

20424  
74

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES "ACATLAN"**

**DIAGNOSTICO DE COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL EN UNA PEQUEÑA  
EMPRESA PRODUCTORA DE RESORTES**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER ÉL TITULO DE**

**LICENCIADO EN PERIODISMO  
Y COMUNICACIÓN COLECTIVA**

**PRESENTA.**

**OSCAR ALFREDO PEÑA SILVA**

**ASESOR : DR. ALEJANDRO BYRD OROZCO**

**MEXICO 2003.**





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Oscar Alfredo

Peña Silva

FECHA: 19 Diciembre 2003

FIRMA: [Firma]

**Gracias**

A mi padre Jaime  
por todo su apoyo y su impulso  
en las buenas y en las no tan  
buenas.

A mi madre Rosy  
por su ánimo, interminable optimismo,  
paciencia y por creer siempre en mí.

A mi hermana Laura  
Por acompañarme en todos  
los momentos importantes  
de mi vida.

A mi abuelita Andrea  
Tan lejana pero siempre cerca en  
el pensamiento y en el corazón.

A mi tío Jorge  
Hermano y amigo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Gracias**

Familia Rojas Martínez  
Por su hermandad y por acogerme  
como parte de la familia.

Maestra Nidia Rojas  
Compañera, cómplice, amiga, patrocinadora,  
asesora, profesora, confidente,  
por todo eso y más,  
gracias Eliza.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **Gracias**

A los profesores que compartieron su conocimiento y amistad durante mi estancia en la Universidad y aun fuera de ella.

A los amigos que me apoyaron durante este largo proceso.

A mi asesor, Doctor Alejandro Byrd Orozco  
Por sus consejos, tiempo y amistad.

**Universidad Nacional Autónoma de México  
ENEP Acatlán**

Lugar de amores, amistades y pasiones eternas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**  
**EN**  
**RESORTES AMÉRICA**

**Investigación Dirigida A Identificar Si Los Empleados De Resortes América  
Asimilan La Cultura De Calidad Implementada Por Los Directivos De La  
Organización.**

## ÍNDICE

Pág.

### INTRODUCCIÓN

#### CAPÍTULO 1

<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....</b>	<b>8</b>
1.1 TEORÍA DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS .....	8
1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	12
1.3 LIDERAZGO .....	16
1.4 COMUNICACIÓN .....	18
1.5 CULTURA DE CALIDAD .....	27

#### CAPÍTULO 2

<b>OBJETO DE ESTUDIO .....</b>	<b>33</b>
2.1 HISTORIA .....	33
2.2 UBICACIÓN .....	35
2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	35
2.4 RESORTES AMÉRICA HOY .....	40
2.5 PROCESO DE PRODUCCIÓN .....	41
2.6 RECURSOS .....	43
2.7 SEGMENTO DEL MERCADO .....	45
2.8 PROVEEDORES .....	47

#### CAPÍTULO 3

##### RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y

<b>ANÁLISIS .....</b>	<b>49</b>
3.1 GRÁFICAS .....	50
3.2 ANÁLISIS INTERNO .....	76
3.3 ÁREAS DE OPORTUNIDAD .....	77

#### CAPÍTULO 4

<b>PROPUESTAS .....</b>	<b>80</b>
4.1 ESTRUCTURA .....	81
4.2 LIDERAZGO .....	82
4.3 COMUNICACIÓN .....	83
4.4 CALIDAD .....	84
4.5 RELACIONES INTERPERSONALES .....	85
4.6 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	86

<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>87</b>
---------------------------	-----------

<b>FUENTES DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>90</b>
-------------------------------------	-----------

<b>ANEXOS .....</b>	<b>93</b>
---------------------	-----------

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el principal problema social al que se enfrenta México es el de la pobreza, agudizado por las recurrentes crisis económicas, que han tenido consecuencias graves en la disponibilidad de empleo y han deteriorado el ingreso y calidad de vida de los mexicanos.

En México las micro y pequeñas empresas día con día demuestran su capacidad como medios efectivos para propiciar el desarrollo social y económico para combatir la pobreza, según datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano en todo el país existe un total de 588,929 empresas censadas, cantidad que se descompone en:

Industria	Comercio	Servicio	Total
62,124	400,421	126,384	588,929

Fuente: base de datos del SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano)

De ellas las MIPYMES ocupan un lugar importante:

SECTOR	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
<b>INDUSTRIAL</b>					
Agropecuario	172	49	18	3	242
Minería	206	22	43	18	291
Industria Manufacturera	36,540	5,706	3,822	1,244	47,312
Construcción	12,853	1,067	303	56	14,279
<b>Total Industrial</b>	<b>49,773</b>	<b>6,844</b>	<b>4,186</b>	<b>1,321</b>	<b>62,124</b>
<b>COMERCIAL</b>					
Comercial	364,826	27,032	6,973	1,590	400,421
<b>Total Comercial</b>	<b>364,826</b>	<b>27,032</b>	<b>6,973</b>	<b>1,590</b>	<b>400,421</b>
<b>SERVICIOS</b>					
Comunicaciones	4,174	657	306	352	5,489
Servicios	113,101	4,511	1,823	1,460	120,895
<b>Total Servicios</b>	<b>117,275</b>	<b>5,168</b>	<b>2,129</b>	<b>1,812</b>	<b>126,384</b>
<b>Total</b>	<b>531,874</b>	<b>39,044</b>	<b>13,288</b>	<b>4,723</b>	<b>588,929</b>

Fuente: <http://www.siem.gob.mx/portalsiem/>



Estos cuadros muestran que las micro y pequeñas empresas ocupan un lugar importante en la economía como generadoras de empleos y muestra que existe una dinámica de crecimiento que supera en gran medida al resto de las unidades económicas.

