las siguientes acciones: promover el reconocimiento individual de los trabajadores; incentivar la colaboración; fomentar el intercambio de ideas y conocimientos; generar un clima laboral en el que los trabajadores puedan expresar las barreras que impiden la mejora de la productividad; estimular la toma de iniciativas; implementar sistemas de retribución; medir la satisfacción del personal; entre otras.

Acerca del enfoque de procesos, Luburic (2015) reconoce tres principios relacionados al enfoque de proceso en una empresa: reducción de costos

mediante uso efectivo de recursos, el logro de resultados previstos y la mejora de oportunidades. Schmuck (2021) sostiene que el enfoque de procesos se basa en la propuesta de eficiencia y efectividad mediante la identificación de las actividades, recursos y sistemas de la empresa a manera de procesos. El propósito es la identificación e interpretación de los procesos como un sistema interconectado que ayuda al logro de los objetivos de del negocio. En estas acciones, se ven involucrados: los procesos, recursos, sistemas de control e interacciones. Algunas acciones a tomar son las siguientes: determinar los objetivos y procesos; ejercer autoridad y responsabilidad sobre la ejecución de procesos; reconocer los límites de la organización y recursos; determinar la interdependencia de procesos; y analizar los efectos de posibles modificaciones en estos. Cabe señalar, que el análisis de los procesos debe considerar, de manera adicional, una perspectiva integral.

Con respecto al mejoramiento, Luburic (2015) reconoce tres principios: mejora de las habilidades organizacionales, armonía de las actividades de mejora y adaptabilidad y rápida reacción a las oportunidades. Mientras que Schmuck (2021) consideró que el mejoramiento constante hace posible que las organizaciones puedan mantener un nivel de desempeño suficiente ante los cambios en las situaciones internas-externas; y, en consecuencia, generar oportunidades. Algunas acciones a tomar con dicho objetivo: fomentar el establecimiento de objetivos; capacitar al personal; garantizar el desarrollo de proyectos por RR.HH.; desarrollar proyectos de mejora; llevar a cabo auditorías e inspecciones; difundir las consideraciones con respecto al perfeccionamiento de bienes y/o servicios; entre otras.

Acerca de la toma de decisiones, Luburic (2015) sostiene que la organización debe presentar especial atención a la toma de decisiones informadas, habilidad para demostrar efectividad y la habilidad para cambiar opiniones y decisiones. Por su parte, Schmuck (2021) indicó que las decisiones deben ser tomadas en base a análisis de información y datos disponibles; debido a que incrementa la objetividad y confianza en las decisiones a tomar. Algunas acciones a tomar son las siguientes: determinar, evaluar y monitorear los indicadores claves de desempeño; asegurarse que la información obtenida sea

objetiva, verificable y fidedigna; aplicar métodos apropiados; hacer uso de experiencias previas; entre otras.

En relación a la gestión de relaciones, Luburic (2015) sostiene que el objetivo de la gestión de relaciones es la mejora de la habilidad para crear valor, la rapidez y flexibilidad para las respuestas y la optimización de costos y recursos. En tanto Schmuck (2021) resalta la interdependencia entre la organización, los proveedores y stakeholders; y el beneficio mutuo que permite la creación de valor. El desempeño organizacional se encuentra directamente influenciado por los stakeholders. Como resultado de una gestión de relaciones correcta, se presenta una influencia positiva en el desempeño organizacional. Con respecto a los proveedores, la relación con estos gira en torno de intereses en particular. Algunas acciones a tomar son las siguientes: determinar los principales stakeholders y proveedores de la organización; priorizar las relaciones; recolectar e intercambiar información, conocimientos y recursos; llevar a cabo actividades de desarrollo y mejora colaborativa; promover y recompensar las mejoras que incluyen a los stakeholders y proveedores.

El uso de estos principios básicos asegura que la empresa opere según el estándar de gestión de calidad, lo que significa que las operaciones están bien documentadas y las decisiones se fundamentan en el estudio de datos reales. Las operaciones que cumplen con la norma ISO-9001 también garantizan que la organización se centre en la satisfacción del cliente y esté continuamente intentando mejorar sus procesos y calidad. A largo plazo, esto debería resultar en el crecimiento de la calidad que, según Bardales et al. (2020), permitirá que las empresas peruanas de consultoría continúen operando, pese a la pandemia, reduciendo costos al tomar mejores decisiones y garantizando la confiabilidad del servicio prestado.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

La presente investigación es de tipo básica, de enfoque cualitativo. Saunders et al. (2019) explica que el enfoque cualitativo se basa en el procesamiento de información lingüística, en contraposición a la investigación cuantitativa, la cual procesa información numérica. Este enfoque es sumamente atractivo ya que permite mostrar las opiniones y perspectivas de los participantes; para así aportar riqueza y plenitud con respecto al fenómeno o tema; es decir, los participantes pueden expresar sus puntos de vista abiertamente y, de esta manera, proporcionan información relacionada con el problema. Asimismo, Rahman (2017) agregó que el planteamiento cualitativo es ampliamente usado en la ciencia para exponer problemas humanos y organizativos. La confiabilidad de la investigación se fundamenta en el uso de descripciones, categorías y en un tamaño de muestra reducido en comparación al planteamiento cuantitativo.

El diseño de investigación para el presente trabajo es estudio de caso. Según Stake (1995 como se citó en Pavan, 2014), este se define como una investigación y análisis de uno o más casos destinados a captar la complejidad del objeto de estudio. Mohajan (2018) menciona que este tipo de investigación es ampliamente usado entre los investigadores de diversas disciplinas y arroja luz sobre las dinámicas que existen en situaciones de gestión. Cooper y Schindler (2014) expusieron que un análisis de caso es una manera muy eficaz de examinar la teoría existente; mientras que Yin (2014) sostuvo que un estudio de caso es exponer sobre algo exclusivo o importante y que puede tratarse de organizaciones, instituciones o procesos. En contraste, Johnson y Christensen (2019) afirmaron que los estudios de caso carecen de rigor científico y confiabilidad; y que no abordan los problemas de una manera generalizable, recomendando un enfoque mixto. Sin embargo, Gummesson (2000 como se citó en Gummesson, 2017) y Kamasak et al. (2017) sugirieron este diseño de investigación; ya que permite al investigador adquirir una perspectiva integral de un tema específico y capturar las propiedades emergentes e inmanentes en el flujo de la actividad organizacional, especialmente en contextos de cambios frecuentes.

3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización

Variable cualitativa: Gestión de la calidad

Definición Teórica: controlar todas las actividades y tareas necesarias para aseguramiento de la conformidad y satisfacción de los clientes, de los requisitos legales y reglamentarios de sus instrumentos de gestión ambiental, a través de la aplicación eficaz de un SGC, incluidos los procesos operativos y de soporte, para la mejora continua del sistema. En la tabla 1, se describen las categorías y sub categorías seleccionadas para este estudio.

Tabla 1

Categorías y sub categorías

Categorías	Sub categorías
Enfoque en el cliente	Necesidades y expectativas de los clientes actuales y futuros.
Liderazgo	Uniformidad de objetivos y entorno laboral que propicie la consecución de los objetivos de la organización.
Compromiso de los trabajadores	Participación y capacitación de los trabajadores en la creación de valor.
Enfoque de proceso	Efectividad y gestión en los procesos
Mejoramiento	Mejora continua como un objetivo constante y mantenimiento de desempeño ante cambios internos/externos
Toma de decisiones	Toma de decisiones basada en información objetiva y en evidencias.
Gestión de relaciones	Interdependencia entre la empresa y proveedores.

3.3. Escenario de estudio

Esta investigación se lleva a cabo en una empresa de consultoría ambiental, denominado DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L., ubicada en la ciudad de Lima. Esta MYPE tiene más de 9 años operando en el mercado nacional. Cuenta con un local de 120 m² distribuido entre las áreas de administración y finanzas, marketing y ventas, gerencia general, operaciones, sala de reuniones, dos baños y una cocina. El equipo de trabajo está compuesto por 7 colaboradores

permanentes, entre las edades de 21 a 42 años, un gerente general, un administrador, un coordinador de estudios, un ejecutivo de marketing y ventas, dos asistentes ambientales y un cadista SCG. Adicionalmente, cuenta con un Staff de profesionales externos multidisciplinarios que son convocados según la envergadura y alcance de los proyectos, y cuya experiencia técnica supera los 15 años. Finalmente, la consultora se encuentra acreditada para realizar estudios ambientales en diferentes sectores económicos, tales como: Industria, Pesca, Saneamiento, Edificaciones, Transporte, Agricultura, Salud, Minería, Energía e Hidrocarburos, lo que implica la interacción constante con las entidades publicas a nivel local y provincial.

3.4. Participantes

En base a un criterio intencional, se seleccionó a un total de cinco participantes, según se detalla en la Tabla 2.

Tabla 2

Participantes

Cargo	Función
Un Gerente General	Propietario de la empresa, encargado de gerenciar el negocio.
Un Coordinador de Estudios	Encargado de la supervisión del servicio de consultoría ambiental.
Un ejecutivo comercial	Responsable de marketing, ventas y de las compras.
Un asistente ambiental	Encargado en asistir y/o elaborar los instrumentos de gestión ambiental.
Un especialista CAD	Encargado en dar soporte en la elaboración de planos y sistema de coordenadas geográficas (SCG).

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se empleó es la entrevista. En investigaciones previas, Tuffour (2017) afirmó que las entrevistas son una de las fuentes de indagación más fundamentales en los estudios de caso; porque en su mayoría, tratan sobre

asuntos humanos, los cuales deben ser informados e interpretados a través de los ojos de los entrevistados, quienes proporcionan información importante sobre una situación en particular.

También se hace uso del análisis documental, es decir, la revisión de fuentes académicas como revistas científicas, artículos económicos, artículos de opinión técnica profesional, reportes de entidades, trabajos de investigación entre otros. Todo esto relacionado al servicio de consultoría ambiental y la gestión de la calidad.

Asimismo, el estudio aplica una guía de entrevista como instrumento para ayuda a enfocar la investigación y asegurar la confiabilidad e información precisa.

3.6. Procedimientos

A continuación, se exponen los pasos que el autor de la tesis aplica durante el desarrollo de la investigación:

Luego de realizar los trámites y permisos para autorización del trabajo en campo, el investigador utilizó principalmente el muestreo intencional para encontrar y seleccionar a los participantes de la investigación con experiencia profesional y antigüedad que tengan en la empresa consultora. Asimismo, el tamaño de la muestra no fue predeterminado. Más bien, el investigador apuntó a alcanzar la saturación de datos, el punto en el que agregar más participantes al estudio no da como resultado información adicional.

Después de seleccionar a los 5 participantes más relevantes, el investigador contactó con ellos para programar las entrevistas. No se presentó dificultades durante el muestreo, ya que todos los contactados estaban dispuestos a participar en la investigación. Cada entrevista duró aproximadamente entre 30 a 40 minutos y se realizó virtualmente, por videoconferencia Zoom.

El investigador utilizó la guía de entrevista para leer el consentimiento informado y conducir las conversaciones con los participantes de la investigación, pero aprovechó la flexibilidad de las entrevistas semiestructuradas cuando los participantes mencionaron otros temas relevantes. Para que el investigador preste toda su atención en las conversaciones con los participantes, no tomó notas durante las entrevistas. En cambio, estas fueron grabadas con el consentimiento de los participantes y luego transcritas por el investigador. Una descripción

detallada de los participantes de la investigación y las entrevistas está disponible a pedido. Luego de llevar a cabo las entrevistas, se transcribió y analizó los datos recopilados, para finalmente formular los resultados y sugerencias de esta investigación.

3.7. Rigor científico

Para Collis y Hussey (2014), la confiabilidad se refiere a la exactitud y precisión de la medición y la ausencia de diferencias en los resultados si se repitiera la investigación. Para contrarrestar un posible impacto negativo en la confiabilidad de los resultados, el investigador permaneció consciente de su propio papel en la investigación, de modo que el sesgo potencial en los hallazgos pudiera eliminarse o, al menos, minimizarse. En este estudio, el investigador intentó evitar el sesgo de confirmación y producir resultados confiables tratando conscientemente todos los datos por igual, siendo honesto en el análisis de los datos recolectados y evitando cualquier tentación de manipular los datos.

Al igual que la confiabilidad, Denscombe (2014) explica que la validez es una forma de evaluar la calidad del diseño y los métodos de investigación elegidos. Sobre la base de la idoneidad de los métodos elegidos de recopilación y análisis de datos, es muy probable que los datos recopilados para el propósito de esta investigación sean precisos y apropiados. Además, se sustenta en el nivel de atención que se presta a las cuestiones éticas en el diseño del estudio y los intentos conscientes del investigador de eliminar el sesgo durante todo el proceso de investigación.

Dado que este estudio de investigación se sustenta en la filosofía de investigación interpretivista y los datos no se analizan estadísticamente, la generalización no es el objetivo del estudio. Sin embargo, como afirman Collis y Hussey (2014) es probable que los hallazgos se puedan generalizar a otros entornos similares a los que se han estudiado.

3.8. Método de análisis de datos

El análisis de contenido cualitativo es una metodología de investigación que, según Mayring y Fenzl (2019), tiene como objetivo analizar los materiales recopilados de forma organizada. Los datos cualitativos recopilados de las entrevistas semiestructuradas se analizaron mediante análisis temático inductivo

para comparar las perspectivas, descripciones y reflexiones de los participantes de la investigación, y se identificó temas dentro de los datos, el cual incluyó una comparación de las frecuencias de los temas, el examen de la relación entre los temas y la identificación de la coocurrencia del tema. Esta fase fue seguida por la redacción de los hallazgos, tema por tema, agrupados en categorías y subcategorías, y el desarrollo de un marco que proporciona los factores clave y los mejores métodos para la adaptación exitosa de un modelo de gestión de la calidad.

3.9. Aspectos éticos

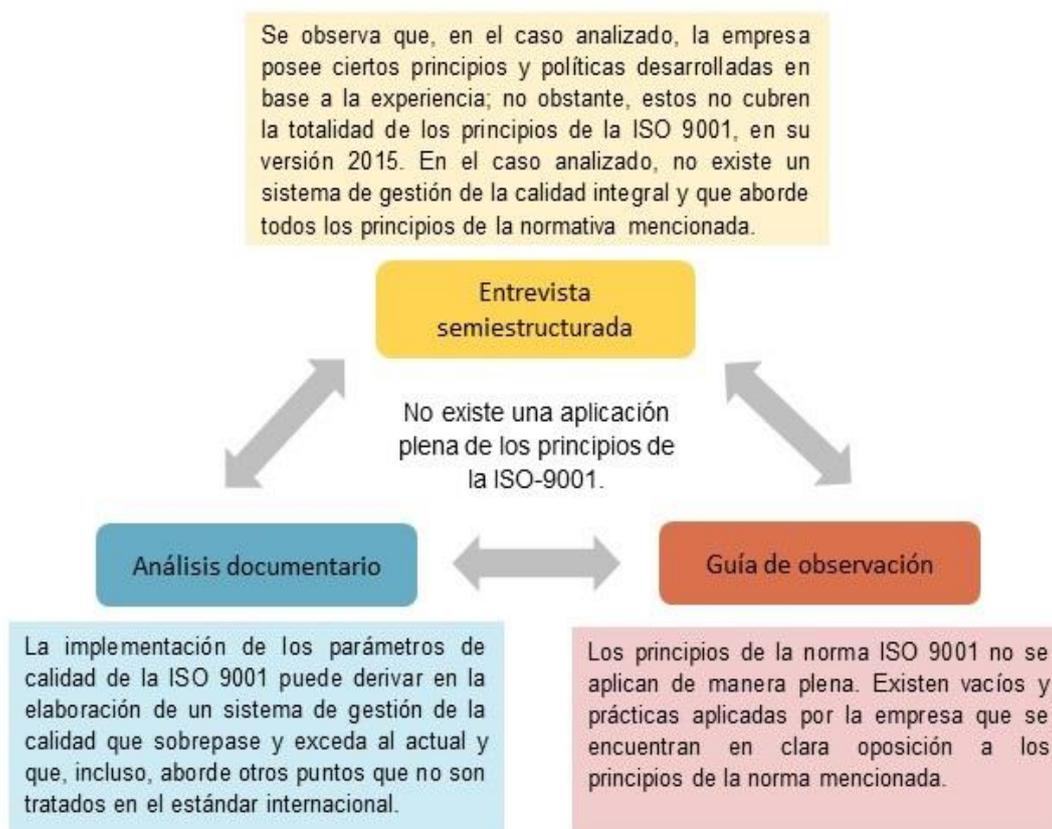
No se puede dejar de enfatizar la importancia de considerar las cuestiones éticas durante la investigación. Esto es corroborado por Gopaldas (2016), quien asevera que las consideraciones éticas deben participar en el diseño elemental de cualquier investigación. Durante el estudio, se tuvo en cuenta importantes preocupaciones éticas. Los métodos propuestos por este autor se utilizan con el fin de abordar estas preocupaciones, como se describe a continuación: Se incluye una declaración de participación voluntaria de los entrevistados. se asegura a los participantes con respecto a la privacidad de la información, el anonimato y la total confidencialidad. Además, también se les informó que los datos recopilados solo se utilizan para esta investigación, en particular. Antes de realizar las entrevistas, el investigador informa a todos los participantes sobre el objetivo de este estudio, las preguntas a efectuar y la duración prevista de las entrevistas.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se exponen los resultados encontrados para el objetivo general: Comprender la gestión de la calidad en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima – 2021.

Figura 1

Triangulación de resultados correspondiente al objetivo general



La presente investigación reveló que, en el caso analizado, no existe un cumplimiento pleno de los parámetros establecidos por la norma ISO-9001, que pueden utilizarse como base para llevar a la empresa hacia la mejora continua. A pesar de ello, ha desarrollado experiencia técnica que le ha permitido permanecer en competitividad con otras empresas del mismo rublo.

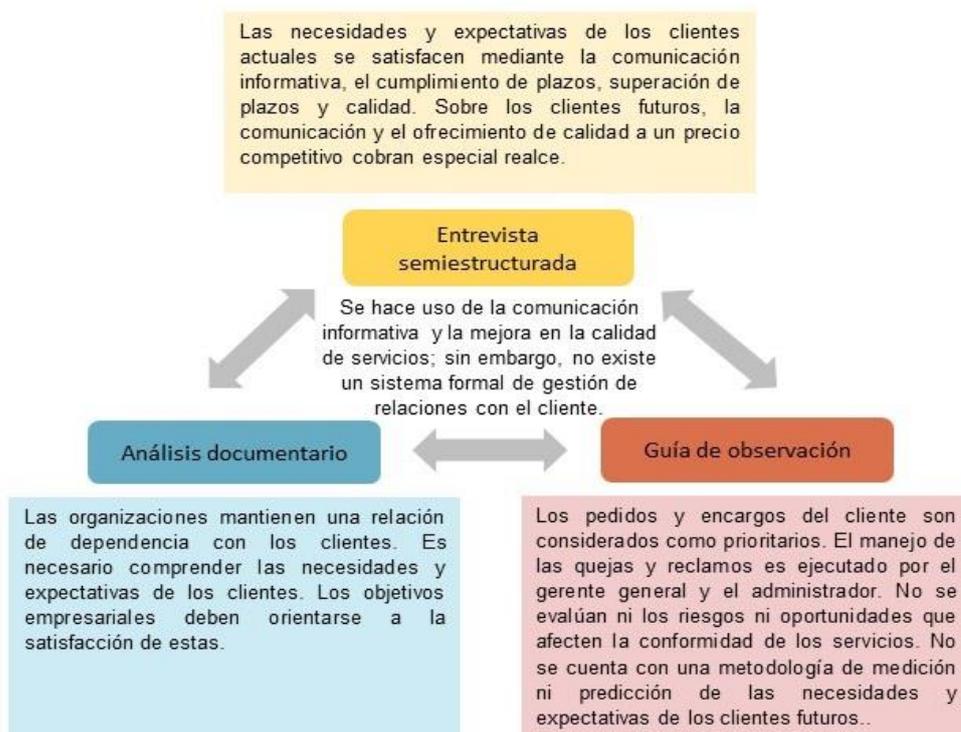
De acuerdo con Fernández (2018), revelo que las condiciones para la ejecución de servicios por parte de las pequeñas consultoras ambientales son mínimos y no promueven la calidad de servicio; debido a que la norma vigente exige, como principal requisito de acreditación, la disposición de un equipo técnico multidisciplinario y experimentado en la elaboración de estudios ambientales.

Para Queirolo (2018) los índices de desempeño que reflejan el mayor grado de confiabilidad correspondiente a la calidad de servicio que brindan las consultoras ambientales está en la aprobación de los IGA. Mientras que para Bardales et al. (2020), el índice de éxito para la calidad total en las empresas consultoras viene dado por la aplicación de tres factores claves auditoría-evaluación-enfoque al cliente. No obstante, Sumardi y Fernandes (2020) manifestaron que un SGC no solo conlleva a una mejora en la calidad de los productos, sino que conlleva a la mejora de todos los procesos empresariales y en todos los aspectos de la empresa. La presente investigación descubrió que, en el caso analizado, no existe un SGC propiamente dicho y menos basado en los principios de la norma de la ISO 9001. El *sistema* existente ha sido diseñado sobre la base de la experiencia, depende directamente de las necesidades temporales de la empresa y está condicionado por los pedidos de los clientes.

Seguidamente, se exponen los resultados encontrados para el objetivo específico 1: Comprender la gestión del enfoque de cliente utilizado en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima – 2021.

Figura 2

Triangulación de resultados correspondiente al enfoque al cliente



Los resultados de la presente investigación revelaron que las actividades de la empresa se enfocan en el cliente mediante la aplicación de la comunicación constante y la mejora de la calidad de servicios; sin embargo, no existe un sistema formal de evaluación que mida el grado de satisfacción del mismo. Los requisitos de cliente se encuentran documentados dado que constituyen las bases del contrato, TDR o propuestas técnicas económicas.

Para la ISO 9001 (2015), la identificación de las expectativas de los clientes existentes y potenciales es esencial para llevar a cabo los requisitos del cliente, así como para lograr una mayor tasa de satisfacción de estos. Asimismo, Luburic (2015) y Schmuck (2021) afirmaron que la satisfacción del cliente debe ser monitoreada y analizada. En tal sentido, con la finalidad de garantizar la fidelización del cliente, Chavarría (2018) explicó que se puede mejorar protegiendo los datos del cliente, abordando los problemas a través de una atención personalizada, ofreciendo métodos de pago flexibles y brindando un servicio eficaz, y eficiente. Por otra parte, Fernández (2018) sostuvo que las consultoras ambientales poseen requisitos poco estrictos con respecto al enfoque de las actividades de la organización y la calidad en la satisfacción del cliente. Dicho autor explicó que los servicios de las empresas mencionadas se efectúan solo en función de los requisitos impuestos y reglamentaciones de la autoridad. La presente investigación descubrió que, de acuerdo a la opinión de los entrevistados, existe un interés en la satisfacción de los clientes actuales y futuros; mediante la comunicación, cumplimiento de plazos, calidad y precios, y que el enfoque continuo en las necesidades cambiantes de los clientes y la forma de cómo la consultora lo aborda, llega a ser importante para que la organización retenga a sus clientes existentes y atraigan nuevos clientes.

A continuación, se exponen los resultados encontrados para el objetivo específico 2: Comprender la gestión del liderazgo en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima – 2021.

Figura 3

Triangulación de resultados correspondiente al liderazgo



La presente investigación reveló que la gerencia gestiona el liderazgo de manera unilateral; a pesar de la existencia de un organigrama. La gerencia es la encargada de organizar y supervisar las operaciones de la empresa. Sin embargo, al no tener una política clara de los objetivos de calidad, estos no son medibles, no son objeto de seguimiento, ni existe una planificación al respecto.

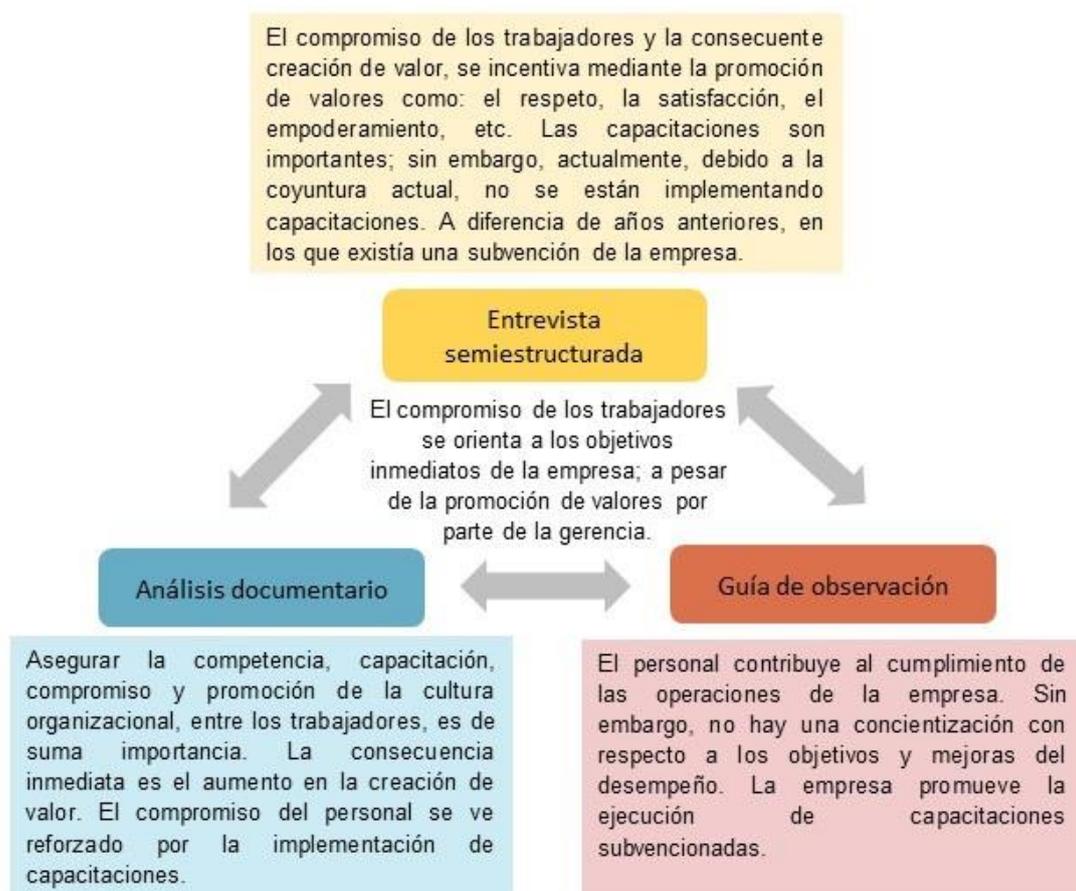
Al-Khadher (2015) expuso la posibilidad de que las organizaciones no puedan lograr un SGC eficaz sin un liderazgo efectivo. Explicó que el SGC debe integrarse en las operaciones comerciales diarias y no debe considerarse como una actividad separada. Para Luburic (2015), los líderes deben motivar a los empleados a crear y operar en un entorno requerido para que estén completamente involucrados en el logro de los objetivos de calidad organizacional. Además, Schmuck (2021) agregó que las directrices adecuadas y el apoyo de la alta dirección son cruciales para la implementación, el funcionamiento y la mejora con éxito del SGC. Por su parte Chavarría (2018),

sostuvo que el uso de un SGC, por parte del liderazgo de la empresa, tiene un efecto positivo en las actividades de la organización, consecución de objetivos y promoción de un buen clima laboral. De esta manera, se pueden mejorar procesos y aprovechar oportunidades. En la presente investigación, la gerencia tiene un papel preponderante. Si bien se realizan reuniones periódicas, el objetivo principal de estas es la comunicación de los objetivos determinados por la gerencia. Se propicia la delegación de responsabilidades entre los trabajadores. El liderazgo que aplica la gerencia es fundamental para la implementación de cualquier idea de calidad.

Con respecto a los resultados encontrados para el objetivo específico 3: Comprender la gestión del compromiso de los trabajadores en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima – 2021.

Figura 4

Triangulación de resultados correspondiente al compromiso de los trabajadores



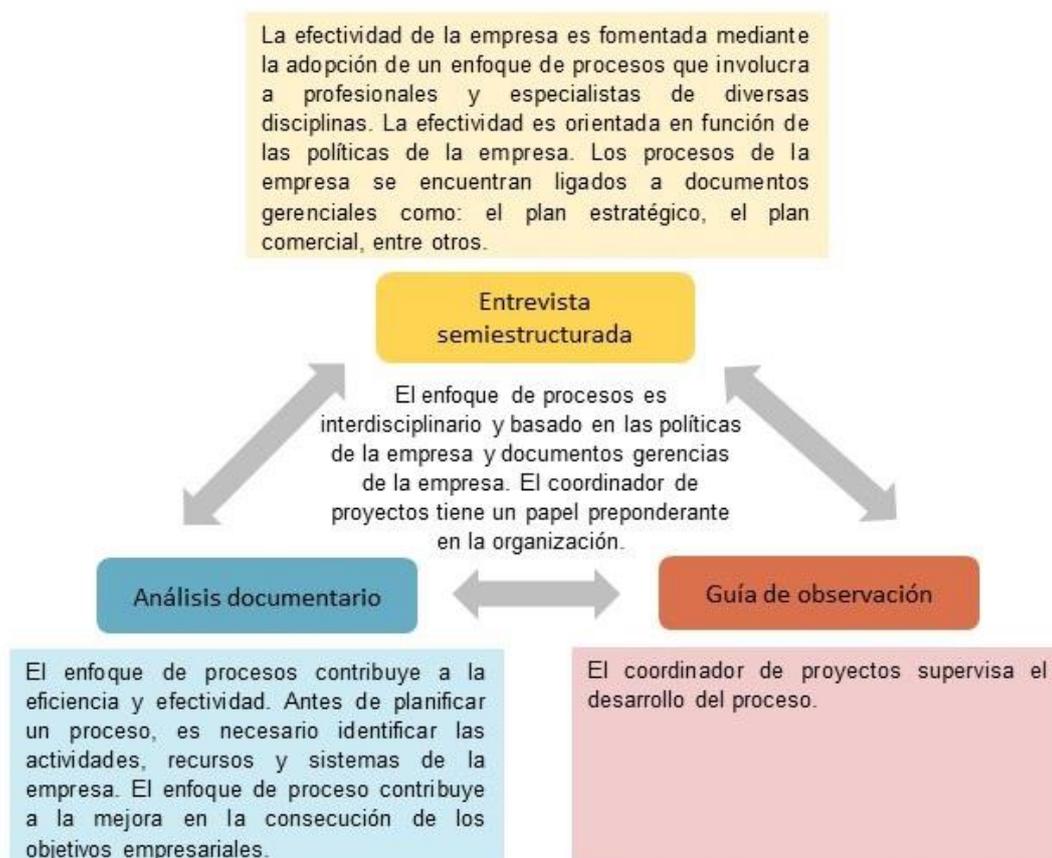
Los resultados de la presente investigación revelaron que el compromiso de los trabajadores se fundamenta en las operaciones de la empresa y en las responsabilidades de cada trabajador (empoderamiento). La gerencia se esfuerza en promover valores; no obstante, el compromiso del personal se basa en los objetivos inmediatos de la empresa. Los trabajadores son profesionales altamente calificados y multidisciplinarios. Las competencias del personal cumplen con los requisitos de los clientes y de los sectores en concurso. Existe una buena respuesta del personal a las capacitaciones subvencionadas que la empresa ejecutaba hasta antes del inicio de la pandemia de la COVID-19.

Luburic (2015) y Schmuck (2021), afirmaron que el compromiso de las personas es crucial para el perfeccionamiento y el funcionamiento exitoso de los procesos organizacionales. Además, Al-Khadher (2015) explicó que la participación de las personas a través de diversos conceptos, incluida la capacitación, el empoderamiento, la comunicación, la recompensa y el reconocimiento, tienen un impacto positivo en un enfoque de proceso, mejora continua y toma de decisiones basada en evidencia. Basu et al. (2020) demostró que los empleados bien capacitados y motivados pueden contribuir al uso adecuado de información de calidad a través de un sistema de medición implementado para tomar decisiones fructíferas y mejorar la gestión de procesos. Por su parte, Sumardi y Fernandes (2020) revelaron que existe una influencia positiva y significativa en la calidad de servicio y desempeño de la empresa; en el empleo de programas de formación y capacitación en el personal. La presente investigación reveló que el compromiso de los trabajadores, y sus positivas competencias en la creación de valor, se ve reforzado al implementarse capacitaciones subvencionadas por la gerencia. Estas capacitaciones son percibidas como una mejora profesional, más allá que una mejora de habilidades. Es vital para la organización, construir una cultura de competencia, empoderamiento y compromiso de los empleados en diferentes operaciones comerciales para brindar calidad.

Acerca de los resultados encontrados para el objetivo específico 4: Comprender la gestión de enfoque de proceso en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima – 2021.

Figura 5

Triangulación de resultados correspondiente al enfoque de proceso



Los resultados de la presente investigación revelaron que, en el caso analizado, las actividades de la empresa se asumen a manera de procesos, en los que intervienen especialistas de diversas disciplinas. Los procesos se basan en documentos empresariales y se encuentran bajo la supervisión del coordinador de proyectos. La provisión del servicio se realiza bajo condiciones controladas dado que al inicio de un proyecto tiene un estricto mecanismo de control en todas sus etapas. Sin embargo, no ha determinado una metodología sistemática del control de la información documentada

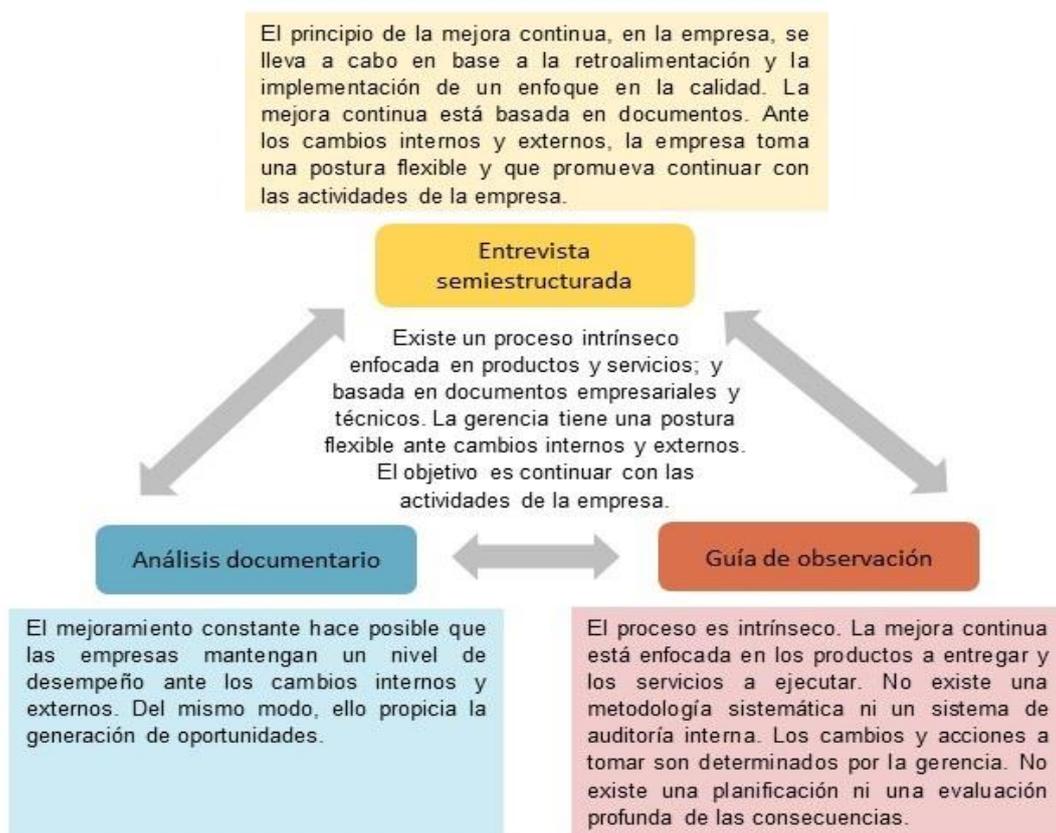
Para Freeman (2019), las organizaciones pueden lograr el resultado esperado de manera productiva cuando las actividades y los procesos se definen adecuadamente y funcionan como un sistema coherente. De acuerdo con Shakhov (2021), el principio del enfoque de procesos guía a las organizaciones a delinear metodológicamente las actividades indispensables para lograr los

resultados y fijar las obligaciones para gestionar las actividades, medir y analizar las capacidades del proceso y mejorarlas. Comparando con Bardales et al. (2020), revelaron que las empresas consultoras que poseen un sistema de gestión de calidad basado en procesos; en comparación a las que no lo tienen, demuestran un efecto favorable en el rendimiento de la empresa y en el cumplimiento de los ofrecido al cliente. La presente investigación observó que, la implementación de un enfoque de procesos, permite que la organización sea mucho más eficiente y que conlleva a mejores resultados. La empresa ha desarrollado un flujograma de operaciones. Reconoce las entradas, salidas, controles que existen en la interacción de sus procesos, estas se realizan en forma de métodos de trabajo con la finalidad de conseguir la eficiencia.

Sobre los resultados encontrados para el objetivo específico 5: Comprender la gestión de mejoramiento en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima – 2021.

Figura 6

Triangulación de resultados correspondiente al mejoramiento



La presente investigación reveló que, en el caso analizado, la gestión del mejoramiento se enfoca en los productos y servicios a entregar. Acerca de la respuesta de la organización ante los cambios, el objetivo de la empresa es continuar con las operaciones; por tanto, ante cambios internos y externos, toma una postura flexible. No existe una metodología sistemática que aborde las no conformidades y acciones correctivas de un SGC, ni cuenta con el proceso de revisión por parte de la dirección.

Tal como afirmaron Presbitero (2020) y Bardales et al. (2020), un SGC eficaz necesita cambios y mejoras para afrontar con éxito la competencia. Del mismo modo Chavarría (2018), sostuvo que existe un conjunto de actividades de mejora que las empresas deben implementar para obtener mejores resultados, como métodos para mejorar la calidad del producto, la eficiencia de la entrega, menos variaciones y tiempo de entrega, y eliminación de desperdicios. De acuerdo con Luburic (2015) y Schmuck (2021), se requiere que las organizaciones alineen estas tareas de mejora con los objetivos de la organización, y los empleados deben estar motivados y capacitados para lograr mejoras. Para complementar Grena (2020), en el caso de la disrupción en las empresas de consultoría ambiental, ocasionada por problemas internos o externos, destacó que la implementación de protocolos y la reacción rápida de la empresa permite la continuidad de las operaciones de esta. La presente investigación evidenció que la retroalimentación y la implementación de un enfoque de calidad permiten el mejoramiento continuo de la empresa. La flexibilidad hace posible la adaptación de la organización a los cambios.

A continuación, se exponen los resultados encontrados para el objetivo específico 6: Comprender la gestión de toma de decisiones en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima – 2021.

Figura 7

Triangulación de resultados correspondiente a la toma de decisiones



Los resultados de la presente investigación revelaron que, en el caso analizado, las decisiones son tomadas de manera unilateral por la gerencia; y sobre la base de la experiencia del gerente, con soporte en documentos de naturaleza técnica y empresarial. Sin embargo, no se ha determinado una metodología sistemática del control de la información documentada para la toma de decisiones, es decir, existe poca evidencia sobre la confiabilidad de la información utilizada.

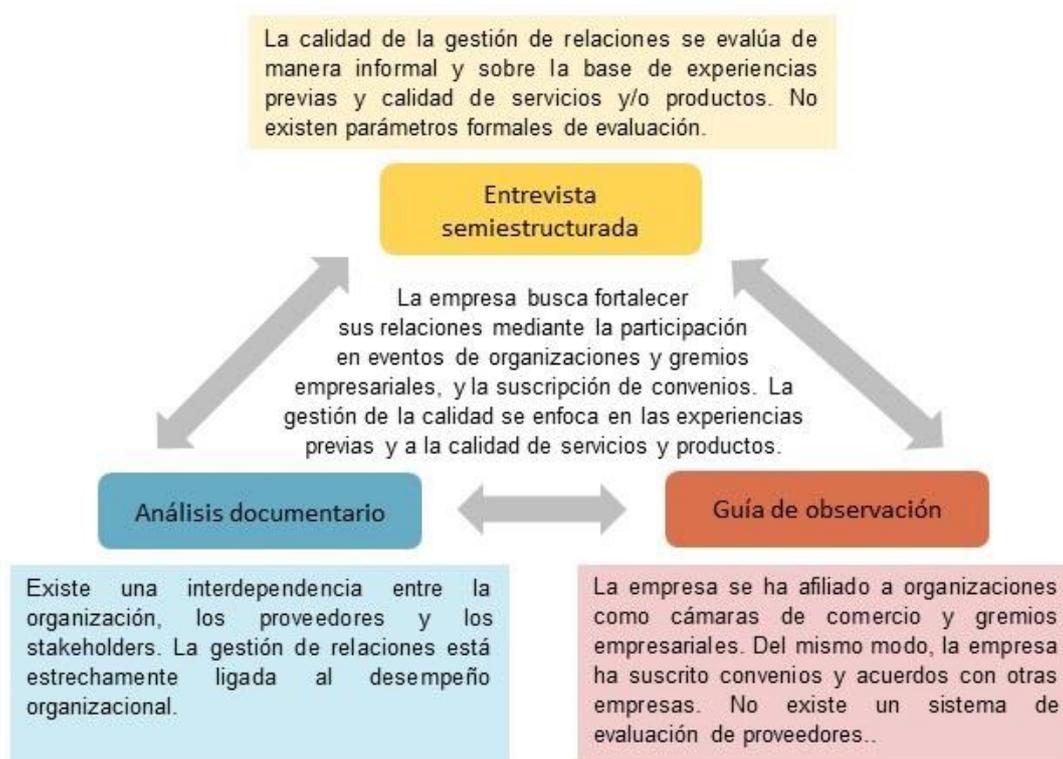
De acuerdo con la ISO 9001 (2015), el proceso de toma de decisiones es naturalmente difícil e implica cierto grado de incertidumbre. De acuerdo con Shakhov (2021), las organizaciones deben asegurarse de que los datos sean precisos, confiables, actualizados y accesibles. Además, Schmuck (2021) sostuvo que el análisis de datos requiere de una combinación con la experiencia práctica y la intuición. Por su parte, Luburic (2015) afirmó que es más probable que se obtengan los resultados esperados cuando la toma de decisiones se basa en el estudio y la valoración de datos e información que de cualquier otra forma. No obstante, Presbítero (2020) manifiesta que, para la toma de decisiones, toman una importancia significativa los requisitos del cliente y la búsqueda constante de

la mejora continua. La presente investigación demostró la necesidad de tomar decisiones sobre la base de documentos objetivos; en contraposición a los criterios subjetivos. Se observó que, en el caso de decisiones técnicas, se tiende a usar documentos técnicos. Sin embargo, esto se encuentra sujeto a la decisión final del gerente.

Finalmente, se exponen los resultados encontrados para el objetivo específico 7: Comprender la gestión de relaciones en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima – 2021.

Figura 8

Triangulación de resultados correspondiente a la gestión de relaciones



Al analizar los resultados de la presente investigación, se determinó que, en el caso analizado, la empresa no cuenta con un sistema formal de gestión de relaciones; no obstante, la empresa participa en eventos organizados por gremios y asociaciones empresariales. La gestión de la calidad se enfoca en experiencias previas en la calidad de los servicios y productos brindados.

De acuerdo con Luburic (2015), Freeman (2019) y Shakhov (2021), las organizaciones no pueden operar en el vacío y deben comprender la importancia

de mantener una buena relación con las partes interesadas relevantes, con los proveedores, banqueros y socios para lograr un éxito sostenible. Para Schmuck (2021), esta relación es fundamental e influirá en el desempeño de la organización y mantendrá el avance logrado. En concordancia con Queirolo (2018), las partes interesadas establecen requisitos y aportan su contribución anticipándose a los resultados que cumplen con sus requisitos. De igual modo, Sumardi y Fernandes (2020) observaron que existe una relación significativa entre una buena gestión de las relaciones de los proveedores y clientes y el desempeño positivo de la organización. Es importante que un sistema de gestión no se enfoque únicamente a la calidad de los productos y/o servicios; sino que también a las relaciones con los diversos actores, internos y externos de la organización. La presente investigación reveló que algunas empresas de consultoría ambiental gestionan sus relaciones de manera informal, de manera empírica y aún con atención a la calidad de los productos y/o servicios. En muchos casos, no existen parámetros de evaluación.

V. CONCLUSIONES

- Primero:** Se concluyó que, en el caso analizado, la gestión de la calidad, en función de los puntos sugeridos por la ISO 9001, del 2015 de la siguiente manera: El enfoque al cliente se basa en el respeto, cumplimiento y mejoramiento de plazos y calidad. El liderazgo es vertical y de comunicación horizontal. El compromiso de los trabajadores se mejora a través del desarrollo de capacitaciones subvencionadas. Se aplica un enfoque de procesos interdisciplinario y documentado. La empresa tiene una política de mejoramiento orientada a la calidad. La toma de decisiones se realiza de manera unilateral, por parte de la gerencia, y sobre la base de experiencias y documentos objetivos. No existe un sistema formal de evaluación de la gestión de relaciones.
- Segundo:** Con respecto al enfoque en el cliente, se concluyó que la empresa satisface las necesidades y expectativas de los clientes, actuales y futuros, mediante el desarrollo de la comunicación efectiva, el respeto, cumplimiento y, en algunos casos, la superación de los plazos de entrega; y el énfasis en brindar un servicio de calidad.
- Tercero:** Acerca del liderazgo, se concluyó que la gerencia ejerce un control pleno e inmediato sobre la empresa. El estilo de liderazgo es vertical. Existe una uniformidad de objetivos, los cuales son transmitidos por la gerencia mediante reuniones periódicas. En la empresa se promueve la delegación de responsabilidades, el involucramiento activo y empoderamiento de los trabajadores; no obstante, este último es parcial.
- Cuarto:** En relación al compromiso de los trabajadores, se concluyó que el compromiso de los trabajadores se encuentra ligado estrechamente a la creación de valor. En la empresa, existe un factor particular que posee injerencia en el compromiso: las capacitaciones. Se observa que, el compromiso de los trabajadores, es positivo al tomarse en cuenta las capacitaciones subvencionadas que la empresa llevaba a cabo, previamente a la pandemia. Actualmente, existe un compromiso inmediato y relacionado a la compensación económica.

- Quinto:** Sobre el enfoque de proceso, se concluyó que, en la empresa, las actividades se asumen a manera de proceso. Un rasgo en particular, es la participación de profesionales de diversas disciplinas y especialidades. Los procesos se encuentran determinados por las políticas de la empresa y evidenciados en documentos gerenciales.
- Sexto:** Con respecto al mejoramiento, se concluyó que la empresa posee una política de mejora continua enfocado en la calidad. La retroalimentación ostenta un lugar importante a manera de herramienta para la mejora continua. Acerca de la adaptación de la empresa a cambios internos y externos, la empresa tiene una postura flexible y hace uso de todos los medios disponibles para garantizar la continuidad de sus operaciones.
- Séptima:** Acerca de la toma de decisiones, se concluyó que, en el caso analizado, las decisiones se toman sobre la base de la experiencia y ciertos documentos objetivos, tales como: reportes e informes. Las decisiones finales son tomadas por el gerente de la organización.
- Octava:** En relación a la gestión de relaciones, se concluyó que, en el caso analizado, no existe un método formal de evaluación de la gestión de las relaciones. Esta se da sobre la base de las experiencias previas y la calidad de los productos y servicios recibidos de los proveedores.

VI. RECOMENDACIONES

- Primero:** A manera de recomendación general, si bien la empresa cuenta con métodos y políticas acordes con los principios de gestión de calidad propuestos por la ISO 9001, en su versión 2015, es necesario implementar sistemas que aborden los distintos puntos. En la consultora, no todos los puntos son abordados de una manera efectiva; por tanto, un plan integral adaptado a las disposiciones de la ISO 9001 puede traer beneficios sustanciales a la empresa.
- Segundo:** Acerca del enfoque en el cliente, se recomienda la generalización de la superación de los plazos y la mejora de la calidad en los productos y servicios entregados al cliente. Existe cierta opinión acerca de la mejora de precios. Es necesario considerar que un abaratamiento de precios se ve reflejado en el presupuesto de la empresa, lo cual puede ser perjudicial para el incentivo de los trabajadores.
- Tercero:** Sobre el liderazgo, se recomienda la aplicación de métodos de liderazgo horizontal con el fin de enriquecer la variedad de opciones y posibilidades para la empresa. Es necesario empoderar a los trabajadores en un grado mayor al actual.
- Cuarto:** En relación al compromiso de los trabajadores, se recomienda organizar capacitaciones, ya que se observa un efecto positivo en la motivación de estos. No obstante, del mismo modo, es necesario reforzar el compromiso de los trabajadores mediante otras herramientas distintas a las capacitaciones.
- Quinto:** Sobre el enfoque de proceso, se recomienda la elaboración de una ruta de procesos específica ya que, en el caso analizado, los procesos se desarrollan en base a documentos entregables, mas no existe un procedimiento único que oriente las actividades de la empresa.
- Sexto:** En relación al mejoramiento, si bien, ante la pandemia, ha existido una respuesta de adaptación favorable por parte de la empresa; es necesario perfilar una política de mejoramiento que incluya eventos disruptores y sorpresivamente emergentes como el mencionado.

Séptimo: Sobre la toma de decisiones, se recomienda incluir ciertos factores, además de la experiencia y documentos objetivos. Del mismo modo, es necesario tomar una postura más horizontal dentro de la gerencia de la empresa.

Octavo: Con respecto a la gestión de relaciones, se recomienda implementar un método o sistema de gestión de relaciones con clientes y proveedores. Mediante ello, es posible mejorar y aumentar las posibilidades de negocio de la empresa.

REFERENCIAS

Al-Khadher, A. (2015). *A Study of the Implementation of Quality Management Systems (QMS) within the Kuwaiti Manufacturing Industry* (PhD thesis in Philosophy, University of Portsmouth). https://researchportal.port.ac.uk/portal/files/5522312/Thesis_Final_Version_Dr_Abdullah_Al_Khadher.pdf

Alter, B. (2019). *Environmental Consulting Fundamentals: Investigation and Remediation*. CRC Press. https://books.google.com.pe/books?id=9CCeDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Álvarez, M. (11 de mayo de 2020). Gestión de la calidad y COVID-19. *Comunidadism*. <http://www.comunidadism.es/blogs/gestion-de-la-calidad-y-covid-19>

Bardales, B., Chumbes, E., Pari, J. y Miranda, L. (2020). *Situación de la Calidad en las Empresas del Sector Consultoría en el Perú* (Tesis de maestría en dirección de operaciones productivas, Pontificia Universidad Católica del Perú). <http://hdl.handle.net/20.500.12404/18252>

Basu, R., Bhola, P. & Chandra, M. (2020). A framework of quality management practices for Indian service SMEs. *Quality Management Journal*, 27(1), 62-75. <https://doi.org/10.1080/10686967.2019.1689798>

Betlloch-Mas, I., Sapena, R., García, C. & Ramírez, J. (2019). Implementation and operation of an integrated quality management system in accordance with ISO 9001: 2015 in a dermatology department. *Actas Dermosifiliográficas*, 110(2), 92-101. <https://doi.org/10.1016/j.adengl.2019.01.003>

Chavarría, R. (2018). *Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 en una empresa consultora especializada en servicios de ingeniería* (Tesis de Título Profesional en Ingeniero Industrial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/9542>

Collis, J. & Hussey, R. (2014). *Business research* (4. ° Ed.). Basingstoke: Palgrave Macmillan. https://issuu.com/palgravemacmillan/docs/9780230301832_collis_pages

Gopaldas, A. (2016). A Front-to-Back Guide to Writing a Qualitative Research Article. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(1).

https://www.researchgate.net/publication/289693411_A_Front-to-Back_Guide_to_Writing_a_Qualitative_Research_Article

Cooper, D. & Schindler, P. (2014). Business Research Methods (12. ° Ed.) McGraw-Hill. https://www.academia.edu/36184183/Business_Research_Methods_12th_Edition

Crăciun, C. (2017). Quality of Business Consulting Services. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2(1), 53-58. <https://silo.tips/download/quality-of-business-consulting-services>

Denscombe, M. (2014). The Good Research Guide (4. ° Ed.). McGraw-Hill/Open University Press. https://www.academia.edu/2240154/The_Good_Research_Guide_5th_edition

Fernandez, J. (noviembre, 2018). Directora de Gema: Valla en Perú para calificar como consultora ambiental es bastante baja. *Revista Energiminas*. 2(66). <https://energiminas.com/directora-de-gema-valla-en-peru-para-calificar-como-consultora-ambiental-es-bastante-baja/>

Salazar, F., Tigre, F., Tubón, E., Carrillo, S. & Buele, J. (2019). *Quality management system based on the ISO 9001: 2015: study case of a coachwork company, in 2019*. 14th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), Coimbra, Portugal. <https://doi.org/10.23919/CISTI.2019.8760816>

Freeman, G. (2019). What is Quality Management and Why Does it Matter? *INTELEX*. <https://www.qualitymag.com/ext/resources/NewRDWebsite/Infocenters/Intalex/Articles/Topic-3/What-is-Quality-Management-and-Why-Does-it-Matter.pdf>

Galli, M. (2020). *Quality Analysis for an Organization, Part 1*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/346051246_Quality_Analysis_for_an_Organization_Part_1

Grena, M. (2020). *Silver linings of COVID-19 for the environmental consulting industry: Resiliency, Efficiency, and Innovation*. ERIS Environmental Risk Information Services. https://www.erisinfo.com/assets/ERIS_Blog_Silver_Lining_F.pdf?utm_source=Blogpost&utm_medium=Web&utm_campaign=Silver_linings

Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research*. Sage Publications Ltd. <https://jwsepticinc.com/first-snow-xlz/ac3f44-qualitative-methods-in-management-research-gummesson-pdf>

Gummesson, E. (2017). *Case Theory in Business and Management. Reinventing Case Study Research*. Sage Publications Ltd. https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=dFW5DgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=lwvQ_UwTZ&sig=mYbOrZnqAJ2YZAm3DwCS8UAnPtY#v=onepage&q&_efalse

Hernández, R. & Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (1. ° ed.)*. Mc Graw Hill Education. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1292/1/Hern%C3%A1ndez-%20Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n.pdf>

Hidalgo, O. (2020). Desarrollo de un Sistema Integral de Gestión (SIG) para mejorar la gestión de proyectos en obras de saneamiento en gobiernos locales. *Veritas et Scientia - UPT*, 6(1), 672 - 676. <https://doi.org/10.47796/ves.v6i1.200>

ISO 9001 (2015). *Quality Management Systems – Requirements*. The International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/62085.html>

Istriani, R. & Rahardja, S. (2019). Implementation quality management system of ISO 9001: 2015 at vocational high school yappi wonosari gunungkidul regency. *KnE Social Sciences*, 3(17), 478–485. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i17.4673>

James, A. (2020). How will coronavirus affect environmental consultancies?. *ENDS Report*. <https://www.endsreport.com/article/1677745/will-coronavirus-affect-environmental-consultancies>

Johnson, R. & Christensen, L. (2019). *Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches*. (7. ° Ed.). Sage Publications Ltd. <https://www.vitalsource.com/pe/products/educational-research-r-burke-johnson-larry-v9781544337821>

Kamasak, R. & Kar, A. & Yavuz, M. & Baykut, S. (2017). *Qualitative methods in organizational research: An example of grounded theory data analysis*. IGI Global. https://www.researchgate.net/publication/319480907_Qualitative

[methods in organizational research An example of grounded theory data analysis](#)

Kubr, M. (2015). *Management Consulting: A Guide to the Profession* (4. ° Ed.). International Labour Office.

Luburic, R. (2015). Quality Management Principles and Benefit of their Implementation in Central Banks. *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 2015, 91-121. <https://www.researchgate.net/publication/346051246>

Lukichev, S & Romanovich, L. (2016). The Quality Management System as a Key Factor for Sustainable Development of the Construction Companies. *Procedia Engineering*, 165(1), 1717-1721, <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2016.11.914>.

Mayring P. & Fenzl T. (2019). *Qualitative Inhaltsanalyse*. In: Baur N., Blasius J. (eds) *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer VS, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42

Mohajan, H. (2018). Qualitative Research Methodology in Social Sciences and Related Subjects. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 7(1), 23-48. https://mpa.ub.uni-muenchen.de/85654/1/MPRA_paper_85654.pdf

Organización de Normalización Internacional (2015). ISO-9001:2015 Requerimientos de Sistemas de Gestión de Calidad. ISO. <https://www.iso.org/standard/62085.html>

Pavan, S. (2014). *The Art of Case Study Research*, by Robert Stake, 1995. https://www.researchgate.net/publication/273635929_The_Art_of_Case_Study_Research_by_Robert_Stake_1995

Presbitero, C. (2020). *Metodología para implementar un sistema de gestión de calidad en proyectos tipo EPC* (Tesis de título profesional en Ingeniería Civil, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa). <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12773/12440/ICprarck.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Queirolo, A. (2018). El rol preventivo de las consultoras ambientales y su importancia en el proceso de evaluación del impacto ambiental: Actualización de últimos cambios normativos. *IUS ET VERITAS*, (56), 154-171. <https://doi.org/10.18800/iusetveritas.201801.009>

Rahman, M. S. (2017). The Advantages and Disadvantages of Using Qualitative and Quantitative Approaches and Methods in Language “Testing and Assessment” Research: A Literature Review. *Journal of Education and Learning*, 6(1). <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1120221.pdf>

Saunders, M. & Lewis, P. & Thornhill, A & Bristow, A. (2019). *Research Methods for Business Students Chapter 4: Understanding research philosophy and approaches to theory development*. (8. ° Ed.) Publisher Pearson Education. https://www.researchgate.net/publication/330760964_Research_Methods_for_Business_Students_Chapter_4_Understanding_research_philosophy_and_approaches_to_theory_development

Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles - SENACE (enero, 2019). En 2018 el Senace aprobó estudios de impacto ambiental detallados de proyectos valorizados en más de tres mil millones de dólares. Senace. <https://www.senace.gob.pe/noticias/en-2018-el-senace-aprobo-estudios-de-impacto-ambiental-detallados-de-proyectos-valorizados-en-mas-de-tres-mil-millones-de-dolares/>

Seneviratne, I.U. (2020). *An investigation into the post-certification phase of the ISO 9001 quality management system* (Research Master thesis, University of Tasmania). <https://eprints.utas.edu.au/35269/>

Shakhov, S. (2021). *Quality management system in company X. Improvement according to ISO 9001:2015* (Degree Programme in International Business, Karelia University of Applied Sciences). <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021061115739>

Schmuck, Roland. (2017). *Managing Quality in Management Consulting*. https://www.researchgate.net/publication/343111050_Managing_Quality_in_Management_Consulting

Schmuck, R. (2017). *Managing Quality in Management Consulting. Selected Papers from Responsibility*, Komárno: International Research Institute, 15-21. <https://www.doi.org/10.18427/iri-2017-0131>

Schmuck, R. (2021). Comparison of the ESG Guidelines Used in the European Higher Education Sector with the Principles of the ISO 9001:2015 Quality Management Standard. *Quality - Access to Success*, 22(181), 87-92. https://www.researchgate.net/publication/345686085_Comparison_of_the_ESG_G

Guidelines Used in the European Higher Education Sector with the Principles of the ISO 9001:2015 Quality Management Standard

Soininen, S. (2015). *A Service Catalogue for an Environmental Consulting Start-up* (International business [GLOBBA], Specialization in Supply Chain Management [SCM], Haaga-Helia University of Applied Sciences). <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015100215087>

Stake, R. (1995). *The art of case study research*. SAGE Publications, Inc. <https://legacy.oise.utoronto.ca/research/field-centres/ross/ctl1014/Stake1995.pdf>

Svasta, M. (2019). *Profesia și piața de consultanță în management din România. Bune practici în consultanță în management*. AMCOR. http://www.svasta.ro/upload/biblioteca/documents/GHID_consultant_prof.pdf

Sumardi, S. y Fernandes, A. (2020). The influence of quality management on organization performance: service quality and product characteristics as a medium, *Property Management*, 38(3), 383-403. <https://doi.org/10.1108/PM-10-2019-0060>

Tuffour, I. (2017). A Critical Overview of Interpretative Phenomenological Analysis: A Contemporary Qualitative Research Approach. *Journal of Healthcare Communications*, 2(52). <http://repository.uwl.ac.uk/id/eprint/4082/1/a-critical-overview-of-interpretative-phenomenological-analysis-a-contemporary-qualitative-research-approach.pdf>

Veena, T. & Prabhushankar, G. (2019). A literature review on lean, Six Sigma and ISO 9001: 2015 in manufacturing industry to improve process performance. *International Journal of Business and Systems Research*, 13(2), 162-180. https://www.academia.edu/40388833/A_literature_review_on_lean_Six_Sigma_and_ISO_9001_2015_in_manufacturing_industry_to_improve_process_performance

Verdugo, E. (2020). *Revisión de los principios de gestión de la calidad y sus beneficios en las empresas de ingeniería civil* (Tesis de título profesional en ingeniería civil, Universidad Militar Nueva Granada). <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37265/VerdugoLozanoElkinAlexander2020.pdf.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Vörös, J. (2018). *Termelés- és szolgáltatásmenedzsment*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634542162>

Willis, B. (2014). *The Advantages and Limitations of Single Case Study Analysis*. E-International Relations. <https://www.e-ir.info/2014/07/05/the-advantages-and-limitations-of-single-case-study-analysis/>

Yin, R. (2014). *Case Study Research Design and Methods* (5. ° Ed.). The Canadian Journal of Program Evaluation. <https://www.semanticscholar.org/paper/Robert-K.-Yin.-2014.-Case-Study-Research-Design-.-.Hollweck/d262950fb3dc6bfb13ee3e02414d084e190e1dcf>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de categorización

Título: Gestión de la calidad en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental, Lima - 2021 Autor: Erick Roberto Díaz Ponte				
Problema general	Objetivo general	Variable	Categorías	Sub-categorías
¿Cómo se desarrolla gestión de la calidad en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima - 2021?	Comprender la gestión de la calidad en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima - 2021	Gestión de la calidad		
Problema específico	Objetivo específico			
¿Cómo se desarrolla la gestión del enfoque del cliente en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima - 2021?	Comprender la gestión del enfoque de cliente utilizado en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima -2021		Enfoque en el cliente	<ul style="list-style-type: none"> Las necesidades y expectativas de los clientes actuales Las necesidades y expectativas de los futuros clientes
¿Cómo se desarrolla la gestión del liderazgo en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima - 2021?	Comprender la gestión del liderazgo en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima - 2021		Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Uniformidad de objetivos Entorno laboral que propicie la consecución de los objetivos de la organización
¿Cómo se desarrolla la gestión del compromiso de los trabajadores en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima - 2021?	Comprender la gestión del compromiso de los trabajadores en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima - 2021		Compromiso de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> La participación de los trabajadores en la creación de valor La capacitación de los trabajadores
¿Cómo se desarrolla la gestión de enfoque de proceso en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima - 2021?	Comprender la gestión de enfoque de proceso en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima - 2021		Enfoque de proceso	<ul style="list-style-type: none"> Eficiencia y Eficacia en los procesos Gestión de procesos a manera de sistemas
¿Cómo se desarrolla la gestión de mejoramiento en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima - 2021?	Comprender la gestión de mejoramiento en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima - 2021		Mejoramiento	<ul style="list-style-type: none"> Mejora continua como un objetivo constante Mantenimiento de desempeño ante cambios internos y externos
¿Cómo se desarrolla la gestión de toma de decisiones en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima - 2021?	Comprender la gestión de toma de decisiones en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima - 2021		Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones basada en información objetiva Toma de decisiones basada en evidencias
¿Cómo se desarrolla la gestión de relaciones en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima - 2021?	Comprender la gestión de relaciones en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima - 2021		Gestión de relaciones	<ul style="list-style-type: none"> Interdependencia entre la empresa y proveedores

METODOLOGÍA

Tipo y Diseño de Investigación	Participantes	Técnica	Instrumento
Tipo: Básica Enfoque: Cualitativo Diseño: Estudio de Casos	05 entrevistados: 01 Gerente general 01 SG y Coordinador de Estudios 01 Asistente ambiental 01 Cadista SCG 01 Ejecutivo Comercial y de compras	*Entrevista Semiestructurada *Observación *Análisis documental	*Guía de entrevista *Guía de observación *Ficha de análisis documental
	<p align="center">Escenario</p>		
	Empresa de consultoría ambiental ubicada en la ciudad de Lima.		