Sin embargo, y aunque no existan cifras claras al respecto, en nuestro país, muchas empresas de estas dimensiones no tienen perspectivas claras a largo plazo y desaparecen en un lapso no mayor a cinco años.

Entre otros, dos de los problemas que más aquejan a estas instituciones son la comunicación y los escasos o nulos estándares de calidad, lo cual impide su permanencia en el mercado y en el mejor de los casos su crecimiento.

Cabe destacar que estos dos tópicos están muy unidos ya que implementar un sistema de calidad es básicamente, una acción de comunicación. No existe un sistema de calidad que funcione adecuadamente sin que sea apoyado por un sistema de comunicación efectivo.

Se hace hincapié solamente en estos elementos porque sobre ellos se desarrolla la investigación, dirigida a verificar la influencia de la cultura de calidad en los trabajadores.

Para ello fue necesario inmiscuirse al interior de la empresa para entenderla en su conjunto y entonces proponer acciones que apoyen el logro de su misión y objetivos.

## **Estructura del trabajo**

El trabajo es una investigación aplicada basada en una metodología simple, que a decir del Maestro Jaime Pérez Dávila, este tipo de investigación está "orientada a diagnosticar problemas o necesidades a fin de proponer soluciones"<sup>1</sup>.

Esta metodología se basa primeramente en la identificación de un problema (que en este caso es identificar si los empleados asimilan la cultura de calidad implementada por los directivos de la organización), del cual derivan los procedimientos y las técnicas a seguir es decir la creación de un plan de trabajo, (para ello primeramente se estableció un marco conceptual, posteriormente un apartado referencial y, finalmente se eligieron las técnicas de investigación: observación, entrevistas y encuesta), para entonces emitir una resolución de la situación y proponer soluciones o mejoras.

El escrito está estructurado en cuatro capítulos, en el primero se encuentra un Marco Teórico-Referencial donde se recuperan los conceptos básicos que permiten la elaboración de un diagnóstico de comunicación: Teoría de Sistemas, Estructura Organizacional, Liderazgo, Comunicación y Cultura de Calidad.

El orden de los elementos que conforman este capítulo es muy importante, se comienza explicando la Teoría de Sistemas porque permite entender a la organización en un contexto teórico. Una vez ubicada a la empresa como un sistema, el lector se puede dar cuenta que no es suficiente, que para explicar una firma en particular necesita conocer su Estructura Organizacional. Cuando se logre dibujar un mapa de la empresa, con todos sus recursos materiales y humanos, será necesario entonces ubicar a quien administra esos recursos y porqué lo hace de esa forma, cuestiones que se explican con el tema de Liderazgo. Pero esto no es suficiente ya que dentro de la empresa existen elementos como la Comunicación con la cual se explica la asignación de

---

<sup>1</sup> PÉREZ Dávila Jaime. "Diversidad y Comunicación. Elementos para una planificación global de la comunicación" Pág. 38

funciones y obligaciones estableciendo de cierta forma un orden dentro de la entidad.

Para finalizar con este apartado, se explica el tema de Cultura de Calidad, puesto que es el concepto que a través de la Comunicación se transmite en los trabajadores como filosofía de trabajo y de vida.

Este último concepto hace referencia al objetivo primordial del estudio sobre la asimilación de la cultura de calidad implementada por los directivos de la organización.

El Capítulo 2 está dedicado a explicar lo que es Resortes América, pequeña empresa familiar encabezada por el señor Antonio Cantú, fundada en el año de 1989 y actualmente pretende una certificación de calidad ISO.

Los temas aquí tratados son: Historia, ya que el presente de cualquier entidad es resultado de su desempeño a través de los años; Ubicación, con lo cual se podrá establecer si se encuentra colocada estratégicamente respecto de sus clientes o competidores; Planeación Estratégica, enfoque que guía una empresa durante un tiempo para lograr las metas dictadas; Resortes América Hoy; que explica cuál es el estado actual de la compañía; Proceso de Producción para conocer a detalle las tareas de los trabajadores; Recursos, tema dirigido a indagar las capacidades de Resortes América; Segmento del Mercado, para establecer cómo está ubicada la empresa dentro del mercado productivo y finalmente Proveedores puesto que para producir calidad se requiere de materia prima de calidad.

El Capítulo 3 es un Diagnóstico, basado principalmente en una técnica cuantitativa. Encuesta construida con las variables teóricas tratadas en el primer capítulo, además del perfil organizacional extraído del segundo capítulo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Finalmente, en el capítulo cuarto se muestran propuestas por variable, resultado del análisis de las respuestas del instrumento de investigación.

De esta forma el escrito se presenta como un proceso que sigue una secuencia de pensamiento que imprime una dinámica de principio a fin.

## CAPÍTULO 1

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El siguiente capítulo brinda al lector las bases teóricas necesarias para el entendimiento de un estudio de comunicación organizacional, ya que el tema abordado no sólo se finca en el concepto de Comunicación sino en una gama compleja de variables interrelacionadas que dan forma y vida a cualquier organización, por ello se retoman conceptos que ayudan a entender a la empresa como un sistema, a descubrir los elementos que conforman la estructura organizacional, los tipos de liderazgo que se pueden presentar, la comunicación al interior de la entidad y la cultura de calidad.

#### 1.1 TEORÍA DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

La escuela de sistemas es importante porque considera aspectos como la apertura al medio y la influencia del contexto. Este concepto se puede adaptar a casi cualquier cosa sobre la Tierra, desde organismos vivos como el hombre conformado por millones de células, hasta organizaciones como la familia y empresas, que evidentemente tienen funciones predeterminadas pero que se tienen que adaptar dependiendo del entorno, político, social o económico. Lo importante es destacar que el concepto no es tan cuadrado que su flexibilidad "reconoce repercusiones no solo en el ámbito estructural sino también en el de las relaciones humanas"<sup>2</sup>.

"En Términos generales, un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un todo organizado donde el resultado es mayor que la suma de sus partes"<sup>3</sup>.