Anexo 2. Matriz de mapeamiento

Variable		Categoría		Sub categoría		Guía de entrevista Semiestructurada	
Código	Nombre	Código	Nombre	Código	Nombre	Código	Nombre
C1	Gestión de la calidad	C1.1.	Enfoque en el cliente	C1.1.1	Las necesidades y expectativas de los clientes actuales	C1.1.1.1	¿De qué manera la empresa satisface las necesidades y expectativas de los clientes actuales?
				C1.1.2	Las necesidades y expectativas de los futuros clientes	C1.1.2.1	¿De qué forma la empresa satisface las necesidades y expectativas de los clientes prospecto?
		C1.2	Liderazgo	C1.2.1	Uniformidad de objetivos	C1.2.1.1	¿De acuerdo a usted, cómo el liderazgo (visión y competencia del gerente) fomenta en el personal la uniformidad de objetivos?
				C1.2.2	Entorno laboral que propicie la consecución de los objetivos de la organización	C1.2.2.1	¿En su opinión, cómo el liderazgo propicia un clima laboral que haga posible alcanzar los objetivos de la organización?
		C1.3	Compromiso de los trabajadores	C1.3.1	La participación de los trabajadores en la creación de valor	C1.3.1.1	¿Diga usted cómo se incentiva la creación de valor por parte de los trabajadores?
				C1.3.2	La capacitación de los trabajadores	C1.3.2.1	¿Cómo describe usted las capacitaciones ofrecidas por la empresa?
		C1.4	Enfoque de proceso	C1.4.1	Eficiencia y Eficacia en los procesos	C1.4.1.1	¿Considera usted que se fomenta la efectividad en las actividades diarias de la empresa?
				C1.4.2	Gestión de procesos a manera de sistemas	C1.4.2.1	¿Las actividades de la empresa se llevan a cabo como si fueran procesos, es decir como un conjunto de actividades planificadas? de ser el caso, ¿cómo?
		C1.5	Mejoramiento	C1.5.1	Mejora continua como un objetivo constante	C1.5.1.1	¿En base a su opinión, cómo se evidencia el principio de la mejora continua en las actividades de la empresa?
				C1.5.2	Mantenimiento de desempeño ante cambios internos y externos	C1.5.2.1	¿En la empresa, de qué forma se promociona la mejora constante ante el impacto de los cambios internos y externos?
		C1.6	Toma de decisiones	C1.6.1	Toma de decisiones basada en información objetiva	C1.6.1.1	¿Cómo se toman las decisiones en su empresa? ¿Qué tipo de método se considera para ello?
				C1.6.2	Toma de decisiones basada en evidencias	C1.6.2.1	¿De acuerdo a su experiencia, qué tipo de información utiliza a manera de evidencia para la toma de decisiones, como por ejemplo, reportes, informes, etc.?
		C1.7	Gestión de relaciones	C1.7.1	Interdependencia entre la empresa y proveedores	C1.7.1.1	¿Desde su perspectiva, cómo se fomenta la colaboración entre la empresa y los proveedores?
						C1.7.1.2	¿Cómo evalúa Ud. la calidad en el desempeño de sus proveedores?

INSTRUMENTO DE TRABAJO DE CAMPO
GUIA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Consentimiento informado:

La entrevista a realizarse es para poder contribuir con la investigación de tesis conducida por Erick Roberto Díaz Ponte, alumno de la Maestría en Administración de Negocios - MBA de la Universidad César Vallejo, asesorado por el docente Gustavo Ernesto Zárate Ruiz. La investigación, denominada: “**Gestión de la calidad en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental, Lima - 2021**”, tiene como propósito comprender la manera en que se lleva a cabo la gestión de calidad por parte de empresas de servicios de consultoría ambiental, en el contexto actual de la pandemia por coronavirus, con el fin de garantizar la continuidad del negocio. Por ello, la información proporcionada será solo para uso académico y se mantendrá la confidencialidad del entrevistado. A fin de poder registrar apropiadamente la información, toda su participación quedará grabada en video y utilizada únicamente para esta investigación.

¿Está de acuerdo con continuar con la entrevista? ____ SI ____ NO

Objetivo: Comprender la gestión de la calidad en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima - 2021, así como la aplicación de los 7 principios de la Norma ISO 9001:2015.

Dirigido: Personal que labora en la consultora ambiental

Duración: La entrevista durará aproximadamente entre 30 a 40 minutos y todo lo que usted diga será tratado de manera confidencial.

Registro: La información dicha por usted será grabada y utilizada únicamente para esta investigación. Una vez finalizada la investigación, su información quedará guardada para futuros proyectos de investigación similares.

Participación: Su participación es totalmente voluntaria. Usted puede detener su participación en cualquier momento sin que eso le afecte, así como dejar de responder alguna pregunta que le incomode.

Dudas y consultas: Si tiene alguna pregunta sobre la investigación, puede hacerla en el momento que mejor le parezca. Si tiene alguna consulta sobre la investigación o quiere saber sobre los resultados obtenidos, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: ediazpo@ucvvirtual.edu.pe o al número 945975515.

Fecha de entrevista: del 26 de junio al 10 de julio de 2021

Recursos: La guía de entrevista, grabación por zoom, Laptop y Webcam

Datos Generales:

Nombres y Apellidos:

Sexo: ___M ___F DNI _____ Edad: _____

Profesión:

Centro de trabajo: Cargo:.....

Tiempo que trabaja en la empresa: (años/ meses)

Preguntas**Enfoque en el cliente**

La prioridad principal de cualquier negocio siempre debe ser satisfacer al cliente. El consumidor peruano busca productos de alta calidad a un bajo costo, cada vez son más exigentes y están más informados.

1. ¿De qué manera la empresa satisface las necesidades y expectativas de los clientes actuales?

2. ¿De qué forma la empresa satisface las necesidades y expectativas de los clientes prospectos?

Liderazgo

Una empresa es tan buena como la visión y competencia de su gerente. Y es que, donde no hay un buen liderazgo, las empresas se acaban encontrando con dificultades para buen funcionamiento y la calidad de productos/servicios prestados al mercado se resienten.

3. ¿De acuerdo a usted, cómo el liderazgo (visión y competencia del gerente) fomenta en el personal la uniformidad de objetivos?

4. ¿En su opinión, cómo el liderazgo propicia un clima laboral que haga posible alcanzar los objetivos de la organización?

Compromiso de los trabajadores

Las personas competentes, empoderadas y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la organización para generar y proporcionar valor. Cuando un colaborador se siente reconocido, empoderado y capacitado, su compromiso para trabajar en el logro de los objetivos de la organización actúa de la misma manera.

5. ¿Diga usted cómo se incentiva la creación de valor por parte de los trabajadores?

6. ¿Cómo describe usted las capacitaciones ofrecidas por la empresa?

<p>Enfoque de proceso</p> <p>Los resultados deseados se logran con mayor eficiencia y eficacia cuando las actividades y recursos relacionados se administran como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente. Los procesos no deben actuar como islas. Están interrelacionados y los resultados se alcanzan cuando funcionan como un sistema alineado –de ahí lo de “sistema de gestión”– que trabaja para cumplir unos requisitos.</p>	
7. ¿Considera usted que se fomenta la efectividad en las actividades diarias de la empresa?	
8. ¿Las actividades de la empresa se llevan a cabo como si fueran procesos, es decir como un conjunto de actividades planificadas? de ser el caso, ¿cómo?	
<p>Mejoramiento</p> <p>El mercado con sus cambios, oportunidades y amenazas trae nuevas condiciones para la organización. Tales condiciones nos exigen planear, hacer, verificar lo realizado y ajustar. De ahí que la mejora sea progresiva. No se consigue mejorar de la noche a la mañana, y si se consiguiera, la mejora no sería consistente.</p>	
9. ¿En base a su opinión, cómo se evidencia el principio de la mejora continua en las actividades de la empresa?	
10. ¿En la empresa, de qué forma se promueve la mejora constante ante el impacto de los cambios internos y externos?	
<p>Toma de decisiones</p> <p>En muchas empresas, es común que las decisiones las tome un líder autoritario basándose principalmente en su intuición y sus sensaciones. Pero este método resulta muy poco fiable, pues no da garantías de que las actuaciones que se emprendan sean las adecuadas para cada determinada situación. Por el contrario, las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados.</p>	
11. ¿Cómo se toman las decisiones en su empresa? ¿Qué tipo de método se considera para ello?	
12. ¿De acuerdo a su experiencia, qué tipo de información utiliza a manera de evidencia para la toma de decisiones, como por ejemplo, reportes, informes, etc.?	
<p>Gestión de relaciones</p> <p>La organización y sus proveedores dependen entre sí y una relación de mutuo beneficio incrementa la habilidad de ambos de crear valor. Una organización no puede mantenerse y mejorar si no conoce, escucha y desarrolla sus relaciones con las partes interesadas en el tiempo.</p>	
13. ¿Desde su perspectiva, cómo se fomenta la colaboración entre la empresa y los proveedores?	
14. ¿Cómo evalúa Ud. la calidad en el desempeño de sus proveedores?	

Anexo 4. Matriz de desgravación de entrevista

N°	Preguntas	Entrevistado 1 – Sub Gerente y Coordinador de estudios
1	¿De qué manera la empresa satisface las necesidades y expectativas de los clientes actuales?	Nosotros llegamos a satisfacer dicha necesidad cuando los clientes se contactan con nosotros. Pactamos unas reuniones y, bajo ello, les brindamos la información que ellos requieren; entonces, basado a dicha reunión, nosotros pactamos en la agilización del proceso. La agilización de que ellos nos den la información y, basada esa información, nosotros levantamos el estudio requerido y también cuando el ente regulador pide unas reuniones pactadas; o nosotros nos comprometemos en reunirnos con algún ministerio que requiere, y es a todo costo. También, el tema de los trámites y tratamos de poder hacerlo al menor tiempo.
2	¿De qué manera la empresa satisface las necesidades y expectativas de los clientes prospectos?	Mira, creemos que nuestra experiencia, ya que tenemos más de 10 años en el mercado, nos está permitiendo abrir puertas a nuevos clientes. Entonces, uno es nuestra experiencia, que ya hemos hecho estudios ambientales, y también por la calidad que brindamos.
3	¿Cómo liderazgo (visión y competencia del gerente) fomenta en el personal la uniformidad de los objetivos?	Bueno, como se comprenderá, el tema legislativo o el tema legal siempre está cambiando para poder mejorar a nivel nacional y, por ende, necesitamos que nuestro personal sea capacitado; entonces, DQ capacita a sus trabajadores para poder elaborar un buen estudio y, en ello, al mejorar un estudio, perfeccionamos la calidad y así a su vez tenemos un cliente satisfecho.
4	¿Cómo el liderazgo propicia un clima laboral que haga posible alcanzar los objetivos de la organización?	Creo que dándole autonomía a los ingenieros ambientales para que ellos elaboren los estudios; la autonomía y la responsabilidad del proyecto.
5	¿Cómo se incentiva la creación de valor por parte de los trabajadores?	Creo yo que el valor del trabajador, primero el respeto. Creemos que, en DQ, uno nunca deja de capacitarse; entonces esté basado a ello. Nosotros tratamos, por más capacitarlos, respetar en su forma de trabajo, bajo los objetivos que se plantean en la empresa; y también hacemos reuniones de camaradería y conversamos; porque siempre, en el trayecto de los tiempos, siempre se ha genera ciertos eventos, temas familiares, el tema de salud y tratamos de poder ser flexibles en ello.
6	¿Cómo describiría usted las capacitaciones ofrecidas por la empresa?	Bien, porque, gracias a ello, nosotros obtenemos resultados que se evidencian en la mejora de los estudios ambientales.
7	¿Considera usted que se fomenta la efectividad en las actividades diarias de la empresa?	Mira, en un estudio ambiental es interdisciplinario; involucra al ingeniero ambiental, al biólogo, al administrador, al personal encargado de los planos. Creo yo, a estas alturas del partido, no existen las islas que mencionas. Aquí, cuenta la interdisciplinariedad de profesiones y, basado en el compromiso; porque la visión es el resultado de hacer bien un estudio ambiental. Entonces, para que tú lo hagas bien, ello implica trabajar en equipo y poder, por ende, elaborar un buen estudio; para que el cliente este satisfecho; haga menos observaciones; y el ente regulador lo pueda aprobar.
8	¿Las actividades de la empresa se llevan a cabo como si fueran procesos, es decir, como un conjunto de actividades planificadas? de ser el caso ¿Cómo?	Sí, hay procesos. Te doy un ejemplo: Nosotros recibimos, por correo, una invitación para un proyecto. Entonces, bajo ello, pedimos los requerimientos, los planos, la ubicación del proyecto, problemas de territorio, todo ello. Entonces, nos dan la información basada a ello. Se trabaja la parte administrativa. En la parte financiera, ¿cuánto nos va a costar todo el proyecto en sí? Entonces, todos participan. Participa el administrador; participa el gerente; participa el financista; participamos todos para poder elaborar una cotización.
9	¿Cómo se evidencia el principio de la mejora continua en las actividades de la empresa?	Mira, creo en la mejora continua de la empresa, es el tema de los costos. Vivimos en un país donde todavía no es regulado el estudio ambiental, cuanto debería costar y, como estamos en el tema de competencia, hemos tratado de poder mejorar nuestros costos. Pero, creo yo, que los costos de deben estar alineados con la calidad.

10	¿De qué forma se promociona la mejora constante ante el impacto de los cambios internos y externos?	Mira, creo que, como todos, nos estamos reinventando. En nosotros, desde el año pasado, desde el 16 de marzo del 2020, hemos sido afectados por la pandemia; por ende, hemos necesitado dos meses, para replantearnos. Entonces, nuestro personal está trabajando desde casa; la parte administrativa está dentro de la empresa. La flexibilidad de los tiempos que tienen nuestros trabajadores en casa; porque una cosa es trabajar en la empresa y otra cosa en las casas. Ello genera ciertas situaciones que uno no puede controlar. Entonces, el tema de la flexibilidad y aparte, en lo que es el tema de externos, tratar en otros rubros que no podemos trabajar. Si bien es cierto, para nosotros, como empresa de consultoría ambiental, la parte ambiental como que engloba muchas cosas, por eso, ahora estamos viendo el tema de la huella hídrica, huella de carbono. Estamos con la economía circular; viendo que nosotros, como consultoría ambiental, con la experiencia que en la parte ambiental, podemos incurrir en este rubro con nuevos proyectos que permitan ampliar la visión ambiental a nivel general.
11	¿Cómo se toman las decisiones en su empresa? ¿Qué tipo de método se considera para ello?	La toma de decisiones siempre la llevamos a cabo sobre la base de la experiencia. La empresa de Iván Delgado, como gerente general, tiene ya una experiencia basada en sectores públicos; conoce los procesos, como se da entonces, atinando en la toma de decisiones, decisiones tomadas en base a la experiencia.
12	¿Qué tipo de información utiliza a manera de evidencia para la toma de decisiones, como, por ejemplo, reportes, informes, etc.?	Mira, para poder tomar decisiones, yo necesito el plan de trabajo. El plan de trabajo está disponible cuando se inicia el proyecto, es decir, los días y semanas en los que se entrega el primer informe, el segundo, cuando finaliza el proyecto y así, a su vez, sabemos cuando se van a depositar los entregables. Yo necesito eso para poder ver el flujo de dinero o cuanto voy a invertir en este proyecto.
13	¿Cómo se fomenta la colaboración entre la empresa y sus proveedores?	Mira, la relación que nosotros, hasta ahora, tenemos es que siempre ellos tienen la confianza de llamarnos durante los siete días de la semana para cualquier inquietud que ellos tengan o, inclusive, cuando ya hemos terminado de trabajar con dicha empresa, ellos nos llaman para una consulta. Consulta que tienen porque realmente la OEFA ha venido, este documento tiene que evidenciar que nosotros los hemos apoyado en todos lo que ellos requieren.
14	¿Cómo evaluaría usted la calidad el desempeño de sus proveedores?	Bueno, en el tema de los proveedores, nosotros tenemos, a ver te explico: Para poder hacer un estudio ambiental, aparte que nosotros necesitamos la ubicación del proyecto, necesitamos de toda la información, es decir, si tienen otros estudios aprobados o no, o si no los tienen. Aparte, necesitamos también trabajar con laboratorios, los laboratorios tienen que estar inscritos en INACAL; tienen que tener todos los parámetros regulados. Entonces, nosotros nos comprometemos con la empresa a la cual se va a realizar el estudio, basado en nuestra calidad, en virtud de la que vamos a elaborar este estudio. Entonces, si nosotros contamos con un laboratorio que hizo mal los parámetros; o que no está registrado en INACAL, ese resultado no sería representativo. Entonces, es por eso que nosotros tratamos siempre de trabajar con laboratorios inscritos, lo cual es nuestro estándar.

N°	Preguntas	Entrevistado 2 – Gerente General
1	¿De qué manera la empresa satisface las necesidades y expectativas de los clientes actuales?	Actualmente, la empresa viene satisfaciendo la necesidad del cliente a través de la comunicación efectiva estable, ya sea a través de vía telefónica, vía correo o vía WhatsApp, atendiendo sus consultas y también futuras necesidades relacionadas a algún servicio que requieran. Esto va siempre entrelazado con las normas, las normas ambientales que diariamente el sector público admitiere o, en ambiente y otros sectores propiamente dichos ya sea agricultura, transporte, industria y otros; se puedan publicar y, de acuerdo a ello, existe una exigencia. Entonces, esto va a la par con nuestra asesoría, con el fin de implementar, de acuerdo a las normas convocadas o publicadas en los diarios. Entonces, tratamos de satisfacer a nuestros clientes, pues esos medios y otras iniciativas propias de cada empresa

2	¿De qué manera la empresa satisface las necesidades y expectativas de los clientes prospectos?	Mira, primero hacemos un estudio de mercado. Hacemos un estudio de mercado y vemos la necesidad, de acuerdo a eso, le proponemos al cliente ciertas soluciones a futuro, tales como medidas preventivas, estudios, estudios ambientales preventivos, etc. que los clientes tienen que realizar previamente a la construcción de algún proyecto determinado por ellos. Hacemos conocer las normas vigentes que ellos tienen que acatar y adecuar. También hacemos conocer las infracciones y sanciones de la OEFA; con el fin que ellos tengan en cuenta y no puedan cometer actos que conlleven a un error; entonces, les prevenimos; ello con el fin que, a futuro, puedan sentirse satisfechos con nuestra asesoría.
3	¿Cómo el liderazgo de su visión y competencia de la gerencia se fomenta en el personal la uniformidad de los objetivos?	Aquí, dentro de la empresa, se fomenta a través de la retroalimentación, a cada uno de los profesionales que están dentro del equipo. Entonces, es lo que hacemos ahora, en época de pandemia, la única forma es a través de medios digitales. Las reuniones virtuales hacen que se tome en consideración mucho los aportes de parte del cliente y, de acuerdo a ello, nos reunimos con el personal y vemos cómo se puede dar la retroalimentación y hacer una mejora continua y, finalmente, mejorar el servicio. Ello lo hacemos a través de la motivación y, también, a través de la capacitación del personal; a fin que el personal se mantenga actualizado con las normas legales y algunos procedimientos.
4	¿Cómo el liderazgo propicia un clima laboral que haga posible alcanzar los objetivos de la organización?	El clima laboral. Bueno, con motivo del clima laboral, tratamos que haya mucha comunicación, mucha confianza, que no exista una estructura vertical sino más horizontal. Puede haber esa confianza que tiene el equipo hacia las personas que tenemos cargos y podemos intercambiar ideas; de esta manera, hacer que exista un ambiente de confianza, como una familia. Ello siempre motiva a las personas a que sean parte del equipo, y a que siempre tienen que estar un paso más allá, esto es, la competencia. Motivarles a capacitarse para ser mejores, eso es lo más importante.
5	¿Cómo se incentiva la creación de valor por parte de los trabajadores?	Mira, un motivo, la coyuntura ha ocasionado muchos cambios; entonces lo que queremos es que los trabajadores, más allá de llamarlos trabajadores, como tú dices, colaboradores, se sientan satisfechos, satisfechos de poder trabajar aquí en esta empresa. Nosotros retribuimos económicamente de acuerdo a la realidad y a la situación. Entonces, eso es más compatible a lo que ellos necesitan. Todos nosotros sabemos que todo esfuerzo conlleva a una retribución; entonces, el valor en cada uno de cada uno de ellos es importante para que puedan desarrollar sus especialidades.
6	¿Cómo describiría usted las capacitaciones ofrecidas por la empresa?	Las capacitaciones ofrecidas en la empresa; ahora, por la coyuntura, todas son virtuales. Tratamos de motivar a nuestros colaboradores, incentivarles y, si hubiese un apoyo económico del 50 por ciento del costo de la capacitación, la empresa puede apoyarles. Ello en un momento se hizo. Como política de empresa, tenemos ese tipo de motivación con el fin que el personal que colabora se pueda capacitar y no vea los costos como una limitación. Si la empresa está en la posibilidad de poder apoyarles, la empresa procede a hacerlo.
7	¿Considera usted que se fomenta la efectividad en las actividades diarias de la empresa?	La efectividad, como lo mencionaste, una cosa es eficiencia y otra cosa es eficacia. La efectividad hace que se exija el 100 % a que cada uno de los especialistas, no solamente a niveles conocimientos sino también a nivel que tengan actitud y aptitud. La actitud de conocimientos y la aptitud pueden estar presente. Cuando las "papas queman", hay que apagar el incendio, estar ahí, tener la voluntad de estar. Esa madurez de poder afrontar las situaciones emergentes, la capacidad de respuesta de cada profesional, de cómo han sido formados. También tiene que ver mucho como ellos se sienten identificados con la empresa, de acuerdo a ello, vamos a tener resultados esperados en cada uno de ellos.
8	¿Las actividades de la empresa se llevan a cabo como si fueran procesos,	Claro, por supuesto. Desde que cada uno llega a la hora de servicio, tanto para un contrato como para una actividad, nosotros procedemos a reunirnos con el equipo que se va a hacer cargo de

	es decir, como un conjunto de actividades planificadas de ser el caso ¿Cómo?	ese proyecto, con los laboratorios necesarios que van a actuar, como con un equipo de soporte. Entonces, sí todo tiene un proceso, desde la elaboración de un proyecto PMO, dentro de las actividades de distribución del recurso humano, la distribución de la parte logística, económica y los aportes de los profesionales que actúan como asesores externos, hasta el <i>feedback</i> que los clientes nos puedan dar; es decir, la retroalimentación dentro del proceso dada a alguno que necesite mejorar. Todo eso implica hasta que el producto final llegue, no solamente a los clientes sino también que, ante la autoridad competente, sea revisado y aprobado, en el menor tiempo posible. Esto conlleva un proceso y esto amerita el recurso humano, logístico, todo esto.
9	¿Cómo se evidencia el principio de la mejora continua en las actividades de la empresa?	La mejora es continua, tal como se visualiza. Lo más claro es la retroalimentación. La retroalimentación, la confianza que tengan los colaboradores, más las lecciones aprendidas. Todo eso es importante para que, al final, tengamos un producto o un servicio de buena calidad. Eso es lo que nosotros realizamos. La retroalimentación, sobre todo en la organización; la transparencia, la confianza. Para que ellos puedan y, también como parte de las empresas, podemos decirles cómo mejorarlo.
10	¿De qué forma se promueve la mejora constante ante el impacto de los cambios internos y externos?	Mejorar el factor interno y externo. Acuérdate que la empresa es una consultora que se maneja por servicios. Los impactos internos pueden ser a nivel económico y financiero. Los externos pueden ser: el personal que nos apoya, los consultores externos, la coyuntura política. Esto último trae como consecuencia que los proyectos se reduzcan y, por la misma coyuntura, las empresas ven un peligro. Entonces, eso trae que todo esto disminuya drásticamente. Ante ellos, nosotros, como empresa, tenemos que tener un plan de contingencia y ver una diversidad de sectores; como consultora, estamos autorizados en todos los sectores; no obstante, sentimos ese impacto. No sabemos, de aquí en adelante, cómo será la situación, pero tratamos que, diversificando, obtener beneficios para la compañía.
11	¿Cómo se toman las decisiones en su empresa? ¿Qué tipo de método se considera para ello?	Se toman en función de la realidad; en función de lo que queremos como empresa; se toma en cuenta la política de la empresa. La decisión que se toma, para seguir adelante con todo esto, es un tema empresarial interno. Tomamos también en cuenta lo que hay afuera en función de la necesidad y la solución que se requiera, todo ello se evalúa. Tenemos el equipo humano. También, se evalúa lo que tenemos, la estructura de lo que tenemos, los clientes, los socios claves de toda empresa, para nosotros son los bancos. Los bancos aportan mucho y eso nos hace incluirlos en la toma de decisiones a futuro. Buscamos que el entorno externo pueda encajar con lo que tenemos. Son importantes los recursos humanos y financieros, sobre todo la aptitud de seguir adelante
12	¿Qué tipo de información utiliza a manera de evidencia para la toma de decisiones, como por ejemplo, reportes, informes, etc.?	Sí, claro. Justamente, el área comercial no toma decisiones de acuerdo a la prospección que realizamos. Tú sabes que el corazón de una empresa consultora, o cualquier empresa, es la parte comercial. Sin la parte comercial, no se tienen resultados. En función a ello, se arma una estrategia comercial; se proyecta a los clientes clave y se ve la forma de cómo llegar a estos clientes. De esta forma, podemos tomar buenas decisiones. Yo creo que es la herramienta de toma de decisiones que necesitan los clientes, en base a los informes comerciales, nosotros tomamos decisiones acertadas para la consultora.
13	¿Cómo se fomenta la colaboración entre la empresa y sus proveedores?	Los proveedores que tenemos son los laboratorios. Estos se consideran también como consultores externos. Para proyectos específicos, a manera de proveedores, tenemos más laboratorios, consultores, tenemos camionetas para alquiler de un servicio específico, tenemos personal de seguridad. Entonces, ellos son importantes; ya que hacemos también la retroalimentación. Esto debido a que la idea no es cambiar en cada tiempo al proveedor; ya que se hace inestable. Si ha habido alguna falla o ha habido algo en lo cual no nos pareció, hacemos la retroalimentación para que ellos puedan mejorar y dar un buen servicio, es lo que hacemos. Con

		respecto a los contratos y convenios de colaboración con proveedores, tenemos ahí documentos de alianzas estratégicas, colaboración; también estratégica. Entonces, tenemos proveedores que llevan buenos años trabajando. Nosotros también conocemos como ellos trabajan. La idea es conocernos, ambos, en un solo objetivo; en dar un buen servicio a un cliente determinado.
14	¿Cómo evaluaría usted la calidad el desempeño de sus proveedores?	Lo evalúo muy bien, no de una manera extrema, pero buena. Tiene que ver mucho la imagen que ellos dan, los antecedentes ante otros clientes, las referencias, mucho las referencias; de ahí vienen los costos, sobre todo, los costos, primero; y otro la transparencia. Ser muy transparente en las cosas. Ellos también lo pueden decir a tiempo y nos dicen el momento preciso para tomar nosotros la medida preventiva, eso, sobre todo.

N°	Preguntas	Entrevistado 3 – Ejecutivo Comercial y de compras
1	¿De qué manera la empresa satisface las necesidades y expectativas de los clientes actuales?	Bueno. Actualmente lo que hacemos para superar, incluso las expectativas del cliente son, por ejemplo, mejorar los tiempos de entrega de los proyectos. Si se plantea, por ejemplo, 20 o 30 días, lo que se intenta es entregarlo en la mitad de tiempo. Esto ayuda mucho a que se presenten estos proyectos en los ministerios competentes. Y se obtenga el resultado final, que es una resolución positiva. Entonces, el cliente, al ver que los tiempos en los que él pensaba que su proyecto iba a ser realizado se reducen, puede tener más tiempo para temas de manejo de la empresa propia. Eso es lo que se intenta. Básicamente, es nuestro esfuerzo, lo que ponemos bastante esfuerzo, el equipo de proyectos.
2	¿De qué manera la empresa satisface las necesidades y expectativas de los clientes prospectos?	Por ejemplo, cuando uno empieza a negociar con un cliente nuevo, se presenta, no nos presentamos como una consultora ambiental, que va a hacer un servicio; nos presentamos como un aliado estratégico. Dándole a que conozca nuestro tiempo de experiencia, que es lo más importante. ¿Cómo yo voy a confiar en alguien nuevo si es que no sé lo que hace? En cambio, nosotros lo hemos estado haciendo por más de 10 años. Entonces dicen: “Esta consultora tiene más de 10 años, hay otras consultoras que son bastante jóvenes”. Nosotros consideramos que se superan las expectativas de nuestros nuevos prospectos. Además de eso, de nuestro tiempo trabajando, nuestra cantidad de proyectos realizados, que son casi más de 300.
3	¿Cómo el liderazgo de su visión y competencia de la gerencia se fomenta en el personal la uniformidad de los objetivos?	Bueno, el gerente general nos reúne y plantea los objetivos para el mes. Entonces, ya ha dicho tales proyectos y objetivos que vamos a lograr durante este mes. Entonces, ya todos sabemos lo que tenemos que lograr. Él lo que hace es supervisar, quincenal o semanalmente, pero no de una manera en que se entromete en el trabajo de cada uno; porque cada uno ya sabe lo que se tiene que hacer; sino, lo hace como alguien que está informando cómo van las cosas. Siempre es bueno saber cómo van las cosas. Pero, considero que, en las áreas, su manera de liderar los equipos es plantearnos los objetivos, y que estos se logren; no importa cuánto tiempo nos tome. Uno puede, quizás, tomarse unos días investigando, pero esos días que uno, por así decirlo, invierte en investigación para lograr el objetivo, van a servir bastante para justamente lograr el objetivo rápidamente. Entonces, nuestro jefe tiene esa forma de liderazgo, que me parece bastante interesante, que es de lograr objetivos.
4	¿Cómo el liderazgo propicia un clima laboral que haga posible alcanzar los objetivos de la organización?	Mucho, diría yo. Como le dije antes, su manera de liderar no es de entrometerse. No es de estar diciendo “oye, ¿cómo estás haciendo? ¿qué está pasando? Entonces, crea un clima laboral de confianza, un clima en el cual tú te sientes libre de poder usar tu <i>expertise</i> en lograr esos objetivos. Quizás la forma en que nuestro gerente lo haga es distinta a la nuestra, pero, al final, nuevamente se logra llegar a la meta.

5	¿Cómo se incentiva la creación de valor por parte de los trabajadores?	Bueno, muy a título personal, de las áreas comercial y compras, ya tenemos nuestros objetivos. Entonces, ¿cómo nos incentivan? No con bonos, porque el dinero no es, quizás, un incentivo que dure, que perdure en el tiempo; sino que haya un reconocimiento de estos objetivos. Que uno ha logrado llegar la meta y se reconoce en la empresa. Ese reconocimiento a uno lo empodera; lo hace sentir bien. Entonces, ese empoderamiento nos sirve bastante para: uno generar un clima laboral bastante propicio y el otro para lograr las metas, el empoderamiento.
6	¿Cómo describiría usted las capacitaciones ofrecidas por la empresa?	Eso, también, es un punto importante; porque siempre se nos motiva a crecer profesionalmente; a llevar cursos, capacitaciones. El mismo gerente, en las reuniones, nos dice: “Oye, Christian ¿qué curso estás llevando este mes?”; “oye, Cristian, ¿qué curso vas a llevar el próximo mes?” Entonces, hay algunas oportunidades en que se nos paga las capacitaciones, los cursos; y otras en las que va a medias; y algunos, más pequeñas, que dicen ya uno se inscribe por sus propias ganas de aprender más. Pero sí, este punto está muy presente en la empresa, ciertamente.
7	¿Considera usted que se fomenta la efectividad en las actividades diarias de la empresa?	<p>Sí, los procesos, la metodología ayudan mucho a que no desperdiciemos nuestro tiempo; y que logremos llegar a la meta, usando bien nuestros recursos. ¿Qué procesos tenemos? Uno, un tanto corto, para no alargar tanto la entrevista, por ejemplo: Cuando uno llega a un cliente, a un prospecto, primero tenemos el análisis de la empresa: ¿A qué se dedica? A tal actividad, mapeamos...Analizamos la empresa, ese es el paso uno. El siguiente paso es encontrar los gerentes, jefes de medioambiente de la empresa. El paso tres es hacer el contacto. Luego de hacer el contacto, agendar una reunión, efectivamente. Luego de esa reunión, se intercambia información. Nosotros ofrecemos nuestro <i>brochure</i>, nuestro CV de empresa. Esta empresa a la que estamos prospectando nos facilita información, quizás. Y, a partir de eso, se envía una cotización. Ya con la cotización, se viene la parte del seguimiento; si es que acepta o no acepta la negociación; se puede reducir un poquito el precio; ajustar ahí y ya, finalmente, se tendría el producto final; el cual es hacer efectiva esa cotización en una orden de servicio.</p> <p>Bueno, los incentivos en la empresa para que logremos los procesos es ser metodológicos. Nuestro propio gerente, que es al cual nosotros vemos como un ejemplo, es bastante metodológico. ¿Cómo nos incentivamos nosotros mismos al lograr estos procesos? Siendo, intentando ser siempre metodológicos. ¿Por qué? Porque mediante la metodología, ya implantada en la empresa, es que ahorramos tiempo y no desperdiciamos diciendo, mañana más tarde: “Oye, ¿cómo hago para prospectar a las empresas industriales?” “Ah ya, voy a hacer una llamada a una empresa industrial”. Entonces, pierdes un poco el tiempo. En cambio, otro compañero lo hace ya de frente, con nuestra base. Entonces, ahí se ve la diferencia de trabajo de nuestros compañeros; en el que uno no es tan efectivo en llegar a la meta, y el otro sí. Entonces, ¿cómo fomentamos que haya metodología? Que usemos los procesos; que estemos siempre mirando como estamos caminando, en el día a día, es quizás, mirando a nuestro compañero. Viendo, al final de la semana, cómo nos ha ido.</p>
8	¿Las actividades de la empresa se llevan a cabo como si fueran procesos, es decir, como un conjunto de actividades planificadas? de ser el caso ¿Cómo?	Con respecto a los procesos, estos se elaboran o se mejoran mensualmente. Al principio del año, hacemos un plan comercial, un plan estratégico, luego un plan comercial para mejorar nuestros procesos. Antes, digamos, usábamos una base de Excel en Drive, no, una base de Excel. Entonces, cada quien tenía su base de Excel y luego la compartía por los correos. Pero ahora los procesos han mejorado porque los tiempos han cambiado. Ahora utilizamos la nube, nuestras bases las colocamos en la nube para alimentar la <i>data</i> . Viene un compañero nuevo, va a prospectar; entonces, él ya sabe que tiene que recurrir a la nube. El proceso que ya les

		comenté, de prospección hasta llegar a la orden de servicio, se ha mejorado teniendo herramientas informáticas modernas; en este caso, nuestra nube que alimenta nuestra base de datos.
9	¿Cómo se evidencia el principio de la mejora continua en las actividades de la empresa?	¿Cómo se evidencia? Porque tenemos reuniones. Cada fin de semana tenemos reuniones en las cuales hacemos reportes de nuestro trabajo semanal. En ello se evidencia como hemos estado trabajando. Digamos, cuántos nuevos clientes tenemos, cuántas reuniones con empresas tenemos, qué es lo que se ha comprado, digamos, o qué nuevos servicios hemos obtenido, a qué precio, a qué tiempo de crédito. En estos reportes, brindamos esa información a nuestro jefe. Entonces, todos discutimos sobre lo que está pasando, cómo podemos mejorar lo que ya estamos haciendo bien.
10	¿De qué forma se promueve la mejora constante ante el impacto de los cambios internos y externos?	Por ejemplo, en el contexto actual, hemos migrado de la oficina, en el trabajo presencial, a la casa, a la oficina que ahora es casa. Trabajamos bastante ahora por el tema de la protección contra esta enfermedad, esta pandemia que estamos viviendo. Hemos pasado a trabajar a la casa, nos brindan herramientas como el correo electrónico, que es importante, el acceso a la nube, básicamente eso.
11	¿Cómo se toman las decisiones en su empresa? ¿Qué tipo de método se considera para ello?	Utilizamos ambas, el método cuantitativo y cualitativo. Utilizamos <i>data</i> . Tenemos bastante <i>data</i> , la cual nos sirve para tomar decisiones y; además, la experiencia de nuestro gerente, que es amplia. No es que se equivoqué. Puede ser que, por ahí, no estemos yendo por un buen camino, pero los reportes, la <i>data</i> nos dice "oye, algo está pasando acá". Entonces, es un <i>mix</i> que utilizamos pero básicamente es la <i>data</i> que tenemos.
12	¿Qué tipo de información utiliza a manera de evidencia para la toma de decisiones, como por ejemplo, reportes, informes, etc.?	Nosotros utilizamos bastantes reportes. Reportes del equipo, de ambos equipos, por ejemplo, reporte semanal. Nuestro reporte semanal sirve para informar al grupo lo que está sucediendo y lo que ha sucedido. Estos reportes llegan a nuestro gerente y ahí es donde se evalúa lo que hemos estado trabajando. Pero, básicamente son reportes.
13	¿Cómo se fomenta la colaboración entre la empresa y sus proveedores?	Bueno. Las relaciones son formales, tienen que ser formales porque estamos hablando de una consultora de ingeniería ambiental, que está regida por normas, leyes. Entonces, usualmente hacemos contratos estratégicos con los proveedores de, por ejemplo, laboratorios, los cuales tienen que estar acreditados. Entonces, esos contratos, como aliados estratégicos, nos brindan crédito por 15, 30 o 60 días. Además, también, nosotros visitamos a los proveedores, en algunos casos de equipos, se les visita. Este es un pequeño análisis del proveedor para saber si existe. En este mundo, en la actualidad, es mejor darse cuenta con quién estás trabajando, básicamente eso, y siempre con contrato.
14	¿Cómo evaluaría usted la calidad el desempeño de sus proveedores?	Nosotros la evaluamos con muchas variables. La más importante es el costo. El costo y el crédito porque no nos puede cobrar mucho por un servicio o por un equipo, que sabemos que está en el mercado. Entonces, si ya sabemos que está en el mercado, definitivamente hay varios ofertantes. Se hace un pequeño análisis de los costos y también sumando los tiempos de crédito, cuánto crédito nos da, en cuánto al tiempo, y, adicionalmente, es muy importante la rapidez en ofrecer los servicios. Tampoco puede ser, en el tema de los laboratorios, tienen tiempos específicos, ahí no lo puedes hacer de un día o dos días, es bien marcado los tiempos. En ese caso no, pero digamos en equipos o movilidad. ¿En qué momento nos dan los carros? ¿Tenemos que esperar una semana o tenemos que esperar ahí mismo? Entonces esta sería la tercera variable. Las dos que te comenté son las más importantes, al menos las que en las áreas las tenemos marcadas

N°	Preguntas	Entrevistado 4 – Asistente Ambiental
1	¿De qué manera la empresa satisface las necesidades y	Bueno. Primeramente, conocemos, a través de la orden de servicio, el estudio que ellos requieren. A la vez, también se les pide su memoria de proyecto, depende si es un proyecto en curso o uno que

	expectativas de los clientes actuales?	quiere realizarse. Internamente, nosotros evaluamos si es pertinente el estudio que ellos están solicitando. En todo caso, también se le puede hacer una sugerencia, a veces las empresas no siempre están muy bien informadas. Piensan que es tal estudio, y uno también, de forma interna, realiza una evaluación. También, lo que realizamos es el asesoramiento a los encargados de este estudio, básicamente a los encargados de cotizar el estudio. Cualquier duda que tengan, estamos en constante comunicación. Satisfacemos todas sus consultas. Eso sería básicamente la manera en la que nosotros apoyamos; con el fin que la empresa pueda brindar un buen servicio.
2	¿De qué manera la empresa satisface las necesidades y expectativas de los clientes prospectos?	Nosotros como DQ. Lo que nosotros hacemos, cuando una empresa cotiza, es enviarle un plan de trabajo o una cotización respecto a los servicios a realizar, como monitoreos, trabajo en campo, participación ciudadana, o de repente necesitan un monitoreo biológico, hacemos una cotización completa. Se trabaja a precios competitivos y se busca una comunicación constante con el cliente para hacer, tal vez, unos reajustes en el servicio, previa comunicación con el cliente.
3	¿Cómo el liderazgo de su visión y competencia de la gerencia se fomenta en el personal la uniformidad de los objetivos?	El gerente es una persona bastante comunicativa, afable y respetuosa. Yo creo que esas son cualidades que ayudan a que se puedan lograr los objetivos, ser una persona flexible. Puede que, en anteriores ocasiones, no lo haya sido tanto, pero en el tiempo que yo vengo trabajando aquí, puedo ver que ha ido flexibilizando y mejorando como gerente.
4	¿Cómo el liderazgo propicia un clima laboral que haga posible alcanzar los objetivos de la organización?	El liderazgo es muy importante porque apoya a que todo el equipo prosiga a una misma meta. En ese caso, es importante que, el gerente o el líder, a través de estrategias, pueda generar un propicio clima laboral, donde los trabajadores se sientan bien y puedan trabajar de manera eficaz y eficiente en las actividades que desempeñen.
5	¿Cómo se incentiva la creación de valor por parte de los trabajadores?	Actualmente, por el tema de pandemia, se han visto reducidos los incentivos a los trabajadores. Lo que se ve ahora es que ya no se trabaja por un trabajo mensual; sino que, por la pandemia, se está trabajando por días, como es en mi persona. Eso no motiva a que uno se pueda capacitar, internamente. Anteriormente, en un escenario normal, algunas veces nos llevaban a capacitaciones del mismo Estado o ministerios; en las que tuve oportunidad de participar. Ahora no es posible, todo es trabajar por el proyecto y producto, tiene sus aspectos un tanto negativos; pero, bueno, es la realidad actual.
6	¿Cómo describiría usted las capacitaciones ofrecidas por la empresa?	Actualmente, la empresa no nos está apoyando en capacitaciones. Si uno se desea capacitar, tiene que hacerlo internamente, en sus horarios libres y con el dinero propio. En esa parte, falta apoyo a los trabajadores. Eso es lo que habría que proponer. Si bien, no nos pagan las capacitaciones; al menos pagarnos el tiempo que tomamos en la capacitación; porque, anteriormente, por ejemplo, en el periodo que yo estuve, no se me pago ninguna capacitación, pero tengo conocimiento que, en periodos anteriores, a algunos compañeros se les pagó. Entonces, quizás no pagar las capacitaciones, pero si el tiempo que se toma, por ejemplo, dos veces a la semana, reconocer que la persona ha invertido tiempo en capacitarse y, pues, se reconoce su tiempo. Si uno trabaja por proyecto pues no hay posibilidad de ello. Básicamente ello.
7	¿Considera usted que se fomenta la efectividad en las actividades diarias de la empresa?	Sí, yo creo que sí. Por ejemplo, nosotros trabajamos en la especialidad de ingeniería ambiental. Yo como especialista principal, por así decirlo, cuento con un apoyo, quien es una compañera de trabajo llamada Gianella. Entonces, nos apoyamos continuamente. Hay cosas que yo no puedo manejar por tema de tiempo. Nos compartimos el trabajo. Trabajamos con un cadista, quien es el que realiza los mapas, él está especializado netamente en elaboración de mapas. Eso apoya bastante; ya que él ya es

		<p>especialista en ello. De esta manera, en el tiempo en que yo hago un mapa, él puede hacer 3 o 4 mapas. Ahora, en el tema de cosas legales o requerimientos administrativos, también se procede a enviar al área administrativa para que haga el apoyo, en lo que es, por ejemplo, cosas de pagos, también, se las pasan al área administrativa. Trabajamos en lo que son nuestras especialidades, y de esa forma se aumenta la productividad; porque, cuando alguien hace algo que no sabe, se demora mucho más tiempo. También la casuística que, en el tiempo, uno va agarrando experiencia, respecto a diferentes proyectos. Y eso hace que sea, mucho más sencillo, realizarlos, avanzarlos y obtener el producto final, con menos observaciones que al principio, cuando empecé a trabajar en DQ.</p>
8	<p>¿Las actividades de la empresa se llevan a cabo como si fueran procesos, es decir, como un conjunto de actividades planificadas? de ser el caso ¿Cómo?</p>	<p>Sí, nosotros seguimos, si bien no tenemos un procedimiento netamente físico, en un Word o algo así, internamente conocemos los procedimientos necesarios para desarrollar un estudio ambiental. En ese caso, se empieza, primero, mandando el plan de trabajo, la cotización. Una vez aprobado el servicio, nos comunicamos con la empresa para enviar los requerimientos. La empresa mantiene una comunicación fluida. Procedemos a comenzar los capítulos. Cuando se requiere especialidades, como elaboración de mapas, se trabaja con el cadista. Si son estudios más grandes, como un EIA semidetallado, se procede a trabajar con un equipo multidisciplinario, como son: un especialista biológico, un especialista de riesgos. Si bien, nosotros no hacemos algunas especialidades, coordinamos con las empresas y los profesionales que han realizado esos estudios; para que nosotros, como ingenieros ambientales y profesionales que han desarrollado ese estudio, tengamos, de manera eficiente, en el tiempo necesario, todos esos estudios. De esta manera, poder globalizarlo para realizar el estudio ambiental. Una vez que el estudio se finaliza, se coordina con el área administrativa para que haga el tema del foleado y después también las coordinaciones con el cliente para enviar la carta de suscripción o la solicitud para que el estudio ambiental pueda ser ingresado al ministerio competente. Así, también, se realiza una revisión final por el gerente, da sus observaciones, sus recomendaciones. Se levantan las observaciones y se tiene el estudio final. El cual pasa a ser evaluado por el titular del proyecto y, si está conforme, se procede a ingresar. Básicamente, ese es el flujograma que se trabaja. Una vez ingresado el proyecto al ministerio competente, se da seguimiento. Normalmente, las observaciones generadas en el estudio son enviadas al cliente. Es por eso que siempre se le hace seguimiento. También se le hace presente al cliente que va a ser él el primero en ser notificado si el estudio tiene observaciones. Una vez determinadas las observaciones, se procede a hacer el informe de observaciones y también, otra vez, pasa por el filtro de gerencia. Lo revisa, si las observaciones están bien sustentadas, para poder ingresarlo otra vez al ministerio; de esta forma, poder tener la certificación ambiental. La empresa DQ sigue a través de todo el proceso y brinda el apoyo a la empresa para que esta obtenga su certificación. También, se coordina con los profesionales a cargo de la evaluación. Ahora, por la pandemia, es bastante complicado comunicarse con los evaluadores. Antes, como trabajaban en el mismo ministerio, tenían sus anexos. Ahora, es complejo comunicarse con ellos. Incluso, hay temas con las empresas que no revisan sus correos y, a destiempo, nos avisan que han llegado sus observaciones, eso es una falencia que se ha visto durante la pandemia; ya que, anteriormente, la empresa era notificada físicamente. Ahora es notificada virtualmente, y muchas no están familiarizadas con este proceso. Se ha tenido algunos inconvenientes.</p>
9	<p>¿Cómo se evidencia el principio de la mejora continua en las actividades</p>	<p>De mi parte, yo puedo decir que, desde que yo ingresé a DQ, ha habido una ganancia de experiencia. Eso ha ocasionado que los estudios sean más completos, mejores y con menos observaciones.</p>

	de la empresa?	De esa manera, ya no se requiere tanto de la revisión del gerente, sino que uno mismo va conociendo que cosas son pertinentes en cada estudio. Como empresa, lo que se hace es enviar un plan de trabajo, lo que hace que sea más ordenado. También se envía un cronograma al cliente para que este sepa cuánto va a demorar su estudio. Siempre se ha tratado que el estudio cumpla la fecha de envío. Si es mejor, antes. Así también, creo que es muy importante, tener una relación estrecha con los profesionales, por ello, yo siempre pido reuniones, llamadas por teléfono, envío de correos. La comunicación es importante en el desarrollo del estudio; ya que, a veces, si bien la empresa te puede enviar información, no siempre esta es suficiente. Uno siempre tiene que estar comunicándose para que, específicamente lo que se necesita, sea enviado por la empresa.
10	¿De qué forma se promueve la mejora constante ante el impacto de los cambios internos y externos?	Actualmente, se viene trabajando desde casa, lo cual es algo bastante bueno; ya que se evita que el personal esté expuesto al virus. De esa manera, se evita ausencia laboral. También apoya la flexibilidad del horario. Si bien antes, en épocas normales, no había tanta flexibilidad. En cambio, ahora, hay flexibilidad. Lo cual es bueno para algunos proyectos por qué; si bien antes todo se trabajaba en la empresa, ahora permite que quizás uno pueda trabajar más horas. Eso se compensa por los pagos. Por ejemplo, hoy día, puedes trabajar doce horas y mañana trabajas menos. A veces se puede cumplir con la meta de acabar con un proyecto en menos tiempo, gracias a ello.
11	¿Cómo se toman las decisiones en su empresa? ¿Qué tipo de método se considera para ello?	En la empresa, normalmente, en los estudios tomamos decisiones objetivas; ya que, cuando en un estudio, uno ya sabe que va a hacer, uno prosigue a la elaboración. Más que nada, el gerente toma la decisión de realizar el servicio. No, de qué tipo de estudio es. A veces, se consulta conmigo. Finalmente, la decisión final la toma el gerente. Respecto a algunos estudios, a veces hay puntos en los que, por ejemplo, menciono un estudio de una empresa que dijeron que querían remover los puntos de monitoreo de misiones. Yo no estaba muy de acuerdo; ya que siempre es importante que, al menos, un punto de monitoreo de misiones se mantenga. Si bien esta empresa tenía dos puntos, querían eliminar los dos. Mi persona pensó que sería mejor que se elimine solo uno y tener un punto como control. Sin embargo, la última decisión de esto la toma el gerente; ya que se considera que tiene mayor experiencia. Él ha sido evaluador ambiental en el Ministerio de la Producción. Ya él, a su criterio, toma la decisión. Creo que, en la mayoría de casos, ha sido acertada. Se respeta. Uno lo deja en las riendas del gerente.
12	¿Qué tipo de información utiliza a manera de evidencia para la toma de decisiones, como por ejemplo, reportes, informes, etc.?	Para la decisión de casuística, en cualquier tipo de proyecto, se procede a observar los reportes de monitoreo, estudios ambientales anteriores que tenga la empresa, sus informes. No son muchas las decisiones que uno toma. Más que nada, el hecho de decidir qué información va y qué información no va. Más que nada, por la experiencia. Hay informaciones que no son relevantes para el estudio. Claro que, siempre, todo estudio tiene la aprobación del gerente. Él puede decir si es que se le tiene que añadir o quitar algunas cosas. Pero, no se realizan muchas decisiones importantes, como uno ya conoce la estructura del estudio, uno sabe qué va y qué no va.
13	¿Cómo se fomenta la colaboración entre la empresa y sus proveedores?	La empresa, según yo tengo conocimiento, no tiene muchos proveedores en el tema ambiental. Quizás nuestros proveedores principales, según lo que yo tengo conocimiento, eran los laboratorios, que tenían una buena relación porque el mismo laboratorio SAC le realizaba un descuento a la empresa y también le daba crédito. Esto se vio necesario, que la misma empresa que solicita el servicio, realice el pago de los mismos laboratorios, por un tema de que, a veces, las empresas demoran en pagar y el laboratorio no espera. Si la empresa no paga al laboratorio, no nos envían los informes de ensayo. Entonces, no puede culminar el estudio. Por eso se ha visto pertinente que el mismo cliente trabaje

		con el laboratorio. Nosotros apoyamos en lo que es facilitar los contactos, empresas; sugerir un buen laboratorio, ese es nuestro apoyo. Pero, normalmente, tenían una buena relación con el laboratorio.
14	¿Cómo evaluaría usted la calidad el desempeño de sus proveedores?	Nosotros elegimos proveedores, en base a varios criterios, uno de ellos es la acreditación de los laboratorios, eso es muy importante; porque si uno trabaja con laboratorios que no son acreditados, más adelante, se pueden tener problemas legales con el ministerio y con la empresa; ya que si uno sugiere laboratorios que no están autorizados, en la empresa me pueden decir: "¿Por qué sugieres un laboratorio que no cumple con lo que se pide en los estudios ambientales?" Ese es un filtro, que estén acreditados. Posteriormente a ello, están los costos y también la calidad del servicio. Muchas veces, por los costos, se trabajó con otro laboratorio y se vio que los informes de ensayo tuvieron bastantes observaciones. A veces, no nos enviaban la información o había que estarla solicitando. En el caso de SAC, siempre han sido bastante profesionales en su trabajo. Siempre se recomienda a ese laboratorio porque cumple las expectativas de la empresa. Creo que tiene una buena calidad

N°	Preguntas	Entrevistado 5 – Cadista SCG
1	¿De qué manera la empresa satisface las necesidades y expectativas de los clientes actuales?	En primer lugar, la empresa siempre busca la excelencia; dar un trabajo con estándares de calidad, por encima de los mantenidos en el mercado. Nuestra prioridad es el cliente. Damos especial atención a la comunicación. Ellos pueden comunicarse de manera continua. Hacemos seguimiento al trabajo y también ofrecemos nuestros servicios de manera oportuna, con plazos establecidos, coherentes y que nos han servido para obtener buenos resultados, con todos los clientes que hemos tenido, a lo largo de estos años, en los que he venido trabajando en la empresa. Resumiendo, sería: comunicación, seguimiento y puntualidad en la entrega de documentos e informes.
2	¿De qué manera la empresa satisface las necesidades y expectativas de los clientes prospectos?	Nuestros antiguos clientes y los trabajos que hemos realizado nos dan un soporte, un <i>expertise</i> , para decirle a los nuevos y futuros clientes que tenemos bagaje amplio en el tema. También los entrevistamos de manera virtual y pactar una reunión física. Lamentablemente, por la coyuntura actual, estamos teniendo continuas reuniones virtuales donde se presenta al equipo, los jefes de área, especialistas de área; donde ellos exponen un poco de los que trabajamos. Así los clientes saben que somos un equipo multidisciplinario; que tenemos la capacidad de respuesta ante cualquier situación que acontezca, cuando tengamos la entrega de nuestros documentos o informes finales.
3	¿Cómo el liderazgo de su visión y competencia de la gerencia se fomenta en el personal la uniformidad de los objetivos?	Yo casi estoy en la empresa desde que estaba formándose, cuando estaba creciendo. Se ve un liderazgo positivo; ya que siempre estamos mejorando continuamente. Un líder es aquel que ayuda. Cuando hay problemas, él no se desentiende jamás de nosotros, siempre tiene todo el tiempo y la disponibilidad de apoyarnos y hacer que, si tenemos algún problema con un entregable, por tema de tiempo, él también está ahí para poder solucionarlo y ayudarnos. También, esa parte del líder de escuchar, saber tus necesidades y estar contigo en todo momento. Eso es parte del liderazgo positivo. Eso siempre trae buen trabajo y, sobre todo, trabajadores fieles.
4	¿Cómo el liderazgo propicia un clima laboral que haga posible alcanzar los objetivos de la organización?	Sobre todo, que nuestro líder nos empodere, que nos dé las herramientas para poder cumplir los objetivos y ser parte del equipo. No solamente ser la cabeza y dirigir, sino también "ponerse la camiseta", "las cosas al hombro" y caminar todos como un equipo.

5	¿Cómo se incentiva la creación de valor por parte de los trabajadores?	Es una pregunta bastante importante porque uno siempre se quiere sentir reconocido y empoderado. Ahí nuestras cabezas, nuestro líder, siempre apunta a darnos herramientas para mejorar. Constantemente, nos capacitamos. Queremos siempre dar el 100 % y cada trabajo o informe nuevo que tenemos, es como un reto para superar el anterior y así, poco a poco, buscar la excelencia.
6	¿Cómo describiría usted las capacitaciones ofrecidas por la empresa?	Como yo soy uno de los más antiguos, he tenido la oportunidad de ser ayudado, financiado, cursos externos financiados por la empresa, llámese: diplomados, un par de diplomados, cursos prácticos, cursos teóricos en diferentes centros. Por ejemplo, en el colegio de Ingenieros, he tenido la oportunidad de capacitarme. Siempre, como te comento, ese tema que tu líder quiere que sigas mejorando, que tengas nuevos conocimientos. Me he sentido reconocido. Me han pagado, más allá de lo económico, con estos cursos. He aprendido muchísimo, lo cual es un retorno para la empresa porque es una inversión por la mano de obra que somos nosotros.
7	¿Considera usted que se fomenta la efectividad en las actividades diarias de la empresa?	Claro que sí. Tenemos un organigrama. Tenemos procesos. Siempre que viene un trabajo, un informe, un estudio por elaborar, tenemos plazos. Hay capítulos por cumplir. Siempre, tenemos un orden, un <i>planning</i> . Hay una persona encargada que hace estos cronogramas de entregables. Eso ayuda bastante con el cumplimiento de las actividades.
8	¿Las actividades de la empresa se llevan a cabo como si fueran procesos, es decir, como un conjunto de actividades planificadas de ser el caso? ¿Cómo?	Sí, claro, son procesos. Por ejemplo, nosotros hacemos estudios ambientales y, al momento de tener un servicio para elaborar el informe final, tenemos primero un cronograma de entregables. Esto es, un informe final de trabajo, donde direccionamos y dividimos las etapas para poder proceder con nuestro trabajo. Tenemos, por ejemplo, la etapa de precampo, donde nosotros obtenemos información secundaria de todo lo que vamos a hacer. Una etapa de campo, donde nosotros, si es que se da el caso, viajamos a la zona de proyecto para recopilar información primaria. Y, como te comento, si no se puede, por la coyuntura, obtenemos información secundaria. Después, en una etapa de gabinete, donde procesamos toda esta información. Por tanto, tenemos, desde que recibimos el entregable, ya sabemos que tenemos un cronograma, pasos a seguir, actividades predestinadas. Al llegar a campo o recabar la información secundaria, tenemos, ya que nuestro estudio se divide por capítulos, día a día, acabar este capítulo, cerrar este capítulo; buscar información de un subcontratista, etc. Por tanto, creo que la palabra de "proceso" y la efectividad que trabaja con eso es mucho mejor que nada más tener en el aire un entregable y no saber por dónde empezar, sino tenemos claramente estructurado por donde seguir un estudio.
9	¿Cómo se evidencia el principio de la mejora continua en las actividades de la empresa?	Siempre tenemos retroalimentación, por ejemplo, los lunes tenemos reuniones para la programación de la semana. También, hay un momento para conversar sobre problemas que hemos tenido, dificultades o nuevas experiencias. Esto es, sobre todo, muy bueno porque nosotros vamos así mejorando y cada personal, que se dedica a un rubro diferente, pero que está engranado al estudio, nos permite saber que situaciones diferentes hay y cómo actuar frente a ellas.
10	¿De qué forma se promueve la mejora constante ante el impacto de los cambios internos y externos?	Ha habido cambios bastante, sobre todo por la coyuntura actual. El trabajo, ahora por teletrabajo, de manera remota. La empresa ha tenido las herramientas; ha contratado a las personas, me imagino, que son las responsables de que pueda funcionar el trabajo remoto, con programas, etc. Trasladamos nuestra herramienta de trabajo, nuestras laptops, a casa. Podemos trabajar de manera eficiente, de manera remota. Esto nos ha permitido también continuar con el trabajo. Seguimos con carga, gracias a Dios, estamos con unos

		proyectos que nos están permitiendo salir adelante. La empresa nos da todo el apoyo en temas de software. Tenemos un técnico que nos monitorea, nos da antivirus, nos proporciona cualquier tema que necesitemos para hacer más eficiente nuestro trabajo.
11	¿Cómo se toman las decisiones en su empresa? ¿Qué tipo de método se considera para ello?	Como te comenté, tenemos un gerente, un líder, y este líder tiene personal a cargo, donde cada persona ve un tema y, antes de una propuesta o lanzar un objetivo de un estudio, nos reunimos para que cada responsable de su área proporcione información o dé su punto de vista de cómo abordar un problema o estudio. Nosotros damos un sustento de cómo hacer viable o como efectuar el trabajo. Nuestro líder, el gerente general, nos escucha y, de cada idea que nosotros tenemos, él engrana todo el estudio, toda la propuesta técnica y económica y, en base a ello, él toma una decisión.
12	¿Qué tipo de información utiliza a manera de evidencia para la toma de decisiones, como, por ejemplo, reportes, informes, etc.?	Para este caso, como te comenté, yo veo la parte de línea de base física y tema de SCG. Yo siempre, como manda la norma, me guio por estudios aprobados por la entidad competente, que revisa nuestros estudios y, en base a estos informes o resultados, que son oficiales, también yo me baso en cómo actuar o tomar una decisión a futuro para poder realizar el trabajo.
13	¿Cómo se fomenta la colaboración entre la empresa y sus proveedores?	La empresa trabaja con varios proveedores, sobre todo en temas de monitoreo ambiental. Hay tres o cuatro empresas que ya vienen trabajando bastante tiempo. Hay bastante comunicación, sobre todo también apoyo económico, como una confraternidad o una confianza en la que ellos hacen el trabajo y, después nosotros les damos un retorno. Creo que eso es bueno porque nosotros también los esperamos cuando hay un retraso en un informe, claro que dentro de los plazos. Esto permite mantener la confianza y seguir trabajando en equipo.
14	¿Cómo evaluaría usted la calidad el desempeño de sus proveedores?	La empresa no cuenta con un modelo de encuestas ni nada por el estilo. Solamente, nuestro gerente nos pregunta siempre cómo ha sido la experiencia con nuestro proveedor; ya que siempre viajamos con ellos. Siempre tenemos a bien hacerle como una inspección o revisar lo que ellos hacen. En ese sentido, él nos pregunta por su funcionamiento, qué nos parece. Cómo te digo, él nos escucha, siempre trata de rescatar nuestras opiniones, consejos; él es como un líder que escucha, que promueve la comunicación. Y la calidad, como te digo, es de manera objetiva. Nosotros directamente somos que el filtro para decir "esta empresa ha trabajado de manera correcta, esta no", vemos que podemos mejorar. Es como que el filtro que tenemos dentro de la empresa para ver la calidad o el desempeño de los proveedores.