Para los fines que se persiguen dentro de Resortes América, esta teoría es la idónea, ya que se consideró a la organización como un sistema compuesto de

---

<sup>2</sup> FERNÁNDEZ Collado Carlos. "La Comunicación en las Organizaciones". Pág.58

<sup>3</sup> Ibidem. Pág. 49

subsistemas (departamentos), constituidos por otros subsistemas (individuos) que se interrelacionan para alcanzar un objetivo, la producción de resortes.

Es necesario en este momento señalar que se está hablando de sistemas administrativos, Gómez Ceja señala en su obra que sistema "es un conjunto de componentes destinados a lograr un objetivo de acuerdo con un plan... es una serie de funciones, actividades u operaciones ligadas entre sí ejecutadas por un conjunto de empleados para obtener el resultado deseado"<sup>4</sup>

Por ello, Resortes América fue considerada como un sistema administrativo, integrado por hombres y máquinas empeñados en una actividad coordinada dirigida hacia una meta, enlazados mediante un sistema de información e influidos por el ambiente.

Sin Embargo, dentro de este sistema el personal es el elemento que define el rumbo de la organización debido a sus elecciones y comportamientos derivados de su ambiente y necesidades.

En esta situación es necesario que el Señor Antonio Cantú, director general de Resortes América y su equipo, cuenten con un marco de conocimientos que les permitan visualizar a su organización precisamente como un sistema, y que comprendan el modo en que su empresa se comporta al interior, es aquí donde la investigación ofrecerá información que ayudará a tomar decisiones.

Cabe destacar que en esta escuela, la comunicación es un elemento muy importante ya que se considera que una organización deberá estar al tanto y tener mucha atención en la información recibida del entorno tanto externo como del interno. A su vez Resortes América comunicara no sólo a través de escritos o declaraciones, sino a través de resultados, logros y calidad del producto.

---

<sup>4</sup> GÓMEZ Ceja Guillermo. "Sistemas Administrativos". Pág. 3

A continuación, se explicarán los elementos que conforman un sistema, desde la perspectiva del autor Guillermo Gómez Ceja<sup>5</sup>. Posteriormente se muestran las unidades de Resortes América que permitirán visualizarla como un sistema.

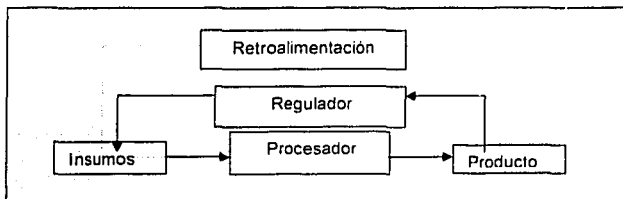
- **Insumos:** estos representan los componentes que ingresan al sistema y que una vez dentro serán sometidos a una transformación para convertirse en productos o salidas. En el caso de la empresa estudiada se puede encontrar desde materia prima y recursos que servirán más adelante para su transformación, información de proveedores, competidores, hasta la satisfacción de clientes.
- **Procesador:** Este elemento será el transformador de los insumos. En este caso son los procesos que permiten la creación de los resortes a través del personal capacitado, la preparación de la materia prima y todos los demás recursos útiles durante su transformación, como lo es mantener la maquinaria en óptimas condiciones. Por otra parte también se procesa información recibida del entorno, como se mencionó, de proveedores, competidores y satisfacción de los clientes.
- **Productos:** son las salidas, o bien representan el resultado de los objetivos planteados por la organización. Aquí se puede localizar el resorte terminado con las características exigidas por los clientes. También el resultado de la información que ingresó a la empresa, por ejemplo, saber cuál es el proveedor que maneja la materia prima de la más alta calidad, los mejores precios y servicios adicionales; en el caso de competidores, permite a la organización colocarse en su justo lugar frente a otros productores; para la satisfacción de los clientes, será el número de reclamos o devoluciones los parámetros por los que la empresa detecte y corrija sus errores.
- **Regulador:** este es el que gobierna a todo el sistema. En el caso de Resortes América puede considerarse a los directivos como reguladores, ya que son ellos quienes toman las decisiones respecto a los insumos, procesos y salidas que tiene la organización.

---

<sup>5</sup> Ibidem. Pág. 8

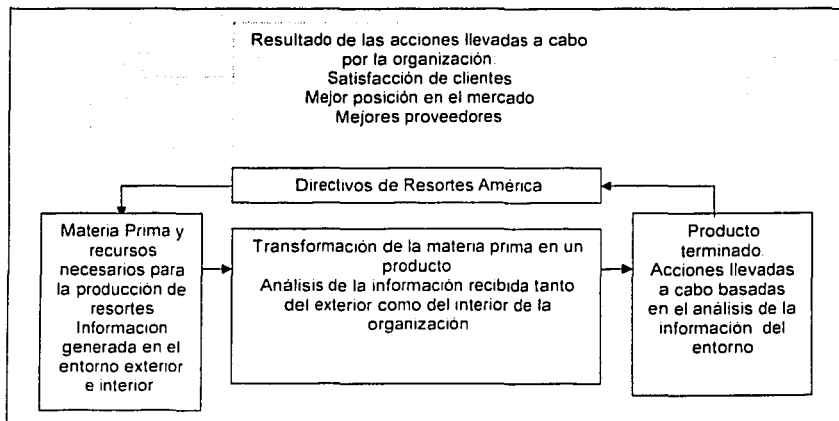
- Retroalimentación: esta parte es crucial ya que servirá para corregir posibles problemas en el funcionamiento del sistema. La retroalimentación servirá precisamente como respuesta a las actividades realizadas por la empresa como la satisfacción total del cliente o una mejor posición en el mercado respecto a los competidores.

### MODELO DE SISTEMA



Modelo basado en el diagrama de Gomez Ceja en su obra *Sistemas Administrativos* Pag 11

### MODELO DEL SISTEMA RESORTES AMÉRICA





Como ya se pudo observar, la característica principal de un sistema consiste en estar compuesto por partes que ejercen interacción, sin esas interacciones, el estudio de sistemas sería relativamente poco interesante, pues son éstas las que conforman el comportamiento de un sistema.

## 1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Sin olvidar el tema de sistemas, la estructura de Resortes América está creada por diversos sistemas arreglados en orden jerárquico, desde la gerencia general hasta el área operativa.

Por estructura organizacional se entiende " la disposición en que se ordenan las unidades administrativas de una organización de acuerdo con criterios de jerarquía y especialización"<sup>6</sup>. En general, se puede decir que se trata del sistema formal en que se plasma la división del trabajo.

La creación de una estructura permite ubicar precisamente las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro de la organización o grupo social, de hecho la estructura se considera como uno de los factores de optimación que está vinculado de muchas maneras con la estrategia, la cultura de la organización, la competencia y motivación de los empleados.

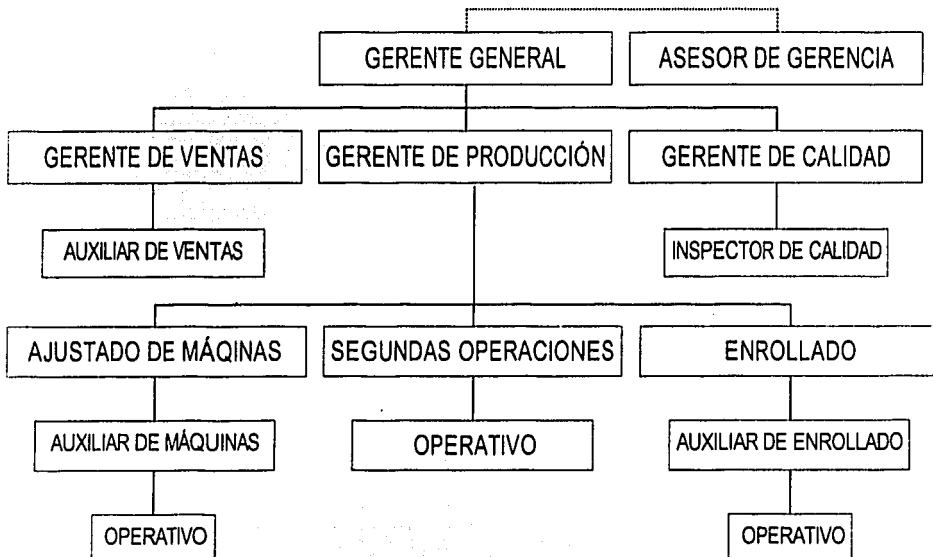
Una estructura de organización debe estar diseñada de manera que se entienda quién debe realizar determinada tarea y quién es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

---

<sup>6</sup> FRANKLIN F. Enrique Benjamín, "Auditoría Administrativa". Pág. 550

Esta es la representación gráfica de la estructura organizacional de Resortes América:

### Resortes América



Organigrama proporcionado por el dueño de Resortes América, el Sr. Antonio Cantú. Documento inserto en los manuales de cada área.

Lo que se puede observar en el gráfico anterior es una organización por funciones la cual reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas que se llaman funciones.

Una organización funcional es un tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

"La agrupación de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa expresa lo que la empresa hace típicamente.

"La organización funcional es la base de uso más común para la organización de actividades y se halla presente en algún nivel de la estructura organizacional de casi todas las empresas"<sup>7</sup>.

Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de departamentalización. La usan primordialmente pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos, porque aprovecha con eficiencia los recursos especializados. Facilita mucho la supervisión, pues cada gerente sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades. Además facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

### **1.2.1 Los Trabajadores y sus Relaciones**

Los organigramas son útiles porque exhiben la estructura formal de la organización y a quién es responsable de ciertas tareas. Sin embargo, en realidad, el organigrama no puede captar, ni con mucho, las relaciones interpersonales que constituyen la estructura informal de la organización.

Las relaciones dentro de una organización no están ciertamente limitadas a las oficiales que se incluyen en las organizaciones formales. Los gerentes saben muy bien que las relaciones interpersonales de tipo informal existen al lado de las formales. Dicha organización nace inevitablemente de las necesidades personales y de grupo de los miembros de la compañía.

Cabe destacar que un conjunto de personas presentes no constituyen necesariamente un grupo sino que es necesaria la existencia de una relación.

---

<sup>7</sup> KOONTZ Harold. Et. Al. "Administración una Perspectiva Global". Pág. 272

"Los grupos surgen en forma deliberada o espontánea, pero en ambos casos la razón fundamental para su existencia es que cada uno de sus miembros considera que pueden realizar mejor sus actividades en colaboración con los demás; que sólo no podrían llevar a cabo lo que se proponen; de donde resulta que un elemento únicamente permanecerá en el grupo mientras opine que le ofrece más ventajas estar dentro que fuera"<sup>8</sup>.

Esta situación auxilia a los directivos de la empresa, ya que las relaciones informales también suavizan el flujo de personal y materiales a través de las líneas de autoridad, y esas relaciones favorecen la cooperación entre departamentos que tienen sólo puntos indirectos de contacto en el organigrama.

De tal forma que las relaciones informales que surgen en una la organización no sólo ayudan a sus miembros a satisfacer sus necesidades sociales, sino que además les ayudan a cumplir su trabajo.

Para los directivos de Resortes América es importante contar con un marco de referencia basado en las relaciones formales e informales que les permita conocer y analizar el comportamiento de sus trabajadores ya que será uno de los elementos más importantes para la toma de decisiones.

Esto se logra primero considerando que el comportamiento de los trabajadores se basa en el de sus compañeros y, una vez establecidas las relaciones, juntos tratarán de propiciar conductas que consideren buenas y evitar la aparición de las negativas, tomando como parámetro las normas y políticas establecidas por la empresa de manera formal.