Anexo 5. Matriz de codificación de la entrevista

N°	Preguntas	Entrevistado 1 – Sub Gerente y Coordinador de estudios	Entrevista 1 - Codificada
1	¿De qué manera la empresa satisface las necesidades y expectativas de los clientes actuales?	Nosotros llegamos a satisfacer dicha necesidad cuando los clientes se contactan con nosotros. Pactamos unas reuniones y, bajo ello, les brindamos la información que ellos requieren; entonces, basado a dicha reunión, nosotros pactamos en la agilización del proceso. La agilización de que ellos nos den la información y, basada esa información, nosotros levantamos el estudio requerido y también cuando el ente regulador pide unas reuniones pactadas; o nosotros nos comprometemos en reunirnos con algún ministerio que requiere, y es a todo costo. También, el tema de los trámites y tratamos de poder hacerlo al menor tiempo.	En el momento en el que los clientes se contactan con la empresa. Mediante reuniones informativas Acciones a tomar según lo acordado en reunión Reuniones con entes estatales Agilización de procesos
2	¿De qué manera la empresa satisface las necesidades y expectativas de los clientes prospectos?	Mira, creemos que nuestra experiencia, ya que tenemos más de 10 años en el mercado, nos está permitiendo abrir puertas a nuevos clientes. Entonces, uno es nuestra experiencia, que ya hemos hecho estudios ambientales, y también por la calidad que brindamos.	Mediante la experiencia Mediante la calidad
3	¿Cómo liderazgo (visión y competencia del gerente) fomenta en el personal la uniformidad de los objetivos?	Bueno, como se comprenderá, el tema legislativo o el tema legal siempre está cambiando para poder mejorar a nivel nacional y, por ende, necesitamos que nuestro personal sea capacitado; entonces, DQ capacita a sus trabajadores para poder elaborar un buen estudio y, en ello, al mejorar un estudio, perfeccionamos la calidad y así a su vez tenemos un cliente satisfecho.	Mediante la capacitación de sus trabajadores, con miras a mejorar la calidad y tener un efecto positivo en el cliente.
4	¿Cómo el liderazgo propicia un clima laboral que haga posible alcanzar los objetivos de la organización?	Creo que dándole autonomía a los ingenieros ambientales para que ellos elaboren los estudios; la autonomía y la responsabilidad del proyecto.	Mediante la autonomía Mediante la adquisición de responsabilidades
5	¿Cómo se incentiva la creación de valor por parte de los trabajadores?	Creo yo que el valor del trabajador, primero el respeto. Creemos que, en DQ, uno nunca deja de capacitarse; entonces esté basado a ello. Nosotros tratamos, por más capacitarlos, respetar en su forma de trabajo, bajo los objetivos que se plantean en la empresa; y también hacemos reuniones de camaradería y conversamos; porque siempre, en el trayecto de los tiempos, siempre se ha genera ciertos eventos, temas familiares, el tema de salud y tratamos de poder ser flexibles en ello.	Mediante la propiciación de un clima de respeto Mediante la capacitación continua Mediante eventos sociales Propiciando la flexibilidad
6	¿Cómo describiría usted las capacitaciones ofrecidas por la empresa?	Bien, porque, gracias a ello, nosotros obtenemos resultados que se evidencian en la mejora de los estudios ambientales.	Capacitaciones orientadas a resultados

7	¿Considera usted que se fomenta la efectividad en las actividades diarias de la empresa?	Mira, en un estudio ambiental es interdisciplinario; involucra al ingeniero ambiental, al biólogo, al administrador, al personal encargado de los planos. Creo yo, a estas alturas del partido, no existen las islas que mencionas . Aquí, cuenta la interdisciplinariedad de profesiones y, basado en el compromiso ; porque la visión es el resultado de hacer bien un estudio ambiental. Entonces, para que tú lo hagas bien, ello implica trabajar en equipo y poder, por ende, elaborar un buen estudio; para que el cliente este satisfecho; haga menos observaciones; y el ente regulador lo pueda aprobar.	Fomento del trabajo en unidad entre profesionales de distintas disciplinas. Apelación al compromiso
8	¿Las actividades de la empresa se llevan a cabo como si fueran procesos, es decir, como un conjunto de actividades planificadas? de ser el caso ¿Cómo?	Sí, hay procesos. Te doy un ejemplo: Nosotros recibimos, por correo, una invitación para un proyecto. Entonces, bajo ello, pedimos los requerimientos, los planos, la ubicación del proyecto, problemas de territorio, todo ello . Entonces, nos dan la información basada a ello. Se trabaja la parte administrativa . En la parte financiera , ¿cuánto nos va a costar todo el proyecto en sí? Entonces, todos participan . Participa el administrador; participa el gerente; participa el financista; participamos todos para poder elaborar una cotización.	Uso de una secuencia de pasos establecidos Proceso que involucra a todas las áreas
9	¿Cómo se evidencia el principio de la mejora continua en las actividades de la empresa?	Mira, creo en la mejora continua de la empresa, es el tema de los costos . Vivimos en un país donde todavía no es regulado el estudio ambiental, cuanto debería costar y, como estamos en el tema de competencia , hemos tratado de poder mejorar nuestros costos. Pero, creo yo, que los costos de deben estar alineados con la calidad .	Enfocada a la propuesta de precios competitivos Estrecha relación con la calidad
10	¿De qué forma se promociona la mejora constante ante el impacto de los cambios internos y externos?	Mira, creo que, como todos, nos estamos reinventando . En nosotros, desde el año pasado, desde el 16 de marzo del 2020, hemos sido afectados por la pandemia; por ende, hemos necesitado dos meses, para replantearnos. Entonces, nuestro personal está trabajando desde casa; la parte administrativa está dentro de la empresa. La flexibilidad de los tiempos que tienen nuestros trabajadores en casa; porque una cosa es trabajar en la empresa y otra cosa en las casas. Ello genera ciertas situaciones que uno no puede controlar. Entonces, el tema de la flexibilidad y aparte, en lo que es el tema de externos, tratar en otros rubros que no podemos trabajar. Si bien es cierto, para nosotros, como empresa de consultoría ambiental, la parte ambiental como que engloba muchas cosas, por eso, ahora estamos viendo el tema de la huella hídrica, huella de carbono. Estamos con la economía circular ; viendo que nosotros, como consultoría ambiental, con la experiencia que, en la	Política de reinversión Propuesta de flexibilidad Enfoques nuevos e innovadores

		parte ambiental, podemos incurrir en este rubro con nuevos proyectos que permitan ampliar la visión ambiental a nivel general.	
11	¿Cómo se toman las decisiones en su empresa? ¿Qué tipo de método se considera para ello?	La toma de decisiones siempre la llevamos a cabo sobre la base de la experiencia . La empresa de Iván Delgado, como gerente general, tiene ya una experiencia basada en sectores públicos; conoce los procesos, como se da entonces, atinando en la toma de decisiones, decisiones tomadas en base a la experiencia.	Basada en la experiencia
12	¿Qué tipo de información utiliza a manera de evidencia para la toma de decisiones, como, por ejemplo, reportes, informes, etc.?	Mira, para poder tomar decisiones, yo necesito el plan de trabajo . El plan de trabajo está disponible cuando se inicia el proyecto, es decir, los días y semanas en los que se entrega el primer informe, el segundo, cuando finaliza el proyecto y así, a su vez, sabemos cuándo se van a depositar los entregables. Yo necesito eso para poder ver el flujo de dinero o cuanto voy a invertir en este proyecto.	Consulta del plan de trabajo con propósitos financieros
13	¿Cómo se fomenta la colaboración entre la empresa y sus proveedores?	Mira, la relación que nosotros, hasta ahora, tenemos es que siempre ellos tienen la confianza de llamarnos durante los siete días de la semana para cualquier inquietud que ellos tengan o, inclusive, cuando ya hemos terminado de trabajar con dicha empresa, ellos nos llaman para una consulta. Consulta que tienen porque realmente la OEFA ha venido, este documento tiene que evidenciar que nosotros los hemos apoyado en todos lo que ellos requieren.	Propuesta de la confianza Apoyo y disponibilidad plena
14	¿Cómo evaluaría usted la calidad el desempeño de sus proveedores?	Bueno, en el tema de los proveedores, nosotros tenemos, a ver te explico: Para poder hacer un estudio ambiental, aparte que nosotros necesitamos la ubicación del proyecto, necesitamos de toda la información , es decir, si tienen otros estudios aprobados o no, o si no los tienen. Aparte, necesitamos también trabajar con laboratorios, los laboratorios tienen que estar inscritos en INACAL; tienen que tener todos los parámetros regulados . Entonces, nosotros nos comprometemos con la empresa a la cual se va a realizar el estudio, basado en nuestra calidad, en virtud de la que vamos a elaborar este estudio. Entonces, si nosotros contamos con un laboratorio que hizo mal los parámetros; o que no está registrado en INACAL, ese resultado no sería representativo . Entonces, es por eso que nosotros tratamos siempre de trabajar con laboratorios inscritos, lo cual es nuestro estándar.	Acceso pleno a la información En función de parámetros y estándares Compilación de resultados

N°	Preguntas	Entrevistado 2 – Gerente General	Entrevista 2 - codificada
1	¿De qué manera la empresa satisface	Actualmente, la empresa viene satisfaciendo la necesidad del cliente a	A través de la comunicación vía canales digitales

	<p>las necesidades y expectativas de los clientes actuales?</p>	<p>través de la comunicación efectiva estable, ya sea a través de vía telefónica, vía correo o vía WhatsApp, atendiendo sus consultas y también futuras necesidades relacionadas a algún servicio que requieran. Esto va siempre entrelazado con las normas, las normas ambientales que diariamente el sector público admitiere o, en ambiente y otros sectores propiamente dichos ya sea agricultura, transporte, industria y otros; se puedan publicar y, de acuerdo a ello, existe una exigencia. Entonces, esto va a la par con nuestra asesoría, con el fin de implementar, de acuerdo a las normas convocadas o publicadas en los diarios. Entonces, tratamos de satisfacer a nuestros clientes, pues esos medios y otras iniciativas propias de cada empresa</p>	<p>(WhatsApp o correo electrónico)</p> <p>Consultas y futuras necesidades</p> <p>Apelación a las normas estatales en diferentes rubros</p> <p>De manera paralela a la asesoría</p>
2	<p>¿De qué manera la empresa satisface las necesidades y expectativas de los clientes prospectos?</p>	<p>Mira, primero hacemos un estudio de mercado. Hacemos un estudio de mercado y vemos la necesidad, de acuerdo a eso, le proponemos al cliente ciertas soluciones a futuro, tales como medidas preventivas, estudios, estudios ambientales preventivos, etc. que los clientes tienen que realizar previamente a la construcción de algún proyecto determinado por ellos. Hacemos conocer las normas vigentes que ellos tienen que acatar y adecuar. También hacemos conocer las infracciones y sanciones de la OEFA; con el fin que ellos tengan en cuenta y no puedan cometer actos que conlleven a un error; entonces, les prevenimos; ello con el fin que, a futuro, puedan sentirse satisfechos con nuestra asesoría.</p>	<p>A partir de un estudio de mercado</p> <p>Enfocado a necesidades</p> <p>Mediante propuesta de soluciones</p> <p>Promoción de las normas vigentes, sanciones e infracciones para generar necesidad</p>
3	<p>¿Cómo el liderazgo de su visión y competencia de la gerencia se fomenta en el personal la uniformidad de los objetivos?</p>	<p>Aquí, dentro de la empresa, se fomenta a través de la retroalimentación, a cada uno de los profesionales que están dentro del equipo. Entonces, es lo que hacemos ahora, en época de pandemia, la única forma es a través de medios digitales. Las reuniones virtuales hacen que se tome en consideración mucho los aportes de parte del cliente y, de acuerdo a ello, nos reunimos con el personal y vemos cómo se puede dar la retroalimentación y hacer una mejora continua y, finalmente, mejorar el servicio. Ello lo hacemos a través de la motivación y, también, a través de la capacitación del personal; a fin que el personal se mantenga actualizado con las normas legales y algunos procedimientos.</p>	<p>Sobre la base de la retroalimentación a los profesionales, a través de medios digitales</p> <p>Se toma en cuenta el punto de vista del cliente</p> <p>Propuesta de mejora continua</p> <p>Se apela a la motivación</p> <p>Se aplica la capacitación</p>
4	<p>¿Cómo el liderazgo propicia un clima laboral que haga posible alcanzar los objetivos de la organización?</p>	<p>El clima laboral. Bueno, con motivo del clima laboral, tratamos que haya mucha comunicación, mucha confianza, que no exista una estructura vertical sino más horizontal. Puede haber esa confianza que tiene el equipo hacia las personas que tenemos cargos y podemos intercambiar ideas; de esta manera, hacer que exista un</p>	<p>Mediante la comunicación</p> <p>Propuesta de liderazgo horizontal</p> <p>Se propicia el intercambio de ideas</p>

		ambiente de confianza, como una familia. Ello siempre motiva a las personas a que sean parte del equipo, y a que siempre tienen que estar un paso más allá, esto es, la competencia. Motivarles a capacitarse para ser mejores , eso es lo más importante.	Se incluye la superación a la competencia Se promueve la capacitación
5	¿Cómo se incentiva la creación de valor por parte de los trabajadores?	Mira, un motivo, la coyuntura ha ocasionado muchos cambios; entonces lo que queremos es que los trabajadores, más allá de llamarlos trabajadores, como tú dices, colaboradores, se sientan satisfechos , satisfechos de poder trabajar aquí en esta empresa. Nosotros retribuimos económicamente de acuerdo a la realidad y a la situación. Entonces, eso es más compatible a lo que ellos necesitan. Todos nosotros sabemos que todo esfuerzo conlleva a una retribución; entonces, el valor en cada uno de cada uno de ellos es importante para que puedan desarrollar sus especialidades.	Búsqueda de la satisfacción del personal Sobre la base de una compensación económica ajustada a la situación
6	¿Cómo describiría usted las capacitaciones ofrecidas por la empresa?	Las capacitaciones ofrecidas en la empresa; ahora, por la coyuntura, todas son virtuales. Tratamos de motivar a nuestros colaboradores, incentivarles y, si hubiese un apoyo económico del 50 por ciento del costo de la capacitación, la empresa puede apoyarles. Ello en un momento se hizo. Como política de empresa, tenemos ese tipo de motivación con el fin que el personal que colabora se pueda capacitar y no vea los costos como una limitación. Si la empresa está en la posibilidad de poder apoyarles, la empresa procede a hacerlo.	Actualmente capacitaciones virtuales Incentivo del 50 % por parte de la gerencia
7	¿Considera usted que se fomenta la efectividad en las actividades diarias de la empresa?	La efectividad, como lo mencionaste, una cosa es eficiencia y otra cosa es eficacia. La efectividad hace que se exija el 100 % a que cada uno de los especialistas, no solamente a niveles conocimientos sino también a nivel que tengan actitud y aptitud. La actitud de conocimientos y la aptitud pueden estar presente. Cuando las "papas queman", hay que apagar el incendio, estar ahí, tener la voluntad de estar. Esa madurez de poder afrontar las situaciones emergentes, la capacidad de respuesta de cada profesional, de cómo han sido formados. También tiene que ver mucho como ellos se sienten identificados con la empresa, de acuerdo a ello, vamos a tener resultados esperados en cada uno de ellos.	Diferencia entre eficiencia y eficacia Exigencia al máximo Requerimiento integral Identificación con la empresa
8	¿Las actividades de la empresa se llevan a cabo como si fueran procesos, es decir, como un conjunto de	Claro, por supuesto. Desde que cada uno llega a la hora de servicio, tanto para un contrato como para una actividad, nosotros procedemos a reunirnos con el equipo que se va a hacer cargo de ese proyecto, con los laboratorios necesarios que van a	Sentido de proceso Uso de retroalimentación del cliente y durante el proceso Enfoque de

	<p>actividades planificadas? de ser el caso ¿Cómo?</p>	<p>actuar, como con un equipo de soporte. Entonces, sí todo tiene un proceso, desde la elaboración de un proyecto PMO, dentro de las actividades de distribución del recurso humano, la distribución de la parte logística, económica y los aportes de los profesionales que actúan como asesores externos, hasta el feedback que los clientes nos puedan dar; es decir, la retroalimentación dentro del proceso dada a alguno que necesite mejorar. Todo eso implica hasta que el producto final llegue, no solamente a los clientes sino también que, ante la autoridad competente, sea revisado y aprobado, en el menor tiempo posible. Esto conlleva un proceso y esto amerita el recurso humano, logístico, todo esto.</p>	<p>retroalimentación integral</p>
9	<p>¿Cómo se evidencia el principio de la mejora continua en las actividades de la empresa?</p>	<p>La mejora es continua, tal como se visualiza. Lo más claro es la retroalimentación. La retroalimentación, la confianza que tengan los colaboradores, más las lecciones aprendidas. Todo eso es importante para que, al final, tengamos un producto o un servicio de buena calidad. Eso es lo que nosotros realizamos. La retroalimentación, sobre todo en la organización; la transparencia, la confianza. Para que ellos puedan y, también como parte de las empresas, podemos decirles cómo mejorarlo.</p>	<p>Principio de la retroalimentación</p> <p>Propuesta de confianza</p> <p>El uso de capacitaciones</p> <p>Fomento de la calidad</p>
10	<p>¿De qué forma se promueve la mejora constante ante el impacto de los cambios internos y externos?</p>	<p>Mejorar el factor interno y externo. Acuérdate que la empresa es una consultora que se maneja por servicios. Los impactos internos pueden ser a nivel económico y financiero. Los externos pueden ser: el personal que nos apoya, los consultores externos, la coyuntura política. Esto último trae como consecuencia que los proyectos se reduzcan y, por la misma coyuntura, las empresas ven un peligro. Entonces, eso trae que todo esto disminuya drásticamente. Ante ellos, nosotros, como empresa, tenemos que tener un plan de contingencia y ver una diversidad de sectores; como consultora, estamos autorizados en todos los sectores; no obstante, sentimos ese impacto. No sabemos, de aquí en adelante, cómo será la situación, pero tratamos que, diversificando, obtener beneficios para la compañía.</p>	<p>Factores internos: economía y finanzas</p> <p>Factores externos: personal externo y coyuntura política</p> <p>Existencia de un plan de contingencias</p> <p>Propuesta de diversificación</p>
11	<p>¿Cómo se toman las decisiones en su empresa? ¿Qué tipo de método se considera para ello?</p>	<p>Se toman en función de la realidad; en función de lo que queremos como empresa; se toma en cuenta la política de la empresa. La decisión que se toma, para seguir adelante con todo esto, es un tema empresarial interno. Tomamos también en cuenta lo que hay afuera en función de la necesidad y la solución que se requiera, todo ello se evalúa. Tenemos el equipo</p>	<p>En función de la realidad</p> <p>En función de las políticas de la empresa</p> <p>En función de socios (especial énfasis en los bancos) y contexto externo</p>

		humano. También, se evalúa lo que tenemos, la estructura de lo que tenemos, los clientes, los socios claves de toda empresa, para nosotros son los bancos. Los bancos aportan mucho y eso nos hace incluirlos en la toma de decisiones a futuro. Buscamos que el entorno externo pueda encajar con lo que tenemos. Son importantes los recursos humanos y financieros, sobre todo la aptitud de seguir adelante	
12	¿Qué tipo de información utiliza a manera de evidencia para la toma de decisiones, como, por ejemplo, reportes, informes, etc.?	Sí, claro. Justamente, el área comercial no toma decisiones de acuerdo a la prospección que realizamos. Tú sabes que el corazón de una empresa consultora, o cualquier empresa, es la parte comercial. Sin la parte comercial, no se tienen resultados. En función a ello, se arma una estrategia comercial; se proyecta a los clientes clave y se ve la forma de cómo llegar a estos clientes. De esta forma, podemos tomar buenas decisiones. Yo creo que es la herramienta de toma decisiones que necesitan los clientes, en base a los informes comerciales, nosotros tomamos decisiones acertadas para la consultora.	Se realiza una prospección enfocada a la parte comercial Se diseña una estrategia comercial enfocada en clientes Se toman en cuenta informes comerciales
13	¿Cómo se fomenta la colaboración entre la empresa y sus proveedores?	Los proveedores que tenemos son los laboratorios. Estos se consideran también como consultores externos. Para proyectos específicos, a manera de proveedores, tenemos más laboratorios, consultores, tenemos camionetas para alquiler de un servicio específico, tenemos personal de seguridad. Entonces, ellos son importantes; ya que hacemos también la retroalimentación. Esto debido a que la idea no es cambiar en cada tiempo al proveedor; ya que se hace inestable. Si ha habido alguna falla o ha habido algo en lo cual no nos pareció, hacemos la retroalimentación para que ellos puedan mejorar y dar un buen servicio, es lo que hacemos. Con respecto a los contratos y convenios de colaboración con proveedores, tenemos ahí documentos de alianzas estratégicas, colaboración; también estratégica. Entonces, tenemos proveedores que llevan buenos años trabajando. Nosotros también conocemos como ellos trabajan. La idea es conocernos, ambos, en un solo objetivo; en dar un buen servicio a un cliente determinado.	Consideración como consultores externos Ejecución de retroalimentación Establecimiento de alianzas estratégicas Conocer a los proveedores Objetivo para dar un buen servicio
14	¿Cómo evaluaría usted la calidad el desempeño de sus proveedores?	Lo evaluó muy bien, no de una manera extrema, pero buena. Tiene que ver mucho la imagen que ellos dan, los antecedentes ante otros clientes, las referencias, mucho las referencias; de ahí vienen los costos, sobre todo, los costos, primero; y otro la transparencia. Ser muy transparente en las	En función de la imagen En función de los antecedentes y referencias Tomando en cuenta los costos y la transparencia

		cosas. Ellos también lo pueden decir a tiempo y nos dicen el momento preciso para tomar nosotros la medida preventiva, eso, sobre todo.	
--	--	---	--

N°	Preguntas	Entrevistado 3 – Ejecutivo Comercial y de Compras	Entrevista 3 - codificada
1	¿De qué manera la empresa satisface las necesidades y expectativas de los clientes actuales?	Bueno. Actualmente lo que hacemos para superar, incluso las expectativas del cliente son, por ejemplo, mejorar los tiempos de entrega de los proyectos . Si se plantea, por ejemplo, 20 o 30 días, lo que se intenta es entregarlo en la mitad de tiempo. Esto ayuda mucho a que se presenten estos proyectos en los ministerios competentes. Y se obtenga el resultado final, que es una resolución positiva. Entonces, el cliente, al ver que los tiempos en los que él pensaba que su proyecto iba a ser realizado se reducen, puede tener más tiempo para temas de manejo de la empresa propia . Eso es lo que se intenta. Básicamente, es nuestro esfuerzo, lo que ponemos bastante esfuerzo, el equipo de proyectos.	Mediante la mejora en los tiempos de entrega con énfasis en el efecto en la empresa del cliente
2	¿De qué manera la empresa satisface las necesidades y expectativas de los clientes prospectos?	Por ejemplo, cuando uno empieza a negociar con un cliente nuevo, se presenta, no nos presentamos como una consultora ambiental, que va a hacer un servicio; nos presentamos como un aliado estratégico . Dándole a que conozca nuestro tiempo de experiencia , que es lo más importante. ¿Cómo yo voy a confiar en alguien nuevo si es que no sé lo que hace? En cambio, nosotros lo hemos estado haciendo por más de 10 años. Entonces dicen: “Esta consultora tiene más de 10 años, hay otras consultoras que son bastante jóvenes”. Nosotros consideramos que se superan las expectativas de nuestros nuevos prospectos. Además de eso, de nuestro tiempo trabajando, nuestra cantidad de proyectos realizados , que son casi más de 300.	Presentación como aliado estratégico al momento de la negociación Propuesta de la experiencia de la empresa Propuesta del número de proyectos ya realizados
3	¿Cómo el liderazgo de su visión y competencia de la gerencia se fomenta en el personal la uniformidad de los objetivos?	Bueno, el gerente general nos reúne y plantea los objetivos para el mes . Entonces, ya ha dicho tales proyectos y objetivos que vamos a lograr durante este mes. Entonces, ya todos sabemos lo que tenemos que lograr. El lo que hace es supervisar, quincenal o semanalmente , pero no de una manera en que se entromete en el trabajo de cada uno; porque cada uno ya sabe lo que se tiene que hacer; sino, lo hace como alguien que está informando cómo van las cosas. Siempre es bueno saber cómo van las cosas. Pero, considero que, en las áreas, su manera de liderar los equipos es plantearnos los objetivos, y que estos se logren; no importa cuánto tiempo nos tome . Uno puede, quizás, tomarse unos días investigando, pero esos días que uno, por	Reunión mensual del gerente general para establecer los objetivos, planes y proyectos Supervisión semanal o quincenal del gerente general Orientado a objetivos

		así decirlo, invierte en investigación para lograr el objetivo, van a servir bastante para justamente lograr el objetivo rápidamente. Entonces, nuestro jefe tiene esa forma de liderazgo, que me parece bastante interesante, que es de lograr objetivos.	
4	¿Cómo el liderazgo propicia un clima laboral que haga posible alcanzar los objetivos de la organización?	Mucho, diría yo. Como le dije antes, su manera de liderar no es de entrometerse. No es de estar diciendo "oye, ¿cómo estás haciendo? ¿qué está pasando? Entonces, crea un clima laboral de confianza, un clima en el cual tú te sientes libre de poder usar tu <i>expertise</i> en lograr esos objetivos. Quizás la forma en que nuestro gerente lo haga es distinta a la nuestra, pero, al final, nuevamente se logra llegar a la meta.	Liderazgo no invasivo Propuesta de un clima laboral basado en la confianza
5	¿Cómo se incentiva la creación de valor por parte de los trabajadores?	Bueno, muy a título personal, de las áreas comercial y compras, ya tenemos nuestros objetivos. Entonces, ¿cómo nos incentivan? No con bonos, porque el dinero no es, quizás, un incentivo que dure, que perdure en el tiempo; sino que haya un reconocimiento de estos objetivos. Que uno ha logrado llegar la meta y se reconoce en la empresa. Ese reconocimiento a uno lo empodera; lo hace sentir bien. Entonces, ese empoderamiento nos sirve bastante para: uno generar un clima laboral bastante propicio y el otro para lograr las metas, el empoderamiento.	Mediante el establecimiento de objetivos por áreas Fomento del reconocimiento y empoderamiento, por encima de compensaciones económicas
6	¿Cómo describiría usted las capacitaciones ofrecidas por la empresa?	Eso, también, es un punto importante; porque siempre se nos motiva a crecer profesionalmente; a llevar cursos, capacitaciones. El mismo gerente, en las reuniones, nos dice: "Oye, Christian ¿qué curso estás llevando este mes?"; "oye, Cristian, ¿qué curso vas a llevar el próximo mes?" Entonces, hay algunas oportunidades en que se nos paga las capacitaciones, los cursos; y otras en las que va a medias; y algunos, más pequeñas, que dicen ya uno se inscribe por sus propias ganas de aprender más. Pero sí, este punto está muy presente en la empresa, ciertamente.	Motivación para crecer profesionalmente Pago de capacitaciones
7	¿Considera usted que se fomenta la efectividad en las actividades diarias de la empresa?	Sí, los procesos, la metodología ayudan mucho a que no desperdiciemos nuestro tiempo; y que logremos llegar a la meta, usando bien nuestros recursos. ¿Qué procesos tenemos? Uno, un tanto corto, para no alargar tanto la entrevista, por ejemplo: Cuando uno llega a un cliente, a un prospecto, primero tenemos el análisis de la empresa: ¿A qué se dedica? A tal actividad, mapeamos...Analizamos la empresa, ese es el paso uno. El siguiente paso es encontrar los gerentes, jefes de medioambiente de la empresa. El paso tres es hacer el contacto. Luego de hacer el contacto, agendar una reunión, efectivamente. Luego de esa reunión, se	Mediante la metodología Consideración de los diferentes pasos de los procesos de la empresa Incentivo para alinearse con la metodología La metodología permite el ahorro de tiempo y el uso eficiente de recursos