También hay que tomar en cuenta que el entendimiento y la comprensión de los comportamientos de los individuos, en mucho se deben a los estímulos que reciben.

---

<sup>8</sup> ARIAS Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos" Pág. 116

"La conducta de una persona en un momento dado depende del estímulo y también de sus mecanismos biológicos, de sus experiencias pasadas, del ambiente en que se encuentre en ese momento y en general de su personalidad"<sup>9</sup>.

Se debe considerar que el individuo nunca permanecerá estático ni en lo físico ni en lo psicológico, día con día sufrirá cambios, provocados por nuevas experiencias, relaciones, conocimientos, ideas, etc., situaciones que obligarán al individuo a asimilar y adaptarse a las circunstancias del ambiente.

### 1.3 LIDERAZGO

Hablar de liderazgo nos lleva a imaginar un sin fin de personajes en la cúspide, ya sean políticos, empresarios, académicos, deportistas y, hasta dibujos animados; sin embargo, tocar el tema implica (desde la perspectiva de quien lo expone), conocimiento.

Para ser líder es necesario saber administrar y ejercer la autoridad y el poder sobre las demás personas ya que un líder será quien resuelva problemas, satisfaga necesidades y muestre una visión diferente de la vida a quienes lo rodean, convirtiendo de esa forma a gente ordinaria en gente extraordinaria.

Ahora bien, la implantación y el desarrollo de una cultura de calidad depende básicamente del líder de la organización. A través de sus características logrará la cooperación de los trabajadores para la consecución de los objetivos planteados.

"Los líderes, propiamente dicho, son aquellos elementos capaces de comunicar a sus semejantes con exactitud, sencillez, claridad y oportunidad las medidas, reglamentos, problemas, decisiones, sanciones, valores, políticas, normas, procedimientos y soluciones buscando una satisfacción personal o grupal en cada caso"<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup>Ibidem. Pág. 53

<sup>10</sup> RAMOS Padilla Carlos. "La Comunicación: un punto de vista organizacional". Pág. 37

## TESIS CON FALLA DE ORIGEN

El líder de cualquier organización debe conocer perfectamente bien cómo se desarrollan las relaciones humanas dentro de la organización, no solo para dirigir y controlar los esfuerzos de los subordinados, sino también para transmitir de manera adecuada la información relevante para la organización y para los trabajadores.

El líder que guía los pasos de Resortes América, está obligado a ser un constante agente de cambio ya que el entorno lo obliga a enfrentar nuevos retos como son las exigencias de altos parámetros de calidad; debe ser capaz de mejorar los procesos, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad, así como de capacitar a otros para la acción.

Para entender el tipo de liderazgo ejercido en la empresa se enunciarán los estilos de liderazgo más comunes.

Estilos de liderazgo<sup>11</sup>:

**Democrático:** las decisiones se toman con la participación del grupo.

**Autocrático:** todas las decisiones las toma el dirigente en un ambiente de disciplina estricta, supervisión y control.

**Liberal o Dejar Hacer, Dejar Pasar:** se caracteriza porque la actividad directiva real del líder se mantiene en grado mínimo, con un mínimo de supervisión hacia el grupo.

Cabe destacar que no necesariamente se da un solo tipo de liderazgo en las organizaciones, se puede encontrar una mezcla donde aparezca un liderazgo democrático con aspectos autocráticos o una combinación de los tres.

---

<sup>11</sup> MÜNCH Galindo Lourdes. "Más allá de la Excelencia y de la Calidad Total". Pág. 228

#### 1.4 COMUNICACIÓN

La manera más fácil de visualizar a la comunicación para su mejor entendimiento es considerarla como: la facultad que tienen los seres vivos de transmitir a otros, informaciones, de manera oral, escrita, o a través de señales o expresiones corporales, esperando recibir una respuesta al mensaje emitido.

"Comunicación es un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta...la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado para cerrar así el círculo"<sup>12</sup>.

La comunicación está presente a lo largo de la vida de los seres vivos, la connotación que cada uno le da, dependiendo del entorno, permitirá su desarrollo en los sistemas donde se vea involucrado. Su entendimiento, desde la perspectiva del hombre, es muy importante ya que es vital para su convivencia con otros, además, es un elemento básico para alcanzar sus objetivos.

Un aspecto importante que es necesario destacar es la diferencia que hay entre información y comunicación; mientras que el primer termino se refiere a que las señales corren de manera unidireccional, el segundo requiere de por lo menos dos individuos para que exista una interacción.

La información es un patrón de señales emitidas sin intención ni significado, y se convierte en comunicación hasta que un receptor logra entender ese patrón de señales y emite una respuesta a ese estímulo.

Lo señalado en el escrito *La Comunicación en las Organizaciones* de Fernández Collado, indica que toda comunicación contiene información, pero no toda la

---

<sup>12</sup> NOSNIK Abraham. Et. Al. "Comunicación Organizacional Practica: manual gerencial". Pág. 12

información posee un valor comunicativo, es decir que se debe tener un código simbólico común con las personas con las que se quiere tener contacto, de otra forma los diálogos armados entre los personajes serán simples palabras huecas.

"Mientras el mensaje codificado por el emisor no alcanza un destinatario que decodifique el mensaje, este será solamente información. Una vez decodificado por un receptor será comunicación"<sup>13</sup>.

### **1.4.1 Comunicación Organizacional**

A través de la transmisión, de la forma de pensar, sentir, y hacer las cosas, además de sus creencias, tradiciones y expectativas, es la única manera en la que las organizaciones subsisten. Sin la comunicación, las empresas se habría construido una y otra vez, bajo las mismas condiciones de acción, sin encontrar un desarrollo sustentable.

Además de considerar al concepto de comunicación organizacional como el conjunto de mensajes que fluyen dentro de un espacio determinado para la consecución de los objetivos, se debe ampliar esa visión y tomarlo como "...una serie de sistemas ordenados, previamente analizados, cuyos objetivos deberán ser: motivar al personal a ejecutar su trabajo eficazmente; evitar la desintegración o marginación obrera; estimular la cooperación y la satisfacción en el trabajo, y fomentar el pensamiento colectivo. Además de promover el funcionamiento uniforme del proceso administrativo; ayudar a la planeación de la organización; asegurar la transmisión del conocimiento y experiencias; y permitir el cambio de opiniones...deberá generar información confiable; crear y mantener una imagen de la organización en el exterior"<sup>14</sup>.

Lo que se observa en el párrafo anterior es que además de que la comunicación organizacional implica el flujo de información, también se ven envueltos los propósitos de la empresa para su correcto funcionamiento. Cabe destacar que

<sup>13</sup> ARRIETA Erdozain. "Un Concepto de Comunicación Organizacional". Pág. 22

<sup>14</sup> RAMOS G. Carlos Padilla. Op. Cit. Pág. 19-20



cada organización es diferente por lo cual, con un previo análisis, tendrán un enfoque distinto de comunicación.

Haciendo una conexión con la sección de las Relaciones de los Trabajadores, señalaré que los contactos que se dan entre los miembros de la organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones y obligaciones, se establecen compromisos.

Es decir que la comunicación juega un papel importante en las relaciones interpersonales de la organización, porque a medida que los trabajadores conocen su empresa y son consientes de sus capacidades intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos trazados por la organización.

Por estas razones, toda institución debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicación e información que dinamice los procesos que en el ámbito interno le dan vida a la entidad y la proyectan hacia su área de influencia al exterior.

La comunicación organizacional se encuentra dividida en dos grandes rubros: la comunicación interna y la externa, para el presente estudio se abordará únicamente el tema de comunicación interna, debido al objetivo dirigido a identificar la asimilación de la cultura de calidad por parte de los empleados de Resortes América.

#### **1.4.1.1 Comunicación Interna**

Las comunicaciones internas, promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

La comunicación interna debe entenderse como "el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros para mantenerlos informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales"<sup>15</sup>.

Como se ha señalado, las empresas producen a menudo sistemas de información en la creencia de tener una buena comunicación interna; sin embargo, esos sistemas sufren problemas debido a su poca planeación.

La carencia de estrategias comunicativas al interior de la empresa, genera deficiencia en los procesos y en las acciones, ya que reina la desinformación acerca de las formas de trabajo, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción en el ámbito interno. Por otra parte, son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución para alcanzar los objetivos planteados, sin que esto se contraponga con la realidad del entorno.

Las estrategias comunicativas deben estar orientadas a la satisfacción de algún tipo de necesidad, estas se pueden considerar desde dos perspectivas: la de demandas de información del empleado o cliente interno de la organización, o bien desde el punto de vista de la propia dirección de la empresa, o de manera más específica de la unidad de gestión de los recursos humanos de la empresa.

Desde el primer punto de vista, la comunicación interna en la empresa responde a la exigencia de satisfacer una necesidad latente en las personas que forman parte de la misma, por ejemplo saber cuál es el papel que juegan dentro de la organización, conocer las reglas que regirán su comportamiento en la institución o saber cuáles son los objetivos que se tienen para determinar cuanto coinciden con los suyos y valorarlos para determinar si es capaz de alcanzarlos, además de verificar si se identifica con la empresa ya que "la ausencia total de identificación

<sup>15</sup> FERNÁNDEZ Collado Carlos. Op Cit. Pág. 32

con la empresa es peligrosa, ya que el interés colectivo hacia la empresa decae y reina un desequilibrio entre la movilidad y la motivación del personal"<sup>16</sup>.

Desde la perspectiva de recursos humanos: La comunicación interna satisface las necesidades propias de la empresa ya que contribuye a alcanzar los objetivos finales de la misma. Una adecuada información interna reduce la conflictividad y mejora el clima laboral.

Las características del entorno actual en que se desenvuelve Resortes América exigen una continua adaptabilidad, así como la flexibilidad suficiente para minimizar los efectos del cambio y maximizar el provecho de las oportunidades que ofrece el entorno. Esa condición de adaptabilidad se ve favorecida en organizaciones en las que cada uno de sus miembros conoce y comprende la dirección de la organización. Éste es uno de los objetivos atribuidos también a la comunicación interna, es decir, saber transmitir con velocidad y claridad tanto la política empresarial como los cambios acontecidos en la misma.

La posibilidad de utilizar la comunicación interna por la empresa como herramienta de gestión, que satisfaga la necesidad de difundir sus políticas y su propia identidad, debe ser considerada para mejorar el desempeño de la institución en todos sentidos.

El control de los resultados de la comunicación interna es la vía para acreditar y reforzar el papel que juega en la empresa actualmente. En este sentido, no resulta tan importante vincular de manera directa la comunicación interna o el marketing interno con la cuenta de resultados o la rentabilidad anual de la empresa, sino plantear la posibilidad de medir los resultados de las acciones de comunicación de la empresa y la forma en que sean comparables con los objetivos asignados. En este sentido, impulsar una política de comunicación interna dirigida a incrementar

---

<sup>16</sup> BARTOLI Annie. "Comunicación Organizacional: la organización comunicante y la comunicación organizada". Pág. 105

los beneficios empresariales de años venideros, es el camino más directo para legitimar los recursos empleados en la misma, pero no garantiza el éxito.

#### **1.4.1.1.1 Comunicación formal e informal**

La comunicación en la organización se conforma de flujos de información contenida en diversos instrumentos y que es distribuida a través de redes conformadas por miembros de la organización y en el caso de la comunicación externa, por agentes que tienen una interrelación con el organismo.