		<p>intercambia información. Nosotros ofrecemos nuestro <i>brochure</i>, nuestro CV de empresa. Esta empresa a la que estamos prospectando nos facilita información, quizás. Y, a partir de eso, se envía una cotización. Ya con la cotización, se viene la parte del seguimiento; si es que acepta o no acepta la negociación; se puede reducir un poquito el precio; ajustar ahí y ya, finalmente, se tendría el producto final; el cual es hacer efectiva esa cotización en una orden de servicio.</p> <p>Bueno, los incentivos en la empresa para que logremos los procesos es ser metodológicos. Nuestro propio gerente, que es al cual nosotros vemos como un ejemplo, es bastante metodológico. ¿Cómo nos incentivamos nosotros mismos al lograr estos procesos? Siendo, intentando ser siempre metodológicos. ¿Por qué? Porque mediante la metodología, ya implantada en la empresa, es que ahorramos tiempo y no desperdiciamos diciendo, mañana más tarde: "Oye, ¿cómo hago para prospectar a las empresas industriales?" "Ah ya, voy a hacer una llamada a una empresa industrial". Entonces, pierdes un poco el tiempo. En cambio, otro compañero lo hace ya de frente, con nuestra base. Entonces, ahí se ve la diferencia de trabajo de nuestros compañeros; en el que uno no es tan efectivo en llegar a la meta, y el otro sí. Entonces, ¿cómo fomentamos que haya metodología? Que usemos los procesos; que estemos siempre mirando como estamos caminando, en el día a día, es quizás, mirando a nuestro compañero. Viendo, al final de la semana, cómo nos ha ido.</p>	
8	<p>¿Las actividades de la empresa se llevan a cabo como si fueran procesos, es decir, como un conjunto de actividades planificadas? de ser el caso ¿Cómo?</p>	<p>Con respecto a los procesos, estos se elaboran o se mejoran mensualmente. Al principio del año, hacemos un plan comercial, un plan estratégico, luego un plan comercial para mejorar nuestros procesos. Antes, digamos, usábamos una base de Excel en Drive, no, una base de Excel. Entonces, cada quien tenía su base de Excel y luego la compartía por los correos. Pero ahora los procesos han mejorado porque los tiempos han cambiado. Ahora utilizamos la nube, nuestras bases las colocamos en la nube para alimentar la <i>data</i>. Viene un compañero nuevo, va a prospectar; entonces, él ya sabe que tiene que recurrir a la nube. El proceso que ya les comenté, de prospección hasta llegar a la orden de servicio, se ha mejorado teniendo herramientas informáticas modernas; en este caso, nuestra nube que alimenta nuestra base de datos.</p>	<p>Mejore mensual de procesos</p> <p>Desarrollo de un plan comercial</p> <p>Desarrollo de un plan estratégico</p>

9	¿Cómo se evidencia el principio de la mejora continua en las actividades de la empresa?	¿Cómo se evidencia? Porque tenemos reuniones. Cada fin de semana tenemos reuniones en las cuales hacemos reportes de nuestro trabajo semanal. En ello se evidencia como hemos estado trabajando. Digamos, cuántos nuevos clientes tenemos, cuántas reuniones con empresas tenemos, qué es lo que se ha comprado, digamos, o qué nuevos servicios hemos obtenido, a qué precio, a qué tiempo de crédito. En estos reportes, brindamos esa información a nuestro jefe. Entonces, todos discutimos sobre lo que está pasando, cómo podemos mejorar lo que ya estamos haciendo bien.	Evidencia de la mejora continua y resultados a través de lo manifestado en reuniones semanales Uso de reportes
10	¿De qué forma se promueve la mejora constante ante el impacto de los cambios internos y externos?	Por ejemplo, en el contexto actual, hemos migrado de la oficina, en el trabajo presencial, a la casa, a la oficina que ahora es casa. Trabajamos bastante ahora por el tema de la protección contra esta enfermedad, esta pandemia que estamos viviendo. Hemos pasado a trabajar a la casa, nos brindan herramientas como el correo electrónico, que es importante, el acceso a la nube, básicamente eso.	Mediante la entrega de herramientas
11	¿Cómo se toman las decisiones en su empresa? ¿Qué tipo de método se considera para ello?	Utilizamos ambas, el método cuantitativo y cualitativo. Utilizamos data. Tenemos bastante <i>data</i> , la cual nos sirve para tomar decisiones y; además, la experiencia de nuestro gerente, que es amplia. No es que se equivoqué. Puede ser que, por ahí, no estemos yendo por un buen camino, pero los reportes, la <i>data</i> nos dice "oye, algo está pasando acá". Entonces, es un <i>mix</i> que utilizamos, pero básicamente es la <i>data</i> que tenemos.	Uso de métodos cuantitativo y cualitativo Uso de información de archivo Consideración de la experiencia del gerente
12	¿Qué tipo de información utiliza a manera de evidencia para la toma de decisiones, como por ejemplo, reportes, informes, etc.?	Nosotros utilizamos bastantes reportes. Reportes del equipo, de ambos equipos, por ejemplo, reporte semanal. Nuestro reporte semanal sirve para informar al grupo lo que está sucediendo y lo que ha sucedido. Estos reportes llegan a nuestro gerente y ahí es donde se evalúa lo que hemos estado trabajando. Pero, básicamente son reportes.	Sobre la base de reportes semanales
13	¿Cómo se fomenta la colaboración entre la empresa y sus proveedores?	Bueno. Las relaciones son formales, tienen que ser formales porque estamos hablando de una consultora de ingeniería ambiental, que está regida por normas, leyes. Entonces, usualmente hacemos contratos estratégicos con los proveedores de, por ejemplo, laboratorios, los cuales tienen que estar acreditados. Entonces, esos contratos, como aliados estratégicos, nos brindan crédito por 15, 30 o 60 días. Además, también, nosotros visitamos a los proveedores, en algunos casos de equipos, se les visita. Este es un pequeño análisis del proveedor para saber si existe. En este mundo, en la actualidad, es mejor darse cuenta con quién estás trabajando, básicamente eso, y siempre con contrato.	Mediante el establecimiento de relaciones formales Mediante la celebración de contratos estratégicos Mediante visita y entrega de equipos a proveedores

14	¿Cómo evaluaría usted la calidad el desempeño de sus proveedores?	Nosotros la evaluamos con muchas variables. La más importante es el costo. El costo y el crédito porque no nos puede cobrar mucho por un servicio o por un equipo, que sabemos que está en el mercado. Entonces, si ya sabemos que está en el mercado, definitivamente hay varios ofertantes. Se hace un pequeño análisis de los costos y también sumando los tiempos de crédito, cuánto crédito nos da, en cuánto al tiempo, y, adicionalmente, es muy importante la rapidez en ofrecer los servicios. Tampoco puede ser, en el tema de los laboratorios, tienen tiempos específicos, ahí no lo puedes hacer de un día o dos días, es bien marcado los tiempos. En ese caso no, pero digamos en equipos o movilidad. ¿En qué momento nos dan los carros? ¿Tenemos que esperar una semana o tenemos que esperar ahí mismo? Entonces esta sería la tercera variable. Las dos que te comenté son las más importantes, al menos las que en las áreas las tenemos marcadas	Uso de variables diversas, con especial atención al costo Análisis del crédito Consideración del tiempo
----	---	--	---

N°	Preguntas	Entrevistado 4 – Asistente Ambiental	Entrevista 4 - codificada
1	¿De qué manera la empresa satisface las necesidades y expectativas de los clientes actuales?	Bueno. Primeramente, conocemos, a través de la orden de servicio, el estudio que ellos requieren. A la vez, también se les pide su memoria de proyecto, depende si es un proyecto en curso o uno que quiere realizarse. Internamente, nosotros evaluamos si es pertinente el estudio que ellos están solicitando. En todo caso, también se le puede hacer una sugerencia, a veces las empresas no siempre están muy bien informadas. Piensan que es tal estudio, y uno también, de forma interna, realiza una evaluación. También, lo que realizamos es el asesoramiento a los encargados de este estudio, básicamente a los encargados de cotizar el estudio. Cualquier duda que tengan, estamos en constante comunicación. Satisfacemos todas sus consultas. Eso sería básicamente la manera en la que nosotros apoyamos; con el fin que la empresa pueda brindar un buen servicio.	Contacto inicial a través de orden de servicio y requerimiento Información previa a través de documentos Ofrecimiento de sugerencias Resolución de dudas
2	¿De qué manera la empresa satisface las necesidades y expectativas de los clientes prospectos?	Nosotros como DQ. Lo que nosotros hacemos, cuando una empresa cotiza, es enviarle un plan de trabajo o una cotización respecto a los servicios a realizar, como monitoreos, trabajo en campo, participación ciudadana, o de repente necesitan un monitoreo biológico, hacemos una cotización completa. Se trabaja a precios competitivos y se busca una comunicación constante con el cliente para hacer, tal vez, unos reajustes en el servicio, previa comunicación con el cliente.	Envío de plan de trabajo Aplicación de precios competitivos Propiciación de comunicación constante con el cliente
3	¿Cómo el liderazgo	El gerente es una persona bastante	Énfasis en las cualidades de

	de su visión y competencia de la gerencia se fomenta en el personal la uniformidad de los objetivos?	comunicativa, afable y respetuosa. Yo creo que esas son cualidades que ayudan a que se puedan lograr los objetivos, ser una persona flexible. Puede que, en anteriores ocasiones, no lo haya sido tanto, pero en el tiempo que yo vengo trabajando aquí, puedo ver que ha ido flexibilizando y mejorando como gerente.	la gerencia Muestra de flexibilidad
4	¿Cómo el liderazgo propicia un clima laboral que haga posible alcanzar los objetivos de la organización?	El liderazgo es muy importante porque apoya a que todo el equipo prosiga a una misma meta. En ese caso, es importante que, el gerente o el líder, a través de estrategias, pueda generar un propicio clima laboral, donde los trabajadores se sientan bien y puedan trabajar de manera eficaz y eficiente en las actividades que desempeñen.	Propuesta de metas por el liderazgo y uniformidad Aplicación de estrategias
5	¿Cómo se incentiva la creación de valor por parte de los trabajadores?	Actualmente, por el tema de pandemia, se han visto reducidos los incentivos a los trabajadores. Lo que se ve ahora es que ya no se trabaja por un trabajo mensual; sino que, por la pandemia, se está trabajando por días, como es en mi persona. Eso no motiva a que uno se pueda capacitar, internamente. Anteriormente, en un escenario normal, algunas veces nos llevaban a capacitaciones del mismo Estado o ministerios; en las que tuve oportunidad de participar. Ahora no es posible, todo es trabajar por el proyecto y producto, tiene sus aspectos un tanto negativos; pero, bueno, es la realidad actual.	Reducción de incentivos ocasionada por la pandemia Desmotivación por cambio en la retribución Anteriormente a la pandemia, mediante capacitaciones
6	¿Cómo describiría usted las capacitaciones ofrecidas por la empresa?	Actualmente, la empresa no nos está apoyando en capacitaciones. Si uno se desea capacitar, tiene que hacerlo internamente, en sus horarios libres y con el dinero propio. En esa parte, falta apoyo a los trabajadores. Eso es lo que habría que proponer. Si bien, no nos pagan las capacitaciones; al menos pagarnos el tiempo que tomamos en la capacitación; porque, anteriormente, por ejemplo, en el periodo que yo estuve, no se me pago ninguna capacitación, pero tengo conocimiento que, en periodos anteriores, a algunos compañeros se les pagó. Entonces, quizás no pagar las capacitaciones, pero si el tiempo que se toma, por ejemplo, dos veces a la semana, reconocer que la persona ha invertido tiempo en capacitarse y, pues, se reconoce su tiempo. Si uno trabaja por proyecto pues no hay posibilidad de ello. Básicamente ello.	Ausencia de capacitaciones actuales Capacitaciones con subvención en tiempos pasados
7	¿Considera usted que se fomenta la efectividad en las actividades diarias de la empresa?	Sí, yo creo que sí. Por ejemplo, nosotros trabajamos en la especialidad de ingeniería ambiental. Yo como especialista principal, por así decirlo, cuento con un apoyo, quien es una compañera de trabajo llamada	Mediante la disponibilidad de apoyos Designación de labores a especialistas con el fin de

		<p>Gianella. Entonces, nos apoyamos continuamente. Hay cosas que yo no puedo manejar por tema de tiempo. Nos compartimos el trabajo. Trabajamos con un cadista, quien es el que realiza los mapas, él está especializado netamente en elaboración de mapas. Eso apoya bastante, ya que él ya es especialista en ello. De esta manera, en el tiempo en que yo hago un mapa, él puede hacer 3 o 4 mapas. Ahora, en el tema de cosas legales o requerimientos administrativos, también se procede a enviar al área administrativa para que haga el apoyo, en lo que es, por ejemplo, cosas de pagos, también, se las pasan al área administrativa. Trabajamos en lo que son nuestras especialidades, y de esa forma se aumenta la productividad; porque, cuando alguien hace algo que no sabe, se demora mucho más tiempo. También la casuística que, en el tiempo, uno va agarrando experiencia, respecto a diferentes proyectos. Y eso hace que sea, mucho más sencillo, realizarlos, avanzarlos y obtener el producto final, con menos observaciones que al principio, cuando empecé a trabajar en DQ.</p>	<p>ahorrar tiempo y recursos</p>
<p>8</p>	<p>¿Las actividades de la empresa se llevan a cabo como si fueran procesos, es decir, como un conjunto de actividades planificadas? de ser el caso ¿Cómo?</p>	<p>Sí, nosotros seguimos, si bien no tenemos un procedimiento netamente físico, en un Word o algo así, internamente conocemos los procedimientos necesarios para desarrollar un estudio ambiental. En ese caso, se empieza, primero, mandando el plan de trabajo, la cotización. Una vez aprobado el servicio, nos comunicamos con la empresa para enviar los requerimientos. La empresa mantiene una comunicación fluida. Procedemos a comenzar los capítulos. Cuando se requiere especialidades, como elaboración de mapas, se trabaja con el cadista. Si son estudios más grandes, como un EIA semidetallado, se procede a trabajar con un equipo multidisciplinario, como son: un especialista biológico, un especialista de riesgos. Si bien, nosotros no hacemos algunas especialidades, coordinamos con las empresas y los profesionales que han realizado esos estudios; para que nosotros, como ingenieros ambientales y profesionales que han desarrollado ese estudio, tengamos, de manera eficiente, en el tiempo necesario, todos esos estudios. De esta manera, poder globalizarlo para realizar el estudio ambiental. Una vez que el estudio se finaliza, se coordina con el área administrativa para que haga el tema del foleado y después también las coordinaciones con el cliente para enviar la carta de suscripción o la solicitud para que el estudio ambiental pueda ser ingresado al</p>	<p>Ausencia de una ruta de procesos</p> <p>Uso de procedimientos técnicos</p> <p>Actividades en proceso interdisciplinario</p> <p>Soporte constante durante cada etapa del proceso</p> <p>Presencia de contratiempos ocasionados por la virtualidad</p>

		<p>ministerio competente. Así, también, se realiza una revisión final por el gerente, da sus observaciones, sus recomendaciones. Se levantan las observaciones y se tiene el estudio final. El cual pasa a ser evaluado por el titular del proyecto y, si está conforme, se procede a ingresar. Básicamente, ese es el flujograma que se trabaja. Una vez ingresado el proyecto al ministerio competente, se da seguimiento. Normalmente, las observaciones generadas en el estudio son enviadas al cliente. Es por eso que siempre se le hace seguimiento. También se le hace presente al cliente que va a ser él el primero en ser notificado si el estudio tiene observaciones. Una vez determinadas las observaciones, se procede a hacer el informe de observaciones y también, otra vez, pasa por el filtro de gerencia. Lo revisa, si las observaciones están bien sustentadas, para poder ingresarlo otra vez al ministerio; de esta forma, poder tener la certificación ambiental. La empresa DQ sigue a través de todo el proceso y brinda el apoyo a la empresa para que esta obtenga su certificación. También, se coordina con los profesionales a cargo de la evaluación. Ahora, por la pandemia, es bastante complicado comunicarse con los evaluadores. Antes, como trabajaban en el mismo ministerio, tenían sus anexos. Ahora, es complejo comunicarse con ellos. Incluso, hay temas con las empresas que no revisan sus correos y, a destiempo, nos avisan que han llegado sus observaciones, eso es una falencia que se ha visto durante la pandemia; ya que, anteriormente, la empresa era notificada físicamente. Ahora es notificada virtualmente, y muchas no están familiarizadas con este proceso. Se ha tenido algunos inconvenientes.</p>	
9	<p>¿Cómo se evidencia el principio de la mejora continua en las actividades de la empresa?</p>	<p>De mi parte, yo puedo decir que, desde que yo ingresé a DQ, ha habido una ganancia de experiencia. Eso ha ocasionado que los estudios sean más completos, mejores y con menos observaciones. De esa manera, ya no se requiere tanto de la revisión del gerente, sino que uno mismo va conociendo que cosas son pertinentes en cada estudio. Como empresa, lo que se hace es enviar un plan de trabajo, lo que hace que sea más ordenado. También se envía un cronograma al cliente para que este sepa cuánto va a demorar su estudio. Siempre se ha tratado que el estudio cumpla la fecha de envío. Si es mejor, antes. Así también, creo que es muy importante, tener una relación estrecha con los profesionales, por ello, yo siempre pido reuniones, llamadas por teléfono, envío de correos. La</p>	<p>Sobre la base de adquisición de experiencias</p> <p>Fomento de la autonomía Elaboración de un plan de trabajo</p> <p>Envío de cronograma al cliente, para cotejo de tiempos</p> <p>Énfasis en la mejora de plazos</p> <p>Fomento de la comunicación</p>

		comunicación es importante en el desarrollo del estudio; ya que, a veces, si bien la empresa te puede enviar información, no siempre esta es suficiente. Uno siempre tiene que estar comunicándose para que, específicamente lo que se necesita, sea enviado por la empresa.	
10	¿De qué forma se promueve la mejora constante ante el impacto de los cambios internos y externos?	Actualmente, se viene trabajando desde casa, lo cual es algo bastante bueno; ya que se evita que el personal esté expuesto al virus. De esa manera, se evita ausencia laboral. También apoya la flexibilidad del horario. Si bien antes, en épocas normales, no había tanta flexibilidad. En cambio, ahora, hay flexibilidad. Lo cual es bueno para algunos proyectos por qué; si bien antes todo se trabajaba en la empresa, ahora permite que quizás uno pueda trabajar más horas. Eso se compensa por los pagos. Por ejemplo, hoy día, puedes trabajar doce horas y mañana trabajas menos. A veces se puede cumplir con la meta de acabar con un proyecto en menos tiempo, gracias a ello.	Flexibilidad, actualmente presente mas, en el pasado, ausente
11	¿Cómo se toman las decisiones en su empresa? ¿Qué tipo de método se considera para ello?	En la empresa, normalmente, en los estudios tomamos decisiones objetivas; ya que, cuando en un estudio, uno ya sabe que va a hacer, uno prosigue a la elaboración. Más que nada, el gerente toma la decisión de realizar el servicio. No, de qué tipo de estudio es. A veces, se consulta conmigo. Finalmente, la decisión final la toma el gerente. Respecto a algunos estudios, a veces hay puntos en los que, por ejemplo, menciono un estudio de una empresa que dijeron que querían remover los puntos de monitoreo de misiones. Yo no estaba muy de acuerdo; ya que siempre es importante que, al menos, un punto de monitoreo de misiones se mantenga. Si bien esta empresa tenía dos puntos, querían eliminar los dos. Mi persona pensó que sería mejor que se elimine solo uno y tener un punto como control. Sin embargo, la última decisión de esto la toma el gerente; ya que se considera que tiene mayor experiencia. Él ha sido evaluador ambiental en el Ministerio de la Producción. Ya él, a su criterio, toma la decisión. Creo que, en la mayoría de casos, ha sido acertada. Se respeta. Uno lo deja en las riendas del gerente.	Decisiones objetivas sobre la base del conocimiento previo Decisión final tomada por el gerente, sobre la base de su experiencia
12	¿Qué tipo de información utiliza a manera de evidencia para la toma de decisiones, como, por ejemplo, reportes, informes, etc.?	Para la decisión de casuística, en cualquier tipo de proyecto, se procede a observar los reportes de monitoreo, estudios ambientales anteriores que tenga la empresa, sus informes. No son muchas las decisiones que uno toma. Más que nada, el hecho de decidir qué información va y qué información no va. Más que nada, por la	Uso de reportes de monitoreo Consulta de estudios previos Consulta de informes

		<p>experiencia. Hay informaciones que no son relevantes para el estudio. Claro que, siempre, todo estudio tiene la aprobación del gerente. Él puede decir si es que se le tiene que añadir o quitar algunas cosas. Pero, no se realizan muchas decisiones importantes, como uno ya conoce la estructura del estudio, uno sabe qué va y qué no va.</p>	<p>Predilección por toma de decisiones basada en la experiencia</p>
13	<p>¿Cómo se fomenta la colaboración entre la empresa y sus proveedores?</p>	<p>La empresa, según yo tengo conocimiento, no tiene muchos proveedores en el tema ambiental. Quizás nuestros proveedores principales, según lo que yo tengo conocimiento, eran los laboratorios, que tenían una buena relación porque el mismo laboratorio SAC le realizaba un descuento a la empresa y también le daba crédito. Esto se vio necesario, que la misma empresa que solicita el servicio, realice el pago de los mismos laboratorios, por un tema de que, a veces, las empresas demoran en pagar y el laboratorio no espera. Si la empresa no paga al laboratorio, no nos envían los informes de ensayo. Entonces, no puede culminar el estudio. Por eso se ha visto pertinente que el mismo cliente trabaje con el laboratorio. Nosotros apoyamos en lo que es facilitar los contactos, empresas; sugerir un buen laboratorio, ese es nuestro apoyo. Pero, normalmente, tenían una buena relación con el laboratorio.</p>	<p>Mediante el intercambio de créditos y el establecimiento de descuentos</p> <p>Facilitación de contacto</p> <p>Sugerencia de proveedor</p>
14	<p>¿Cómo evaluaría usted la calidad el desempeño de sus proveedores?</p>	<p>Nosotros elegimos proveedores, en base a varios criterios, uno de ellos es la acreditación de los laboratorios, eso es muy importante; porque si uno trabaja con laboratorios que no son acreditados, más adelante, se pueden tener problemas legales con el ministerio y con la empresa; ya que si uno sugiere laboratorios que no están autorizados, en la empresa me pueden decir: “¿Por qué sugieres un laboratorio que no cumple con lo que se pide en los estudios ambientales?” Ese es un filtro, que estén acreditados. Posteriormente a ello, están los costos y también la calidad del servicio. Muchas veces, por los costos, se trabajó con otro laboratorio y se vio que los informes de ensayo tuvieron bastantes observaciones. A veces, no nos enviaban la información o había que estarla solicitando. En el caso de SAC, siempre han sido bastante profesionales en su trabajo. Siempre se recomienda a ese laboratorio porque cumple las expectativas de la empresa. Creo que tiene una buena calidad</p>	<p>Acreditación de proveedor</p> <p>Mediante costos</p> <p>Mediante la calidad del servicio</p> <p>Por el producto obtenido</p> <p>Por el grado de responsabilidad del proveedor</p>

N°	Preguntas	Entrevistado 5 – Cadista SCG	Entrevista 5 - codificada
1	<p>¿De qué manera la empresa satisface</p>	<p>En primer lugar, la empresa siempre busca la excelencia; dar un trabajo con</p>	<p>Búsqueda de la excelencia</p>

	<p>las necesidades y expectativas de los clientes actuales?</p>	<p>estándares de calidad, por encima de los mantenidos en el mercado. Nuestra prioridad es el cliente. Damos especial atención a la comunicación. Ellos pueden comunicarse de manera continua. Hacemos seguimiento al trabajo y también ofrecemos nuestros servicios de manera oportuna, con plazos establecidos, coherentes y que nos han servido para obtener buenos resultados, con todos los clientes que hemos tenido, a lo largo de estos años, en los que he venido trabajando en la empresa. Resumiendo, sería: comunicación, seguimiento y puntualidad en la entrega de documentos e informes.</p>	<p>Seguimiento de estándares de calidad</p> <p>Superación de los estándares del mercado</p> <p>Enfoque prioritario al cliente</p> <p>Énfasis en la comunicación</p> <p>Seguimiento constante del trabajo</p> <p>Respeto de plazos</p>
2	<p>¿De qué manera la empresa satisface las necesidades y expectativas de los clientes prospectos?</p>	<p>Nuestros antiguos clientes y los trabajos que hemos realizado nos dan un soporte, un <i>expertise</i>, para decirle a los nuevos y futuros clientes que tenemos bagaje amplio en el tema. También los entrevistamos de manera virtual y pactar una reunión física. Lamentablemente, por la coyuntura actual, estamos teniendo continuas reuniones virtuales donde se presenta al equipo, los jefes de área, especialistas de área; donde ellos exponen un poco de los que trabajamos. Así los clientes saben que somos un equipo multidisciplinario; que tenemos la capacidad de respuesta ante cualquier situación que acontezca, cuando tengamos la entrega de nuestros documentos o informes finales.</p>	<p>Sobre la base de clientes previos</p> <p>Mediante una entrevista virtual y reunión física (antes de la pandemia)</p> <p>Reuniones informativas</p>
3	<p>¿Cómo el liderazgo de su visión y competencia de la gerencia se fomenta en el personal la uniformidad de los objetivos?</p>	<p>Yo casi estoy en la empresa desde que estaba formándose, cuando estaba creciendo. Se ve un liderazgo positivo; ya que siempre estamos mejorando continuamente. Un líder es aquel que ayuda. Cuando hay problemas, él no se desentiende jamás de nosotros, siempre tiene todo el tiempo y la disponibilidad de apoyarnos y hacer que, si tenemos algún problema con un entregable, por tema de tiempo, él también está ahí para poder solucionarlo y ayudarnos. También, esa parte del líder de escuchar, saber tus necesidades y estar contigo en todo momento. Eso es parte del liderazgo positivo. Eso siempre trae buen trabajo y, sobre todo, trabajadores fieles.</p>	<p>Liderazgo en base al ejemplo por parte del gerente</p> <p>Escucha activa</p>
4	<p>¿Cómo el liderazgo propicia un clima laboral que haga posible alcanzar los objetivos de la organización?</p>	<p>Sobre todo, que nuestro líder nos empodere, que nos dé las herramientas para poder cumplir los objetivos y ser parte del equipo. No solamente ser la cabeza y dirigir, sino también "ponerse la camiseta", "las cosas al hombro" y caminar todos como un equipo.</p>	<p>Empoderamiento por el líder</p> <p>Acceso a herramientas</p> <p>Apoyo activo por parte del liderazgo</p>

5	¿Cómo se incentiva la creación de valor por parte de los trabajadores?	Es una pregunta bastante importante porque uno siempre se quiere sentir reconocido y empoderado. Ahí nuestras cabezas, nuestro líder, siempre apunta a darnos herramientas para mejorar. Constantemente, nos capacitamos. Queremos siempre dar el 100 % y cada trabajo o informe nuevo que tenemos, es como un reto para superar el anterior y así, poco a poco, buscar la excelencia.	Entrega de herramientas Mediante capacitación constante Fomento de la superación constante
6	¿Cómo describiría usted las capacitaciones ofrecidas por la empresa?	Como yo soy uno de los más antiguos, he tenido la oportunidad de ser ayudado, financiado, cursos externos financiados por la empresa, llámese: diplomados, un par de diplomados, cursos prácticos, cursos teóricos en diferentes centros. Por ejemplo, en el colegio de Ingenieros, he tenido la oportunidad de capacitarme. Siempre, como te comento, ese tema que tu líder quiere que sigas mejorando, que tengas nuevos conocimientos. Me he sentido reconocido. Me han pagado, más allá de lo económico, con estos cursos. He aprendido muchísimo, lo cual es un retorno para la empresa porque es una inversión por la mano de obra que somos nosotros.	Ofrecimiento de ayudas y financiamiento de cursos externos Ofrecimiento de cursos prácticos y teóricos en instituciones reconocidas
7	¿Considera usted que se fomenta la efectividad en las actividades diarias de la empresa?	Claro que sí. Tenemos un organigrama. Tenemos procesos. Siempre que viene un trabajo, un informe, un estudio por elaborar, tenemos plazos. Hay capítulos por cumplir. Siempre, tenemos un orden, un <i>planning</i> . Hay una persona encargada que hace estos cronogramas de entregables. Eso ayuda bastante con el cumplimiento de las actividades.	Enfocado en organigramas Se propugna el seguimiento de procesos
8	¿Las actividades de la empresa se llevan a cabo como si fueran procesos, es decir, como un conjunto de actividades planificadas? de ser el caso ¿Cómo?	Sí, claro, son procesos. Por ejemplo, nosotros hacemos estudios ambientales y, al momento de tener un servicio para elaborar el informe final, tenemos primero un cronograma de entregables. Esto es, un informe final de trabajo, donde direccionamos y dividimos las etapas para poder proceder con nuestro trabajo. Tenemos, por ejemplo, la etapa de precampo, donde nosotros obtenemos información secundaria de todo lo que vamos a hacer. Una etapa de campo, donde nosotros, si es que se da el caso, viajamos a la zona de proyecto para recopilar información primaria. Y, como te comento, si no se puede, por la coyuntura, obtenemos información secundaria. Después, en una etapa de gabinete, donde procesamos toda esta información. Por tanto, tenemos, desde que recibimos el entregable, ya sabemos que tenemos un cronograma, pasos a seguir, actividades predestinadas. Al llegar a campo o recabar la información secundaria, tenemos, ya que nuestro estudio se divide por capítulos, día a día, acabar este capítulo, cerrar este	Proceso basado en cronograma de entregables Proceso dividido en fases

		capítulo; buscar información de un subcontratista, etc. Por tanto, creo que la palabra de "proceso" y la efectividad que trabaja con eso es mucho mejor que nada más tener en el aire un entregable y no saber por dónde empezar, sino tenemos claramente estructurado por donde seguir un estudio.	
9	¿Cómo se evidencia el principio de la mejora continua en las actividades de la empresa?	Siempre tenemos retroalimentación, por ejemplo, los lunes tenemos reuniones para la programación de la semana. También, hay un momento para conversar sobre problemas que hemos tenido, dificultades o nuevas experiencias. Esto es, sobre todo, muy bueno porque nosotros vamos así mejorando y cada personal, que se dedica a un rubro diferente, pero que está engranado al estudio, nos permite saber que situaciones diferentes hay y cómo actuar frente a ellas.	Uso de la retroalimentación Desarrollo de reuniones Mejora interdisciplinaria
10	¿De qué forma se promueve la mejora constante ante el impacto de los cambios internos y externos?	Ha habido bastantes cambios, sobre todo por la coyuntura actual. El trabajo, ahora por teletrabajo, de manera remota. La empresa ha tenido las herramientas; ha contratado a las personas, me imagino, que son las responsables de que pueda funcionar el trabajo remoto, con programas, etc. Trasludamos nuestra herramienta de trabajo, nuestras laptops, a casa. Podemos trabajar de manera eficiente, de manera remota. Esto nos ha permitido también continuar con el trabajo. Seguimos con carga, gracias a Dios, estamos con unos proyectos que nos están permitiendo salir adelante. La empresa nos da todo el apoyo en temas de software. Tenemos un técnico que nos monitorea, nos da antivirus, nos proporciona cualquier tema que necesitemos para hacer más eficiente nuestro trabajo.	La empresa moviliza medios para hacer frente a los cambios Disposición de personal contratado por la empresa
11	¿Cómo se toman las decisiones en su empresa? ¿Qué tipo de método se considera para ello?	Como te comenté, tenemos un gerente, un líder, y este líder tiene personal a cargo, donde cada persona ve un tema y, antes de una propuesta o lanzar un objetivo de un estudio, nos reunimos para que cada responsable de su área proporcione información o dé su punto de vista de cómo abordar un problema o estudio. Nosotros damos un sustento de cómo hacer viable o como efectuar el trabajo. Nuestro líder, el gerente general, nos escucha y, de cada idea que nosotros tenemos, él engrana todo el estudio, toda la propuesta técnica y económica y, en base a ello, él toma una decisión.	Expresión de puntos de vista Exposición de sustentos Toma de decisión por parte del gerente general
12	¿Qué tipo de información utiliza a manera de evidencia para la toma de decisiones, como, por ejemplo,	Para este caso, como te comenté, yo veo la parte de línea de base física y tema de SCG. Yo siempre, como manda la norma, me guío por estudios aprobados por la entidad competente, que revisa nuestros estudios y, en base a estos informes o	Documentos sustentables en función de normas técnicas, en área especializadas

	reportes, informes, etc.?	resultados, que son oficiales, también yo me baso en cómo actuar o tomar una decisión a futuro para poder realizar el trabajo.	
13	¿Cómo se fomenta la colaboración entre la empresa y sus proveedores?	La empresa trabaja con varios proveedores, sobre todo en temas de monitoreo ambiental. Hay tres o cuatro empresas que ya vienen trabajando bastante tiempo. Hay bastante comunicación, sobre todo también apoyo económico, como una confraternidad o una confianza en la que ellos hacen el trabajo y, después nosotros les damos un retorno. Creo que eso es bueno porque nosotros también los esperamos cuando hay un retraso en un informe, claro que dentro de los plazos. Esto permite mantener la confianza y seguir trabajando en equipo.	Existencia de comunicación Apoyo económico en señal de confianza Ejecución de beneficios en plazos
14	¿Cómo evaluaría usted la calidad el desempeño de sus proveedores?	La empresa no cuenta con un modelo de encuestas ni nada por el estilo. Solamente, nuestro gerente nos pregunta siempre cómo ha sido la experiencia con nuestro proveedor; ya que siempre viajamos con ellos. Siempre tenemos a bien hacerle como una inspección o revisar lo que ellos hacen. En ese sentido, él nos pregunta por su funcionamiento, qué nos parece. Cómo te digo, él nos escucha, siempre trata de rescatar nuestras opiniones, consejos; él es como un líder que escucha, que promueve la comunicación. Y la calidad, como te digo, es de manera objetiva. Nosotros directamente somos que el filtro para decir “esta empresa ha trabajado de manera correcta, esta no”, vemos que podemos mejorar. Es como que el filtro que tenemos dentro de la empresa para ver la calidad o el desempeño de los proveedores.	La empresa no cuenta con parámetros formales de medición de desempeño de proveedores Sobre la base de consulta a trabajadores, por parte del gerente