Es precisamente en este ámbito de los flujos de información, donde surgen dos conceptos básicos, el de comunicación formal y el de la informal. El primero se relaciona con el sistema de normas y procedimientos que rigen el comportamiento, objetivos, facultades y responsabilidades de quienes pertenecen y tienen una función dentro de la organización.

"La comunicación formal es aquella en donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización"<sup>17</sup>.

El compartir la información con todos los miembros de la organización tiene como fin que todos estén informados de lo que deben y desean hacer, es una manera de fomentar la participación, la identidad y el sentido de pertenencia; de esta manera el ambiente laboral es más favorable para el bienestar de la organización.

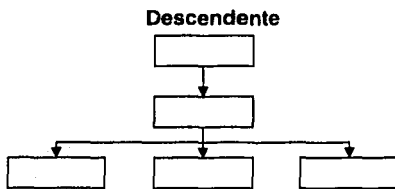
Considerando el establecimiento de canales formales es decir las rutas fijadas por la misma estructura de la organización, los mensajes formales podrán llegar a su destino. Si por el contrario, la rigidez de la estructura no permite que los mensajes cumplan su objetivo, entonces se deben seguir los cursos de la comunicación informal que más adelante se presentará.

---

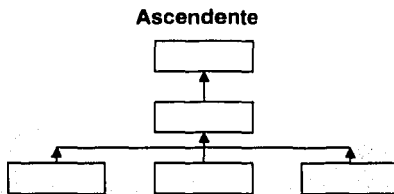
<sup>17</sup> NOSNIK Abraham. Et. Al. Op. Cit. Pág. 23

Dentro de la comunicación formal e informal existe la comunicación multidireccional: descendente, ascendente y horizontal<sup>18</sup>.

**Descendente:** Es la que se desarrolla cuando los mensajes parten de los niveles jerárquicos altos hacia el personal. A través de ellos se especifica quién debe hacer qué, cuándo, dónde y porqué.

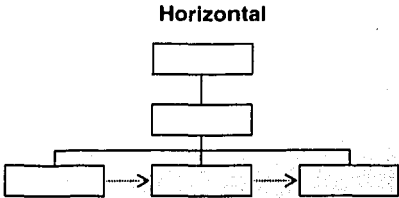


**Ascendente:** Es la que va del subordinado hacia los superiores. El principal beneficio es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, por lo general se presenta en forma de quejas, sugerencias, peticiones o respuestas de encuestas, lo cual permite tener información del clima organizacional.



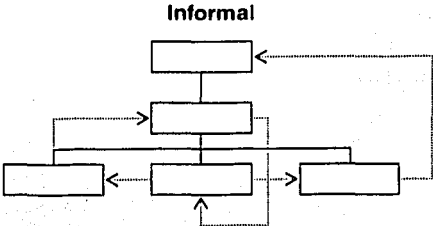
<sup>18</sup> HOMS Quiroga Ricardo. "La Comunicación en la Empresa". Pág. 72

Horizontal: Tiene como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. Muchas veces este tipo de flujo no se encuentra fincado en la estructura formal de la empresa debido a que el contacto con otros departamentos del mismo nivel en ocasiones no tiene razón de ser y podría considerarse como comunicación informal.



Los anteriores pueden ser considerados flujos formales de comunicación; sin embargo, es momento de explicar la comunicación informal.

Esta constituye un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo. En este tipo de comunicación la información que se tramite puede tener relación con las actividades de la institución o puede no tenerla. Según Abraham Nosnik "...comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización, no sigue canales ni procedimientos establecidos formalmente"<sup>19</sup>.



<sup>19</sup> NOSNIK Abraham. Et. Al. Op. Cit. Pág. 58-59

Estos contactos entre los trabajadores se efectúan de manera independiente de los puestos y áreas dentro de la organización, más bien surgen de otro tipo de situaciones o características que los individuos tienen en común, como pueden ser deportes, aficiones o simplemente interrelaciones basadas en la empatía.

En la medida en que la comunicación se formaliza, es decir, que tiende a regular y clarificar los mensajes organizacionales, el sistema informal pierde, hasta cierto punto, su característica de "nociva" y puede apoyar a la organización, claro esto en caso de que la comunicación informal este afectando el desempeño del organismo.

La comunicación formal e informal no están peleadas, de hecho, pueden ser complemento una de la otra y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de la organización en el ámbito de las comunicaciones.

#### **1.4.1.1.2 Redes de comunicación**

Se entenderá como red el flujo de mensajes entre dos o más personas. Los factores que influyen la naturaleza de la extensión de la red son diversos, por ejemplo, el rol de las relaciones, la dirección del flujo de los mensajes, la naturaleza del flujo, o los contenidos de los mismos.

"Las organizaciones se componen de series de personas que ocupan distintas posiciones o representan distintos roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue un camino denominado red de comunicaciones"<sup>20</sup>.

Las redes pueden ser formales, siempre y cuando sigan los caminos llamados oficiales, es decir, las líneas de autoridad trazadas en el organigrama. Los mensajes pueden fluir de manera descendente, ascendente o vertical.

---

<sup>20</sup> GOLDHABER Gerald M. "Comunicación Organizacional", Pág. 27

Las redes informales, operarán por tanto en mensajes que no siguen las líneas escalares funcionales, aunque hay que considerar que los mensajes que fluyen por estas redes suelen ser más rápidos que los anteriores y muchos de ellos no afectan el desempeño de la organización.

En Resortes América es muy común que se creen redes informales, por el tamaño de la organización, puede generarse mensajes que tienen que ver con el sistema productivo, o temas no relacionados con la empresa.

## **1.5 CULTURA DE CALIDAD**

### **1.5.1 Cultura**

Para hablar de cultura de calidad, es necesario empezar por definir el primer término de la expresión.