Anexo 6. Matriz de triangulación y conclusiones

N.º	Pregunta	E ₁ – Entrevistado 1	E ₂ – Entrevistado 2	E ₃ – Entrevistado 3	E ₄ – Entrevistado 4	E ₅ – Entrevistado 5	Similitud	Diferencias	Guía de observación	Conclusión
1	¿De qué manera la empresa satisface las necesidades y expectativas de los clientes actuales?	<p>En el momento en el que los clientes se contactan con la empresa.</p> <p>Mediante reuniones informativas</p> <p>Acciones a tomar según lo acordado en reunión</p> <p>Reuniones con entes estatales</p> <p>Agilización de procesos</p>	<p>A través de la comunicación vía canales digitales (WhatsApp o correo electrónico)</p> <p>Consultas y futuras necesidades</p> <p>Apelación a las normas estatales en diferentes rubros</p> <p>De manera paralela a la asesoría</p>	<p>Mediante la mejora en los tiempos de entrega con énfasis en el efecto en la empresa del cliente</p>	<p>Contacto inicial a través de orden de servicio y requerimiento</p> <p>Información previa a través de documentos</p> <p>Ofrecimiento de sugerencias</p> <p>Resolución de dudas</p>	<p>Búsqueda de la excelencia</p> <p>Seguimiento de estándares de calidad</p> <p>Superación de los estándares del mercado</p> <p>Enfoque prioritario al cliente</p> <p>Énfasis en la comunicación</p> <p>Seguimiento constante del trabajo</p> <p>Respeto de plazos</p>	<p>El E1 y el E4 sostienen que la satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes actuales se da en el momento del primer contacto.</p> <p>Tanto el E1 y el E2 dan énfasis a cuestiones de requerimiento estatal y su respectiva comunicación de carácter informativo al cliente.</p> <p>El E1, E3 y el E5 coinciden en el respeto de los plazos de entrega o en la superación de estos.</p> <p>Tanto el E2 como el E5 proponen un énfasis en la comunicación.</p>	<p>El E5 sostiene una posición más comercial y competitiva, en términos de mercado.</p>	<p>Los pedidos y encargos del cliente son considerados como prioritarios. El manejo de las quejas y reclamos es ejecutado por el gerente general y el administrador. No se evalúan ni los riesgos ni oportunidades que afecten la conformidad de los servicios.</p>	<p>El primer contacto con el cliente es clave y de suma importancia. La comunicación informativa, con respecto a requerimientos y cuestiones estatales y de mercado, se entrelazan con la satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes. El cumplimiento de los plazos y la superación de estos (en un menor tiempo) es sumamente valorado en lo que respecta a la satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes actuales. La atención a los requerimientos de los clientes es realizada por la gerencia.</p>
2	¿De qué manera la empresa satisface las necesidades y expectativas de los clientes prospectos?	<p>Mediante la experiencia</p> <p>Mediante la calidad</p>	<p>A partir de un estudio de mercado</p> <p>Enfocado a necesidades</p> <p>Mediante propuesta de soluciones</p> <p>Promoción de las normas vigentes, sanciones e infracciones para</p>	<p>Presentación como aliado estratégico al momento de la negociación</p> <p>Propuesta de la experiencia de la empresa</p> <p>Propuesta del número de proyectos ya realizados</p>	<p>Envío de plan de trabajo</p> <p>Aplicación de precios competitivos</p> <p>Propiciación de comunicación constante con el cliente</p>	<p>Sobre la base de clientes previos</p> <p>Mediante una entrevista virtual y reunión física (antes de la pandemia)</p> <p>Reuniones informativas</p>	<p>Los E1, E3 y E5 dan énfasis a la exhibición de la experiencia previa con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes prospecto.</p>	<p>El E2 informa a los clientes acerca de las normas vigentes, requerimientos e infracciones; a fin de hacer que el cliente se dé cuenta de la necesidad en requerir los servicios de la empresa, a manera de solución. El E5 manifiesta el desarrollo de</p>	<p>No se cuenta con una metodología de medición ni predicción de las necesidades y expectativas de los clientes futuros.</p>	<p>La experiencia previa y su comunicación tiene un lugar importante en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes prospectos. Especial lugar se da a la comunicación de los requerimientos y sanciones vigentes, con el fin de despertar conciencia de la necesidad de los servicios de la empresa. Existe tanto la tendencia a</p>

			generar necesidad					reuniones informativas. El E1 propicia la calidad; mientras que el E4 propicia la oferta de precios competitivos.		promover la calidad como el precio competitivo. No obstante, no existe una metodología específica enfocada a analizar a los clientes prospecto.
3	¿Cómo el liderazgo de su visión y competencia de la gerencia se fomenta en el personal la uniformidad de los objetivos?	Mediante la capacitación de sus trabajadores, con miras a mejorar la calidad y tener un efecto positivo en el cliente.	Sobre la base de la retroalimentación a los profesionales, a través de medios digitales Se toma en cuenta el punto de vista del cliente Propuesta de mejora continua Se apela a la motivación Se aplica la capacitación	Reunión mensual del gerente general para establecer los objetivos, planes y proyectos Supervisión semanal o quincenal del gerente general Orientado a objetivos	Énfasis en las cualidades de la gerencia Muestra de flexibilidad	Liderazgo en base al ejemplo por parte del gerente Escucha activa	Tanto el E1 y el E2 proponen el desarrollo de capacitaciones como una manera en la que el liderazgo fomenta en el personal la uniformidad de objetivos. El E3 propone reuniones periódicas con la gerencia para comunicar los objetivos empresariales, coincide con el E4 y E5. Tanto el E4 y el E5 hacen mención de cualidades a seguir por parte de la gerencia, como la flexibilidad y la escucha.	El E2 propone la retroalimentación con matices de mejora continua. El E2 incluye el punto de vista del cliente.	La gerencia busca fortalecer los valores de la empresa, la misión y la visión de esta. Sin embargo, no existe información explícita que indique o describa la cultura organizacional de la empresa.	Existe un marcado énfasis a las disposiciones de la gerencia; a manera de reuniones periódicas en las que se comunican los objetivos de la empresa. La retroalimentación tiene un lugar importante en la empresa. El desarrollo de cualidades por parte de la gerencia (flexibilidad y escucha) tiene un lugar especial. No existe información que describa la cultura organizacional de la empresa.
4	¿Cómo el liderazgo propicia un clima laboral que haga posible alcanzar los objetivos de la organización?	Mediante la autonomía Mediante la adquisición de responsabilidades	Mediante la comunicación Propuesta de liderazgo horizontal Se propicia el intercambio de ideas Se incluye la superación a la competencia Se promueve la capacitación	Liderazgo no invasivo Propuesta de un clima laboral basado en la confianza	Propuesta de metas por el liderazgo y uniformidad Aplicación de estrategias	Empoderamiento por el líder Acceso a herramientas Apoyo activo por parte del liderazgo	Tanto el E1 como el E3 dan énfasis al liderazgo autónomo y no invasivo. El E2 y el E3 sostienen que el liderazgo propicia un clima laboral mediante la delegación de responsabilidades y el empoderamiento de los trabajadores para el alcance de los objetivos empresariales. El E2 y el E5 proponen el involucramiento activo del liderazgo.	Para el E2, la comunicación y el intercambio de ideas tienen un lugar primordial. El E2 promueve la competencia entre los trabajadores.	A pesar de contar con un organigrama, las responsabilidades y tareas del personal son decididas de manera unilateral por el gerente general.	El liderazgo propicia un clima laboral que haga posible el desarrollo de los objetivos empresariales mediante la delegación de responsabilidades, el empoderamiento de los trabajadores y el involucramiento activo de la gerencia. El intercambio de ideas y opiniones; así como la elaboración de estrategias para ello, tiene un lugar importante. A pesar de ello, las responsabilidades del personal son determinadas por el gerente general.

5	¿Cómo se incentiva la creación de valor por parte de los trabajadores?	Mediante la propiciación de un clima de respeto Mediante la capacitación continua Mediante eventos sociales Propiciando la flexibilidad	Búsqueda de la satisfacción del personal Sobre la base de una compensación económica ajustada a la situación	Mediante el establecimiento de objetivos por áreas Fomento del reconocimiento y empoderamiento, por encima de compensaciones económicas	Reducción de incentivos ocasionada por la pandemia Desmotivación por cambio en la retribución Anteriormente a la pandemia, mediante capacitaciones	Entrega de herramientas Mediante capacitación constante Fomento de la superación constante	Tanto el E1, E4 y E5 sostienen que, para crear valor entre los trabajadores, se debe organizar capacitaciones, lo cual tiene un efecto directo en el desempeño del trabajador. El E1, E2, E3, E4 y E5 dan importancia a valores y cualidades abstractas como la flexibilidad, el respeto, la satisfacción, el empoderamiento, la motivación y la superación.	El E2 da un especial lugar a la compensación económica; mientras que el E3 da importancia al reconocimiento, por encima de la primera. El E4 manifiesta la ausencia de incentivos económicos desde el inicio de la pandemia.	El personal contribuye al cumplimiento de las operaciones de la empresa. Sin embargo, no hay una concientización con respecto a los objetivos y mejoras del desempeño.	La creación de valor entre los trabajadores se incentiva principalmente mediante la promoción de valores, tales como el respeto, la satisfacción, el empoderamiento, etc. No obstante, no existe una concientización plena. La propuesta de capacitaciones ocupa un lugar importante; no obstante, existe cierta diferencia en la aplicación de compensaciones económicas y el reconocimiento.
6	¿Cómo describiría usted las capacitaciones ofrecidas por la empresa?	Capacitaciones orientadas a resultados	Actualmente capacitaciones virtuales Incentivo del 50 % por parte de la gerencia	Motivación para crecer profesionalmente Pago de capacitaciones	Ausencia de capacitaciones actuales Capacitaciones con subvención en tiempos pasados	Ofrecimiento de ayudas y financiamiento de cursos externos Ofrecimiento de cursos prácticos y teóricos en instituciones reconocidas	Los E2, E3, E4 y E5 manifiestan que, anteriormente a la pandemia, existía un incentivo económico (subvención o pago porcentual) de las capacitaciones al personal.	Con respecto a los factores para las capacitaciones, existe una posición diferida. Mientras que el E1 sostiene que la capacitación debe ser orientada a resultados, el E3 sostiene que las capacitaciones deben ser orientadas al crecimiento profesional.	La empresa promueve la ejecución de capacitaciones subvencionadas.	Actualmente no se brindan capacitaciones; no obstante, antes de la pandemia, existían ciertos beneficios económicos (subvenciones y pagos porcentuales) por parte de la empresa en la capacitación de los trabajadores. Existe una diferencia en la motivación. Para unos, la capacitación debe ser orientada a resultados; para otros, esta debe ser dirigida al crecimiento profesional.
7	¿Considera usted que se fomenta la efectividad en las actividades diarias de la empresa?	Fomento del trabajo en unidad entre profesionales de distintas disciplinas. Apelación al compromiso	Diferencia entre eficiencia y eficacia Exigencia al máximo Requerimiento integral	Mediante la metodología Consideración de los diferentes pasos de los procesos de la empresa	Mediante la disponibilidad de apoyos Designación de labores a especialistas con el fin de ahorrar tiempo y recursos	Enfocado en organigramas Se propugna el seguimiento de procesos	Los E3 y E5 coinciden en un enfoque de proceso con el fin de fomentar la efectividad en las actividades diarias de la empresa. Los E1 y E4 manifiestan y dan énfasis al apoyo	El E2 observó la diferencia entre eficiencia y eficacia.	El coordinador de proyectos tiene un papel preponderante en la planificación y control de las operaciones de la empresa.	La efectividad en las actividades diarias de la empresa se fomenta mediante la adopción de un enfoque de procesos, matizado por un enfoque interdisciplinario especializado (colaboración entre especialistas). Existe la

			Identificación con la empresa	Incentivo para alinearse con la metodología La metodología permite el ahorro de tiempo y el uso eficiente de recursos			interdisciplinario y especializado. Los E2 y E5 sostienen que ello debe ser orientado por organigramas y políticas empresariales. El E3 dio énfasis a la metodología, algo que puede interpretarse como las políticas empresariales o el <i>modus operandi</i> de la empresa.			tendencia a orientar la efectividad a las políticas de la organización.
8	¿Las actividades de la empresa se llevan a cabo como si fueran procesos, es decir, como un conjunto de actividades planificadas? de ser el caso ¿Cómo?	Uso de una secuencia de pasos establecidos Proceso que involucra a todas las áreas	Sentido de proceso Uso de retroalimentación del cliente y durante el proceso Enfoque de retroalimentación integral	Mejore mensual de procesos Desarrollo de un plan comercial Desarrollo de un plan estratégico	Ausencia de una ruta de procesos Uso de procedimientos técnicos Actividades en proceso interdisciplinario Soporte constante durante cada etapa del proceso Presencia de contratiempos ocasionados por la virtualidad	Proceso basado en cronograma de entregables Proceso dividido en fases	Tanto el E1, E2, E3 y E5 manifiestan la existencia de un enfoque de procesos basado en documentos (plan comercial, plan estratégico, cronograma de entregables). Un proceso integral (E1) que involucra a todas las áreas.	El E4 señaló la ausencia de una ruta propia de procesos; no obstante, reconoció la presencia de procesos técnicos ligados a documentos de esta naturaleza. El E2 expresó un lugar especial para la retroalimentación.	El coordinador de proyectos supervisa el desarrollo del proceso.	Se observa que las actividades de la empresa se asumen a manera de procesos. Estos procesos se encuentran ligados a documentos como: el plan comercial, el plan estratégico o entregables. Los cuales sirven de ruta para los procesos. Los procesos involucran a los distintos especialistas de todas las áreas de la empresa. El encargado de la organización y control de procesos es el coordinador de proyectos.
9	¿Cómo se evidencia el principio de la mejora continua en las actividades de la empresa?	Enfocada a la propuesta de precios competitivos Estrecha relación con la calidad	Principio de la retroalimentación Propuesta de confianza El uso de capacitaciones Fomento de la	Evidencia de la mejora continua y resultados a través de lo manifestado en reuniones semanales Uso de reportes	Sobre la base de adquisición de experiencias Fomento de la autonomía Elaboración de un plan de trabajo	Uso de la retroalimentación Desarrollo de reuniones Mejora interdisciplinaria	Los E2, E4 y E5 proponen la retroalimentación como herramienta de mejora continua. Tanto el E1 como el E2 enfatizan la propuesta de la calidad. El E3 y el E5 proponen la	El E1 propone el establecimiento de precios competitivos. El E2 propone el desarrollo de capacitaciones. El E5 propone una mejora interdisciplinaria.	El proceso es intrínseco. La mejora continua está enfocada en los productos a entregar y los servicios a ejecutar. No existe una metodología sistemática ni un sistema de	El principio de mejora continua en las actividades de la empresa se evidencia mediante la aplicación de la retroalimentación y la implementación de un enfoque de calidad. Esto se lleva a cabo mediante reuniones semanales. La mejora

			calidad		Envío de cronograma al cliente, para cotejo de tiempos Énfasis en la mejora de plazos Fomento de la comunicación		ejecución de reuniones semanales. El E3 y el E5 se apoyan sobre la base de documentos; a fin de tener un sustento concreto para la mejoría continua.		auditoría interna.	continua está fundamentada sobre documentos. El proceso es intrínseco y no existe una metodología sistemática ni un sistema de auditoría interna.
10	¿De qué forma se promueve la mejora constante ante el impacto de los cambios internos y externos?	Política de reinversión Propuesta de flexibilidad Enfoques nuevos e innovadores	Factores internos: economía y finanzas Factores externos: personal externo y coyuntura política Existencia de un plan de contingencias Propuesta de diversificación	Mediante la entrega de herramientas	Flexibilidad, actualmente presente mas, en el pasado, ausente	La empresa moviliza medios para hacer frente a los cambios Disposición de personal contratado por la empresa	Existe una política de reinversión (E1). Tanto El E1 como el E4 dan énfasis a la flexibilidad como una virtud para hacer frente a los cambios. El E3 y el E5 sostienen que la empresa moviliza sus recursos a fin de implementar nuevas medidas.	El E2, desde una perspectiva integral, manifiesta que existen factores internos y externos, lo cual condiciona el accionar de la empresa.	Los cambios y acciones a tomar son determinados por la gerencia. No existe una planificación ni una evaluación profunda de las consecuencias.	Con el fin de proponer una mejora constante ante cambios internos y externos, la empresa toma una postura flexible y hace uso de todos sus recursos con el fin de crear un ambiente que permita la continuidad de las actividades comerciales de la empresa. Los cambios son determinados por la gerencia. No existe una planificación formal.
11	¿Cómo se toman las decisiones en su empresa? ¿Qué tipo de método se considera para ello?	Basada en la experiencia	En función de la realidad En función de las políticas de la empresa En función de socios (especial énfasis en los bancos) y contexto externo	Uso de métodos cuantitativo y cualitativo Uso de información de archivo Consideración de la experiencia del gerente	Decisiones objetivas sobre la base del conocimiento previo Decisión final tomada por el gerente, sobre la base de su experiencia	Expresión de puntos de vista Exposición de sustentos Toma de decisión por parte del gerente general	Tanto el E1 y el E4 sostiene que las decisiones se toman en función de las experiencias previas. Se observa que el E3, E4 y E5 manifiestan que la decisión final siempre la toma el gerente general. Existe una escucha de puntos de vista; no obstante, la decisión siempre se toma de manera vertical.	El E2 menciona que un factor para la toma de decisiones son los socios (especialmente los bancos). El E3 sostiene la existencia de métodos cuantitativos y cualitativos, algo complementado por el E4.	Las decisiones se toman sobre la base de la experiencia del gerente general, con cierto asiento en documentos técnicos y empresariales.	Las decisiones en la empresa se toman sobre la base de la experiencia; no obstante, por disposición unilateral del gerente general. Existe un cierto basamento en documentos.

12	¿Qué tipo de información utiliza a manera de evidencia para la toma de decisiones, como, por ejemplo, reportes, informes, etc.?	Consulta del plan de trabajo con propósitos financieros	Se realiza una prospección enfocada a la parte comercial Se diseña una estrategia comercial enfocada en clientes Se toman en cuenta informes comerciales	Sobre la base de reportes semanales	Uso de reportes de monitoreo Consulta de estudios previos Consulta de informes Predilección por toma de decisiones basada en la experiencia	Documentos sustentables en función de normas técnicas, en área especializadas	Tanto el E2, E3 y el E4 manifiestan que, para la toma de decisiones, se toman en cuenta informes y reportes anteriores y estudios previos. El E1 y E2 mencionan el desarrollo de un plan estratégico.	El E5 toma una posición técnica señalando normas técnicas especializadas.	Se utilizan documentos técnicos y empresariales.	La información utilizada es, principalmente, reportes, informes y estudios previos. Consecuentemente, se elabora un plan estratégico con el fin de tomar una decisión.
13	¿Cómo se fomenta la colaboración entre la empresa y sus proveedores?	Propuesta de la confianza y Apoyo disponibilidad plena	Consideración como consultores externos Ejecución de retroalimentación Establecimiento de alianzas estratégicas Conocer a los proveedores Objetivo para dar un buen servicio	Mediante el establecimiento de relaciones formales Mediante la celebración de contratos estratégicos Mediante visita y entrega de equipos a proveedores	Mediante el intercambio de créditos y el establecimiento de descuentos Facilitación de contacto Sugerencia de proveedor	Existencia de comunicación Apoyo económico en señal de confianza Ejecución de beneficios en plazos	El E1 y E5 propugnan el fomento de valores como la confianza, trabajo colaborativo y apoyo. El E2 y E3 manifiestan que se desarrollan alianzas estratégicas orientados a la celebración de contratos estratégicos. El E3, E4 y E5 manifiestan que hay un compromiso comercial de por medio.	El E2 considera a los proveedores como consultores externos.	La empresa se ha afiliado a organizaciones como cámaras de comercio y gremios empresariales. Del mismo modo, la empresa ha suscrito convenios y acuerdos con otras empresas.	Con el fin de fomentar la colaboración entre la empresa y los proveedores, se fomentan valores y se llevan a cabo acciones con fines estratégicos. A manera de extensión, se celebran acuerdos económicos. La empresa forma parte de gremios empresariales y ha suscrito acuerdos con otras empresas.
14	¿Cómo evaluaría usted la calidad el desempeño de sus proveedores?	Acceso pleno a la información En función de parámetros y estándares Compilación de resultados	En función de la imagen En función de los antecedentes y referencias Tomando en cuenta los costos y la transparencia	Uso de variables diversas, con especial atención al costo Análisis del crédito Consideración del tiempo	Acreditación de proveedor Mediante costos Mediante la calidad del servicio Por el producto obtenido Por el grado de responsabilidad del proveedor	La empresa no cuenta con parámetros formales de medición de desempeño de proveedores Sobre la base de consulta a trabajadores, por parte del gerente	El E3 y E4 manifiestan que la calidad en el desempeño de los proveedores se mide en función del costo. El E1, E2, E3, E4 y E5 sostienen que la calidad se mide por las experiencias pasadas con los proveedores y por la calidad de los servicios o productos obtenidos.	El E4 menciona el grado de responsabilidad del proveedor El E5 manifiesta la inexistencia de parámetros formales para la medición de desempeño.	No existe un sistema de evaluación de proveedores.	La calidad en el desempeño de los proveedores se evalúa de manera informal y sobre la base de las experiencias pasadas y la calidad de los servicios y/o productos proporcionados por los proveedores. No existen parámetros formales de evaluación.

Anexo 7. Guía de observación

Lugar:	Oficina Lima, de la empresa DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L.	Fecha:	del 26 de junio al 10 de julio de 2021
Proyecto:	Gestión de la calidad en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental, Lima - 2021		
Observador:	Erick Roberto Díaz Ponte		
Situación:	Empresa consultora acreditada para elaborar estudios ambientales, no cuentan con un SGC o ISO 9001. La falta de control de calidad en sus procesos operativos y procedimientos no documentados, no promueven la calidad de servicio generando pérdida de la confianza en los clientes. Ha esto se suma el contexto actual de la pandemia por coronavirus, la inestabilidad política y el cambio constante de la normativa ambiental, viene produciendo una disminución de inversiones en proyectos que requieran de estos servicios.		
Objetivo de la investigación:	Comprender la gestión de la calidad en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima - 2021		
Objetivo de la observación:	Averiguar y describir la manera en la consultora ambiental enfrenta el impacto actual en la continuidad de sus negocios, en referencia a la calidad del servicio que brindan, al elaborar los instrumentos de gestión ambiental requeridos por empresas de diversos sectores económicos, mediante la aplicación de los siete principios de la calidad - ISO 9001		
Se realizó una observación de la información obtenida en las entrevistas y de la observación directa a los procedimientos y actividades diarias, en la ejecución de los servicios ambientales de la empresa.			
(1) Enfoque en el cliente			
1.1 Las necesidades y expectativas de los clientes actuales	La empresa gestiona los requisitos del cliente como primera prioridad. Las quejas o reclamos, son manejados directamente por el Gerente General y el administrador de la empresa. Dependiendo de la situación que se presente, es el Gerente General quien determina las acciones a seguir. No se manejan riesgos u oportunidades que puedan afectar la conformidad de los servicios. Existe comunicación directa con el cliente a fin de coordinar la información relativa al servicio, consultas, cambios. No se puede evidenciar si existe las coordinaciones para el uso de la propiedad del cliente.		
1.2 Las necesidades y expectativas de los futuros clientes	No se cuenta con una metodología de medición ni predicción de las necesidades y expectativas de los clientes futuros. Los requisitos de cliente se encuentran documentados dado que constituyen las bases del contrato, TDR o propuestas técnicas económicas.		
(2) Liderazgo			
2.1 Uniformidad de objetivos	Se puede evidenciar el compromiso de la Gerencia General en gestionar la organización según su misión y visión organizacional. Se encuentra liderando y promoviendo cambios al interior de la organización para la continuidad de los servicios que brinda. Se comenta una Política inherente como parte del desenvolvimiento del negocio. La declaración de misión y visión no define una política como información documentada por tanto no disponible a la organización y las partes interesadas.		
2.2. Entorno laboral que propicie la consecución de los objetivos de la organización	La empresa cuenta con un organigrama, sin embargo, los roles, responsabilidades y autoridades son definidas a criterio del Gerente General por medio de acuerdos verbales. Se pudo revisar Objetivos generales señalados como la orientación a seguir en la organización. Sin embargo, estos objetivos deberían estar alineados a la Política (no hay), no son medibles, no son objeto de seguimiento, no existe una planificación para alcanzar dichos objetivos		
(3) Compromiso de los trabajadores			
3.1 La participación de los trabajadores en la creación de valor	El personal se encuentra alineado al cumplimiento de las operaciones a fin de concretar resultados y satisfacción de cliente. Sin embargo, se requiere fortalecer la gestión empresarial hacia la concientización en base a los objetivos y mejoras de desempeño organizacional.		
3.2. La capacitación de los trabajadores	Los trabajadores son profesionales altamente calificados. Las competencias del personal cumplen los requisitos de los clientes y de los sectores en concurso. Se encuentran documentados en los CV. atendiendo a Educación, Formación y experiencia apropiadas. Se evidencia procesos de capacitación hasta finales de 2019.		

(4) Enfoque de proceso	
4.1 Eficiencia y Eficacia en los procesos	<p>La planificación y control operacional se encuentra definido y cargo de Coordinador de Proyectos, el mismo que coordina con el cliente para la aprobación del plan de trabajo en donde se contempla; los requisitos del cliente, recursos, personal, subcontratación de equipos de seguimiento y medición. etc.</p> <p>La empresa ha desarrollado un flujograma de operaciones. Reconoce las entradas, salidas, controles que existen en la interacción de sus procesos estas se realizan en forma de métodos de trabajo con la finalidad de conseguir la eficiencia. Estos procesos no se encuentran documentados. En tal sentido no se puede evidenciar si estos se realizan según lo planificado y que con ello se pueda apoyar la operación de los procesos</p>
4.2 Gestión de procesos a manera de sistemas	<p>El coordinador de proyectos supervisa el desarrollo del proceso. La provisión del servicio se realiza bajo condiciones controladas dado que al inicio de un proyecto tiene un estricto mecanismo de control en todas sus etapas. Sin embargo, no ha determinado una metodología sistemática del control de la información documentada</p>
(5) Mejoramiento	
5.1 Mejora continua como un objetivo constante	<p>Se pudo determinar que el proceso de mejora es intrínseco en la organización para la atención del cliente, se evidencia la reorganización en base a los productos y servicios, métodos de trabajo, presentación de Informes como producto final. Se requiere fortalecer este proceso dentro de los resultados del manejo de un sistema de gestión. No existe una metodología sistemática que aborde las no conformidades y acciones correctivas del Sistema de Gestión ni cuenta con el proceso de Revisión por parte de la dirección.</p>
5.2 Mantenimiento de desempeño ante cambios internos y externos	<p>Los cambios que afectan a la organización son realizados por la Gerencia General en forma responsable y oportunas. Se pudo observar los cambios en la reestructuración de su organigrama, métodos de trabajo hacia el cliente. Sin embargo, se requiere que estos cambios se realicen de manera planificada y que se considere el propósito de los cambios y sus potenciales consecuencias, los recursos y las responsabilidades.</p>
(6) Toma de decisiones	
6.1 Toma de decisiones basada en información objetiva	<p>Las decisiones se toman sobre la base de la experiencia del gerente general, con cierto asiento en documentos técnicos y empresariales, los mismos que son poco comunicados al interior de la organización.</p>
6.2 Toma de decisiones basada en evidencias	<p>Se utilizan documentos técnicos y empresariales. Se cuenta con información básica documentada. Sin embargo, no se ha determinado una metodología sistemática del control de la información documentada para la toma de decisiones.</p>
(7) Gestión de relaciones	
7.1 Interdependencia entre la empresa y proveedores	<p>La empresa se ha afiliado a organizaciones como cámaras de comercio y gremios empresariales. Del mismo modo, la consultora ha suscrito convenios y acuerdos con otras empresas, pero no ha determinado las necesidades y expectativa de las partes interesadas. Así tenemos que en la pág. web en la sección Socios Estratégicos, se evidencia la alianza estratégica con el laboratorio SERVICIOS ANALÍTICOS GENERALES (SAG), proveedor que viene trabajando con la consultora desde el 2014. Además, mantiene múltiples Alianzas Estratégicas con Cámaras de Comercio y Sociedades (CCL, AHK, CCCP y SNI), como Partner de DOMINIOTECH (empresa de tecnología y Software de gestión ambiental) y con AQUAPLAN INGENIEROS SAC (para proyectos de ingeniería, saneamiento y consultoría de obra)</p> <p>No existe un sistema de evaluación de proveedores. Si bien es cierto que la empresa subcontrata servicios críticos con servicios de Laboratorio, ensayos pruebas etc, servicios de transporte, software ambiental no se realiza la evaluación de dichos proveedores. Los informes de ensayo y monitoreo ambiental fueron realizados por la empresa de laboratoria SAG, cumpliendo con los requisitos mínimos y entregados dentro de los plazos convencionales (15 a 20 días). Cuenta con una Acreditación hasta el 2025.</p>

Conclusión General:

Los principios de la norma ISO 9001 no se aplican de manera plena. Existen vacíos y prácticas aplicadas por la empresa que se encuentran en clara oposición a los principios de la norma mencionada.

Conclusiones específicas:

- (1) Los pedidos y encargos del cliente son considerados como prioritarios. El manejo de las quejas y reclamos es ejecutado por el gerente general y el administrador. No se evalúan ni los riesgos ni oportunidades que afecten la conformidad de los servicios. No se cuenta con una metodología de medición ni predicción de las necesidades y expectativas de los clientes futuros.
- (2) La gerencia busca fortalecer los valores de la empresa, la misión y la visión de esta. Sin embargo, no existe información explícita que indique o describa la cultura organizacional de la empresa. A pesar de contar con un organigrama, las responsabilidades y tareas del personal son decididas de manera unilateral por el gerente general.
- (3) El personal contribuye al cumplimiento de las operaciones de la empresa. Sin embargo, no hay una concientización con respecto a los objetivos y mejoras del desempeño. La empresa promueve la ejecución de capacitaciones subvencionadas.
- (4) El coordinador de proyectos supervisa el desarrollo del proceso.
- (5) El proceso es intrínseco. La mejora continua está enfocada en los productos a entregar y los servicios a ejecutar. No existe una metodología sistemática ni un sistema de auditoría interna. Los cambios y acciones a tomar son determinados por la gerencia. No existe una planificación ni una evaluación profunda de las consecuencias.
- (6) Las decisiones se toman sobre la base de la experiencia del gerente general, con cierto asiento en documentos técnicos y empresariales.
- (7) La empresa se ha afiliado a organizaciones como cámaras de comercio y gremios empresariales. Del mismo modo, la empresa ha suscrito convenios y acuerdos con otras empresas. No existe un sistema de evaluación de proveedores.

Anexo 8. Ficha de análisis documental

Guía para la ficha de análisis documental			
Empresa:	DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L.	Fecha:	del 26 de junio al 10 de julio de 2021
Título de la investigación:	Gestión de la calidad en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental, Lima - 2021		
Investigador:	Erick Roberto Díaz Ponte		
Documentación digital a analizar:	Evaluación de los puntos de la norma ISO 9001:2015 Revisión de la Pagina Web: www.dqasesoriayconsultoria.com Revisión del Brochure Corporativo (Versión digital) Revisión del Plan de marketing 2020 (Versión digital)		
Objetivo de la investigación:	Comprender la gestión de la calidad en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental en Lima - 2021		
Objetivo de la revisión documental:	Averiguar y describir la manera en la consultora ambiental enfrenta el impacto actual en la continuidad de sus negocios, en referencia a la calidad del servicio que brindan, al elaborar los instrumentos de gestión ambiental requeridos por empresas de diversos sectores económicos, mediante la aplicación de los siete principios de la calidad - ISO 9001		
Se realizó el análisis de la documentación en función de los objetivos específicos de investigación y categorías, a través de medios digitales, tales como: Guía de los requisitos de la norma ISO 9001, en la versión 2015; revisión de la pagina web, Brochure corporativo y Plan de Marketing del año 2020.			
(1) Enfoque en el cliente			
1.1 Las necesidades y expectativas de los clientes actuales	El cumplimiento de los requisitos de los puntos 4.2; 5.1.2; 6.1; 6.2 y 8.3 de la norma ISO 9001:2015 es PARCIAL. Se recomienda comprender las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes, vinculando estas con los objetivos de la organización. El cumplimiento de los requisitos de los puntos 8.2.1 COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE y 8.2 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS, es PARCIAL. Existe comunicación directa con el cliente a fin de coordinar la información relativa al servicio, consultas y cambios según las estrategias que indica el plan de marketing y canales web. Dependiendo de la situación que se presente, es el Gerente General quien determina las acciones a seguir. Se recomienda, comunicar las necesidades y expectativas del cliente en toda la organización.		
1.2 Las necesidades y expectativas de los futuros clientes	El cumplimiento de los requisitos del punto 8.2.2 DETERMINACION DE LOS REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS de la norma ISO 9001:2015, es COMPLETO. Los requisitos de cliente se encuentran documentados dado que constituyen las bases del contrato, TDR o documentos contractuales tal como hace ver el brochure y plan de marketing. No cumple con el punto 9.1.2 SATISFACCION DE CLIENTE de la norma ISO 9001:2015. Se recomienda medir y monitorear la satisfacción del cliente		
(2) Liderazgo			
2.1 Uniformidad de objetivos	El cumplimiento de los requisitos del punto 5.1.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO es PARCIAL. Se puede evidenciar el compromiso de la Gerencia General en gestionar la organización según su misión y visión organizacional. Esta declaración está plasmada en la página web, brochure y plan de marketing. Se recomienda inspirar, animar y reconocer a los colaboradores. El cumplimiento de los requisitos del punto 5.2 POLÍTICA es NULO. La página web solo determina la misión y visión de la empresa, no se define una política como información documentada por tanto no disponible a la organización y las partes interesadas. Se recomienda fomentar el compromiso de toda la organización con la calidad.		
2.1 Entorno laboral que propicie la consecución de los objetivos de la organización	El cumplimiento de los requisitos del punto 5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN es PARCIAL. La empresa cuenta con un organigrama (brochure), sin embargo, los roles, responsabilidades y autoridades son definidas a criterio del Gerente General. El cumplimiento de los requisitos del punto 6.2 OBJETIVOS es CASI NULA Se pudo revisar objetivos generales señalados como la orientación a seguir en la organización. Sin embargo, no se evidencia una planificación para alcanzar dichos objetivos.		

(3) Compromiso de los trabajadores	
3.1 La participación de los trabajadores en la creación de valor	Cumple de manera parcial el punto 7.1 Facilitar la discusión abierta y el intercambio de conocimientos y experiencias entre los miembros de la organización. Por otra parte, cumple de forma completa el requisito del punto 7.2 COMPETENCIA. Las competencias del personal cumplen los requisitos de los clientes y de los sectores en concurso. Se encuentran documentados en los CVs. atendiendo a Educación, Formación y experiencia apropiadas. Se evidencia procesos de capacitación.
3.2 La capacitación de los trabajadores	El cumplimiento de los requisitos del punto 7.3 TOMA DE CONCIENCIA es PARCIAL. Se recomienda comunicar a los trabajadores la importancia de su contribución. Adicionalmente aplicar los puntos 5.1 y 5.3 de la norma ISO 9001_2015, Empoderar a las personas para determinar las limitaciones al desempeño y tomar iniciativas sin temor
(4) Enfoque de proceso	
4.1 Eficiencia y Eficacia en los procesos	Cumple de forma parcial los requisitos del puntop 4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS. La empresa ha desarrollado un flujograma de operaciones. Reconoce las entradas, salidas, controles que existen en la interacción de sus procesos estas se realizan en forma de métodos de trabajo. Estos procesos no se encuentran documentados. Se recomienda gestionar los riesgos que pueden afectar a los resultados de los procesos Cumple de manera COMPLETA con los requisitos del punto 8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL de la norma ISO 9001:2015
4.2 Gestión de procesos a manera de sistemas	Cumple de forma PARCIAL con los requisitos de los puntos 7.5.1 INFORMACION DOCUMENTADA y 8.5.1 PRODUCCIÓN Y PROVISIÓN DEL SERVICIO. Asegura que la información necesaria esté disponible para operar los procesos. El cumplimiento de los requisitos del punto 9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN (9.1.1; 9.1.3) es CASI NULO. Se recomienda supervisar, analizar y evaluar los procesos. No aplica los puntos 4.4.1 Comprender los resultados esperados de los procesos ni 6.1.1 Gestionar los riesgos que pueden afectar los resultados de los procesos.
(5) Mejoramiento	
5.1 Mejora continua como un objetivo constante	Cumple de manera parcial el requisito del punto 10.1 GENERALIDADES. Se recomienda Integrar la mejora en el desarrollo de nuevos productos / servicios No cumple con los requisitos del punto 10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA
5.2 Mantenimiento de desempeño ante cambios internos y externos	No cumple con los requisitos del punto 9.3 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN de la norma ISO 9001:2015 Cumple de forma PARCIAL los requisitos del punto 6.3 PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS
(6) Toma de decisiones	
6.1 Toma de decisiones basada en información objetiva	El cumplimiento de los requisitos de los puntos 7.2, 9.1.3 y 9.3.3 de la norma ISO 9001:2015 es PARCIAL. Se evidencia que la persona tomadora de las decisiones en la empresa cuenta con las competencias para analizar y evaluar datos, utilizando métodos básicos. No cumple a cabalidad con el punto 7.5 de la norma ISO 9001:2015 INFORMACIÓN DOCUMENTADA. Se afirma que las decisiones son tomadas de manera objetiva, sin embargo, no hay evidencia sobre la confiabilidad de la información utilizada. Se recomienda asegurar que los datos y la información sea precisa, confiable y segura.
6.2 Toma de decisiones basada en evidencias	
(7) Gestión de relaciones	
7.1 Interdependencia entre la empresa y proveedores	No cumple con el punto 4.2 de la norma ISO 9001:2015 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS. Se recomienda determinar por el grado de relevancia las partes interesadas y su relación con la organización No cumple con el punto 8.4 de la norma ISO 9001:2015 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE. Se recomienda medir el desempeño de los proveedores externos y proporcionar retroalimentación Tampoco cumple con los puntos 5.1.1h; 7.1.1b y 7.3 de la norma ISO 9001:2015. Se recomienda recopilar y compartir información, experiencia y recursos con las partes interesadas relevantes. Así como fomentar y

	reconocer las mejoras y logros de los proveedores y socios En la página web y brochure, en la sección Socios Estratégicos, se evidencia la alianza estratégica con el laboratorio SERVICIOS ANALÍTICOS GENERALES (SAG). Además, mantiene múltiples Alianzas Estratégicas con Cámaras de Comercio y Sociedades (CCL, AHK, CCCP y SNI), como Partner de DOMINIOTECH (socio en tecnología y Software de gestión ambiental) y con AQUAPLAN INGENIEROS SAC (socio para proyectos de ingeniería, saneamiento y consultoría de obra)
--	--

Conclusión General:

La implementación de los parámetros de calidad de la ISO 9001 puede derivar en la elaboración de un sistema de gestión de la calidad que sobrepase y exceda al actual y que, incluso, aborde otros puntos que no son tratados en el estándar internacional.

Conclusiones específicas:

- (1) La organización mantiene una relación de dependencia con los clientes. Es necesario comprender las necesidades y expectativas de los clientes. Los objetivos empresariales deben orientarse a la satisfacción de estas. La gerencia busca fortalecer los valores de la empresa, la misión y la visión de esta. Sin embargo, no existe información explícita que indique o describa la cultura organizacional de la empresa. A pesar de contar con un organigrama, las responsabilidades y tareas del personal son decididas de manera unilateral por el gerente general.
- (2) El liderazgo se basa en el establecimiento de objetivos únicos. Del mismo modo, el liderazgo es responsable de propiciar un clima laboral que promueva el alcance de objetivos por parte de la organización. Las políticas, estrategias, procesos y recursos deben estar direccionados con este fin.
- (3) Asegurar la competencia, capacitación, compromiso y promoción de la cultura organizacional, entre los trabajadores, es de suma importancia. La consecuencia inmediata es el aumento en la creación de valor. El compromiso del personal se ve reforzado por la implementación de capacitaciones.
- (4) El enfoque de procesos contribuye a la eficiencia y efectividad. Antes de planificar un proceso, es necesario identificar las actividades, recursos y sistemas de la empresa. El enfoque de proceso contribuye a la mejora en la consecución de los objetivos empresariales.
- (5) El mejoramiento constante hace posible que las empresas mantengan un nivel de desempeño ante los cambios internos y externos. Del mismo modo, ello propicia la generación de oportunidades.
- (6) Las decisiones se toman en base a información y datos objetivos. Ello conlleva al aumento de la confianza y seguridad en dicho proceso.
- (7) Existe una interdependencia entre la organización, los proveedores y los stakeholders. La gestión de relaciones está estrechamente ligada al desempeño organizacional.

Anexo 9. Carta de presentación a la empresa consultora ambiental



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres”
“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”

Lima, 25 de mayo de 2021
Carta P. 0212-2021-UCV-VA-EPG-F01/J

Ing.
Jesús Iván Delgado Quispe
Gerente General
DQ Asesoría & Consultoría E.I.R.L.

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a DÍAZ PONTE , ERICK ROBERTO; identificado con DNI N° 43203454 y con código de matrícula N° 7002359448; estudiante del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRO, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

Gestión de la calidad en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental, Lima 2021.

Con fines de investigación académica, solicito a su digna persona otorgar el permiso a nuestro estudiante, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa, que le permita desarrollar su trabajo de investigación. Nuestro estudiante investigador DÍAZ PONTE , ERICK ROBERTO asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de haber finalizado el mismo con la asesoría de nuestros docentes.

Agradeciendo la gentileza de su atención al presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,



Dr. Carlos Venturo Orbegoso
Jefe
ESCUELA DE POSGRADO
UCV FILIAL LIMA
CAMPUS LIMA NORTE



Somos la universidad de los
que quieren salir adelante.



ucv.edu.pe

Anexo 10. Autorización para realizar la investigación en la consultora ambiental



ASESORÍA & CONSULTORÍA E.I.R.L

001

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Carta N° 011-2021-DQ.A&C

Lima, 11 de junio de 2021.

Señores:

Universidad Cesar Vallejo - UCV
Sede Lima Norte

Referencia: (a) Carta P.0212-2021-UCV-VA-EPG-F01/J, de fecha 25.05.2021

Asunto : Autorización de permiso del Sr. ERICK ROBERTO DIAZ PONTE, para que pueda obtener información y desarrollar el trabajo de investigación titulado: Gestión de la calidad en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental, Lima - 2021, en nuestra empresa DQ ASESORIA & CONSULTORIA EIRL.

De nuestra consideración:

Yo, JESÚS IVÁN DELGADO QUISPE, identificado con DNI N° 10742074, representante legal de la empresa DQ ASESORIA Y CONSULTORIA EIRL, con RUC 20546136281, con domicilio legal en CALLE CÁNCER 1111, URB. MERCURIO, DISTRITO DE LOS OLIVOS, PROVINCIA Y DEPARTAMENTO DE LIMA, me dirijo a Ud. Para expresarle mi cordial saludo y a la vez, en atención a la carta de la referencia (a), AUTORIZAR al Sr. ERICK ROBERTO DIAZ PONTE, identificado con DNI N° 43203454, estudiante del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA de la Universidad Cesar Vallejo – UCV, para que pueda obtener información y desarrollar el trabajo de investigación titulado: **"Gestión de la calidad en una empresa prestadora de servicios de consultoría ambiental, Lima - 2021"**, en nuestra empresa DQ ASESORIA & CONSULTORIA EIRL.

Sin otro particular, quedo de Ud.

Atentamente.

DQ ASESORIA & CONSULTORIA E.I.R.L.

Jesus Juan Delgado Quispe
GERENTE GENERAL

Dirección: Cal. Cáncer N° 1111 Urb. Mercurio
Los Olivos - Lima
Tel.: 485-3384 | Cel.: 9992-00384
Correo: info@dqasesoriayconsultoria.com
www.dqasesoriayconsultoria.com



Anexo 11. Capturas de pantalla de las entrevistas

Figura 9

Captura de pantalla del entrevistado 1 – Sub Gerente y Coordinador de Estudios



Figura 10

Captura de pantalla del entrevistado 2 – Gerente General



Figura 11

Captura de pantalla del entrevistado 3 – Ejecutivo Comercial y de Compras



Figura 12

Captura de pantalla del entrevistado 4 – Asistente Ambiental



Figura 13

Captura de pantalla del entrevistado 5 – Cadista SCG



The image is a screenshot of a YouTube video player. At the top, the browser address bar shows the URL `youtube.com/watch?v=yTyyHCZger8`. The YouTube logo is visible on the left, and a search bar with the text "Buscar" is on the right. The video player itself shows two participants in a split-screen format. The participant on the left is a man with dark hair and a beard, wearing a dark blue shirt. The participant on the right is a man with glasses and a light-colored jacket, positioned in front of a blue background that features the logo of the Universidad César Vallejo (UCV). The video player interface includes a progress bar at the bottom of the video frame, showing a play/pause button, a volume icon, and the time `7:40 / 20:44`. Below the video frame, the video title is "Entrevista al Cadista SIG de DQ A&C", followed by a "Oculto" (Hidden) label. The view count is "25 visualizaciones" and the date is "1 jul 2021". On the right side of the video information, there are icons for likes (1), comments (0), share (COMPARTIR), save (GUARDAR), and a menu icon (three dots).

Anexo 12. Capturas de pantalla del análisis observacional y documental en medios y materiales digitales

Figura 14

Página web de la consultora ambiental

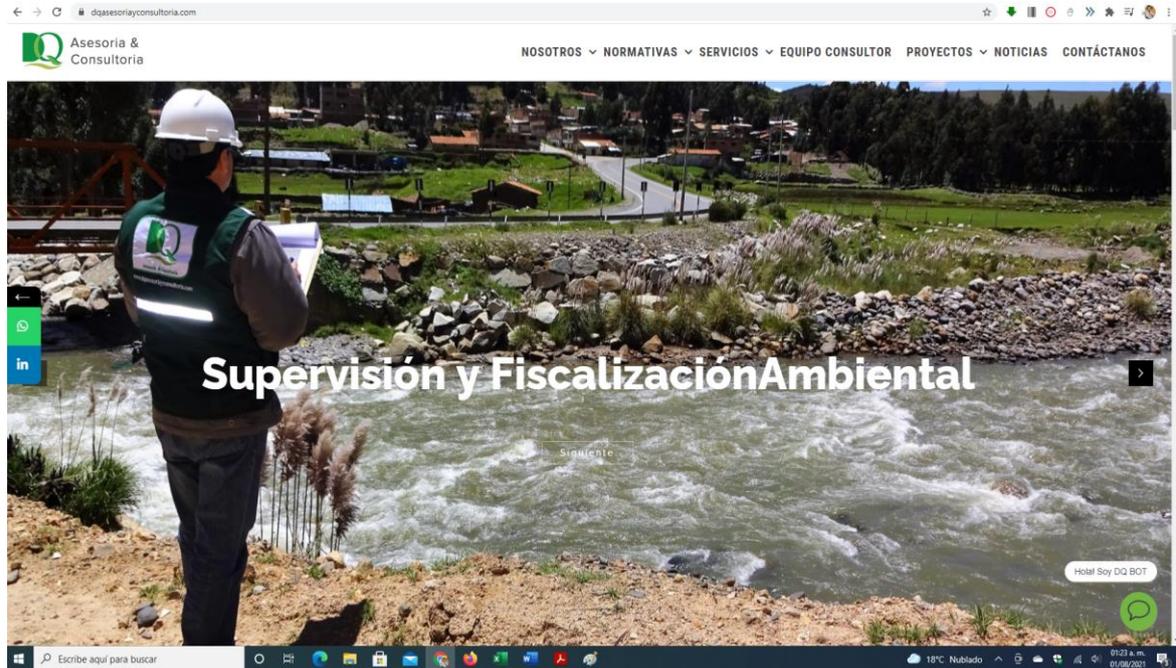


Figura 15

Brochure Corporativo

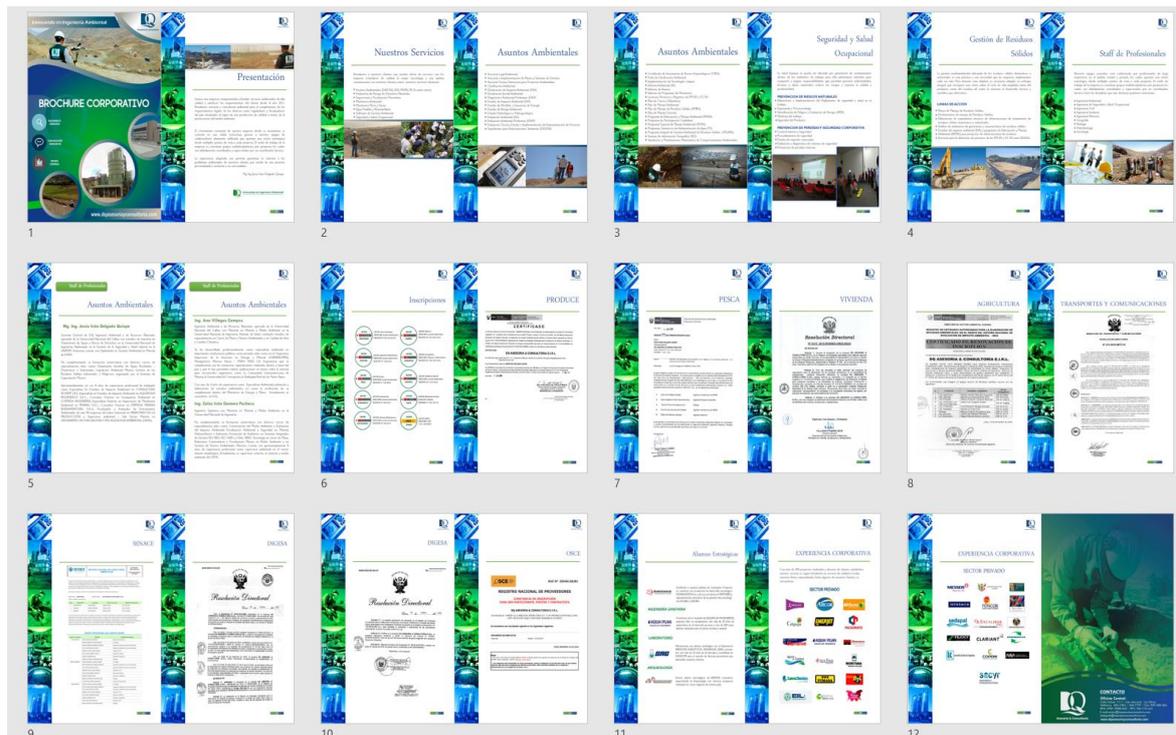


Figura 16
Plan de Marketing 2020

The figure displays a detailed marketing plan for 2020, organized into a grid of 23 numbered slides. The top row features the main plan document and several detailed strategy sections. The bottom two rows consist of 20 numbered slides, each focusing on a specific marketing tactic.

Slide 1: PLAN DE MARKETING
 DQ ASESORÍA Y CONSULTORIA
 2020

Slide 2: 1. POSICIONAMIENTO WEB (SEO)
 El posicionamiento web en la actualidad se da de dos formas: orgánica (natural) y **logotípica** (promocionada). La orgánica es un proceso que busca obtener la **IDENTIDAD DIGITAL** de cualquier organización en el mercado. Nuestra estrategia será aplicar los dos tipos de posicionamiento, **obteniendo ambas ventajas**, por sus resultados a largo plazo. Entre las acciones a realizar el posicionamiento orgánico tenemos:

Slide 3: Noticias WEB
 El contenido de calidad es el elemento clave para atraer a los usuarios, mejorar la experiencia de usuario y aumentar el tiempo de permanencia en el sitio. El contenido de calidad también ayuda a mejorar el posicionamiento orgánico de un sitio web.

Slide 4: Posicionamiento orgánico
 El posicionamiento orgánico es el proceso de optimizar un sitio web para que aparezca en los primeros resultados de los motores de búsqueda. Esto se logra mediante la creación de contenido de calidad, la optimización de palabras clave y la construcción de enlaces de retroceso.

Slide 5: Blog de noticias del rubro
 La blog de noticias del rubro es una herramienta clave para atraer a los usuarios, mejorar la experiencia de usuario y aumentar el tiempo de permanencia en el sitio. El contenido de calidad también ayuda a mejorar el posicionamiento orgánico de un sitio web.

Slide 6: Presencia a través del uso de keywords
 El uso de palabras clave es una estrategia clave para atraer a los usuarios, mejorar la experiencia de usuario y aumentar el tiempo de permanencia en el sitio. El contenido de calidad también ayuda a mejorar el posicionamiento orgánico de un sitio web.

Slide 7: 3. POSICIONAMIENTO DE REDES SOCIALES
 En la actualidad, los clientes se enfrentan a una gran cantidad de opciones de compra. Si bien es cierto que la compra se realiza a través de dispositivos móviles, las redes sociales siguen siendo una herramienta clave para atraer a los usuarios, mejorar la experiencia de usuario y aumentar el tiempo de permanencia en el sitio. El contenido de calidad también ayuda a mejorar el posicionamiento orgánico de un sitio web.

Slide 8: Uso de la red social Youtube
 Youtube es una plataforma clave para atraer a los usuarios, mejorar la experiencia de usuario y aumentar el tiempo de permanencia en el sitio. El contenido de calidad también ayuda a mejorar el posicionamiento orgánico de un sitio web.

Slide 9: Los bots y su dinámica
 Los bots son programas que realizan tareas repetitivas en un sitio web. Pueden ser utilizados para mejorar la experiencia de usuario, aumentar el tiempo de permanencia en el sitio y mejorar el posicionamiento orgánico de un sitio web.

Slide 10: Más redes, más posicionamiento
 El uso de múltiples redes sociales es una estrategia clave para atraer a los usuarios, mejorar la experiencia de usuario y aumentar el tiempo de permanencia en el sitio. El contenido de calidad también ayuda a mejorar el posicionamiento orgánico de un sitio web.

Slide 11: Benchmark web
 El benchmarking web es el proceso de comparar un sitio web con otros sitios web de la competencia. Esto ayuda a identificar áreas de mejora y a mejorar el posicionamiento orgánico de un sitio web.

Slide 12: Cuentas de nuestras redes
 El uso de cuentas de redes sociales es una estrategia clave para atraer a los usuarios, mejorar la experiencia de usuario y aumentar el tiempo de permanencia en el sitio. El contenido de calidad también ayuda a mejorar el posicionamiento orgánico de un sitio web.

Slide 13: 4. POSICIONAMIENTO DE REDES SOCIALES
 En la actualidad, los clientes se enfrentan a una gran cantidad de opciones de compra. Si bien es cierto que la compra se realiza a través de dispositivos móviles, las redes sociales siguen siendo una herramienta clave para atraer a los usuarios, mejorar la experiencia de usuario y aumentar el tiempo de permanencia en el sitio. El contenido de calidad también ayuda a mejorar el posicionamiento orgánico de un sitio web.

Slide 14: FACEBOOK
 Facebook es una plataforma clave para atraer a los usuarios, mejorar la experiencia de usuario y aumentar el tiempo de permanencia en el sitio. El contenido de calidad también ayuda a mejorar el posicionamiento orgánico de un sitio web.

Slide 15: Posicionamiento Inorgánico (paid search)
 El posicionamiento inorgánico es el proceso de pagar para que un sitio web aparezca en los primeros resultados de los motores de búsqueda. Esto se logra mediante la compra de palabras clave.

Slide 16: Search Engine Optimization
 La optimización de motores de búsqueda (SEO) es el proceso de optimizar un sitio web para que aparezca en los primeros resultados de los motores de búsqueda. Esto se logra mediante la creación de contenido de calidad, la optimización de palabras clave y la construcción de enlaces de retroceso.

Slide 17: Proyección de seguidores
 La proyección de seguidores es el proceso de estimar el número de seguidores que un sitio web puede obtener en un determinado período de tiempo. Esto se logra mediante el uso de herramientas de análisis de datos.

Slide 18: Cuentas de nuestras redes
 El uso de cuentas de redes sociales es una estrategia clave para atraer a los usuarios, mejorar la experiencia de usuario y aumentar el tiempo de permanencia en el sitio. El contenido de calidad también ayuda a mejorar el posicionamiento orgánico de un sitio web.

Slide 19: 5. Posicionamiento en Medios Impresos
 El posicionamiento en medios impresos es el proceso de utilizar medios impresos para atraer a los usuarios, mejorar la experiencia de usuario y aumentar el tiempo de permanencia en el sitio. El contenido de calidad también ayuda a mejorar el posicionamiento orgánico de un sitio web.

Slide 20: Revista CIP
 La revista CIP es una publicación clave para atraer a los usuarios, mejorar la experiencia de usuario y aumentar el tiempo de permanencia en el sitio. El contenido de calidad también ayuda a mejorar el posicionamiento orgánico de un sitio web.

Slide 21: 4. Presencia en eventos del sector
 La presencia en eventos del sector es una estrategia clave para atraer a los usuarios, mejorar la experiencia de usuario y aumentar el tiempo de permanencia en el sitio. El contenido de calidad también ayuda a mejorar el posicionamiento orgánico de un sitio web.

Slide 22: 5. Merchandising
 El merchandising es el proceso de utilizar productos físicos para atraer a los usuarios, mejorar la experiencia de usuario y aumentar el tiempo de permanencia en el sitio. El contenido de calidad también ayuda a mejorar el posicionamiento orgánico de un sitio web.

Slide 23: 6. Contacto a Clientes (Postventa)
 El contacto a clientes (postventa) es el proceso de proporcionar soporte a los clientes después de la compra. Esto ayuda a mejorar la experiencia de usuario y a aumentar el tiempo de permanencia en el sitio. El contenido de calidad también ayuda a mejorar el posicionamiento orgánico de un sitio web.