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos distintivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

La cultura es la manera en que un grupo de hombres ha aprendido a vivir y a transmitir un modo de ser, para constituirse en grupos sociales que luego desarrollan su idioma para expresar su cultura, es decir, su personalidad, el rostro de una comunidad.

Es así como el hombre vive en sociedad donde obviamente se requiere de lenguaje, tecnología, reglas, trabajo, comercio, etc., además de sanciones y recompensas, conocimientos y mitología; arte y tradiciones; cuentos y poesía; costumbres, etc. las cuales proporcionan pautas de comportamiento a los mismos individuos.



Según Humberto Cantú Delgado<sup>21</sup>, cultura puede entenderse como la manera tradicional de hacer las cosas en una sociedad determinada, y dentro de este concepto localiza cuatro puntos importantes:

*Comportamiento social:* se refiere a los hábitos, valores y actitudes que conforman las costumbres de una sociedad.

*Aprendizaje:* se refiere a que la cultura es aprendida. Existe una diversidad de mecanismos mediante los cuales la cultura se aprende, ya que es algo vivo, modificable. Debido a estos factores, una sociedad cambia con el tiempo, adquiere nuevas costumbres, desecha algunas y mantiene otras.

*Historia:* el pasado es de gran importancia para el estudio de la cultura, pues muchas decisiones y mitos quedan establecidos como tales en ciertos momentos de la historia.

*La manera tradicional de hacer las cosas:* los métodos de trabajo, los enfoques de producción, la manera en que se atiende a un visitante, la forma en que las personas deciden cómo vivir son costumbres heredadas que son parte fundamental de lo que se considera cultura. Estas enseñanzas se transmiten de generación en generación creando un valor compartido que forma parte de la identidad de una sociedad.

### **1.5.2 Cultura Organizacional**

El fenómeno de la cultura organizacional o cultura corporativa es inherente a todas las organizaciones, a las cuales les imprime personalidad, las diferencia de las demás y determina todas las actividades y procesos.

---

<sup>21</sup> CANTÚ Delgado Humberto. "Desarrollo de una Cultura de Calidad". Pág. 69

Denison, señala que "cultura organizacional es la expresión que conforma una serie de variables comportamentales: valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los criterios del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. Estos principios y procedimientos perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización"<sup>22</sup>.

Por su parte Judith R. Gordon indica que "la cultura de una organización describe la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que usan para guiar su funcionamiento"<sup>23</sup>.

Es evidente que la cultura organizacional es un proceso de construcción de la realidad, que permite a los individuos comprender las acciones y situaciones que se presentan en una organización.

La identificación de la cultura es algo muy importante ya que a través de su conocimiento se puede actuar de manera más consistente en la organización. Un estudio de cultura permite comprender las relaciones de poder, las reglas no escritas, lo que es entendido como verdad. De esa manera, se aclara una serie de comportamientos considerados aparentemente como inteligibles, permitiendo un planeamiento de la actuación coherente con la realidad de la organización.

Hay que tomar en cuenta que las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico. Esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad funcional.

---

<sup>22</sup> DENISON R. Daniel. "Cultura Corporativa y Productividad Organizacional". Pág. 2  
<sup>23</sup> GORDON R. Judith. "Comportamiento Organizacional". Pág. 471

Ciertamente la cultura organizacional sirve de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta.

Lo que debemos tener en claro es que la cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas, producto de la dinámica organizacional.

Esto, debido a que la cultura de una organización además de estar presente desde el inicio de la misma con sus fundadores, también se va fortaleciendo y adaptando al entorno gradualmente.

"La cultura nunca está totalmente formada pues hay siempre un aprendizaje constante por parte de los miembros de la organización. Sin embargo, puede ocurrir una cristalización de la cultura con la consecuente desconsideración del aspecto de aprendizaje constante. Cuando esto sucede, dependiendo del grado, la empresa pone en riesgo su sobrevivencia pues acaba ocurriendo la desconsideración de los cambios que suceden en su ambiente externo"<sup>24</sup>

### 1.5.3 Cultura de Calidad

Si consideramos que la cultura es un fenómeno cambiante, nada asegura que en el futuro en otras circunstancias sea la misma, esto obliga a pensar en una adaptación de la cultura y en este caso de la cultura organizacional de Resortes América.

Hablo de adaptación porque muchos de los elementos que constituyen a la cultura organizacional, son imposibles de sustituir pero si orientar hacia la consecución de los objetivos, por ejemplo hacia la calidad.

---

<sup>24</sup> Adriana De Souza - "Cultura Organizacional" P.A & Partners - 1998. Documento extraído de Internet en la página: <http://www.pa-partners.com/articulos/cultura.zip>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

"Cultura de calidad es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su misión"<sup>25</sup>.

El proceso de adaptación que sufre actualmente Resortes América hacia la cultura de calidad, puede explicarse fácilmente con el método de Lewin<sup>26</sup>, conformado básicamente por tres partes:

**Descongelamiento:** se refiere a la preparación de los miembros de la organización para entrar al cambio mediante la explicación de la situación. Los directivos de Resortes América echan mano del ambiente de compañerismo que se vive para explotar al máximo a su personal, a través de programas de capacitación y la asistencia a conferencias basadas en la calidad. Aquí se tratan aspectos como la calidad de vida, calidad de la educación, calidad en el-trabajo, etc. Lo importante de esta etapa es que los miembros de la organización sientan que el problema es parte de ellos y no que les es asignado.

**Movimiento:** aquí los individuos efectúan el cambio necesario guiados por la dirección. Resortes América creó un departamento de calidad encargado de analizar y corregir sus procesos además de guiar las actividades de los trabajadores.

Este cambio se debe hacer en dos niveles culturales: el de aceptación y el de valoración del cambio, lo que incluye los supuestos base de la organización así como la adopción de nuevos hábitos de trabajo.

**Recongelamiento:** Resortes América se encuentra en este punto ya que los hábitos introducidos en el anterior, al ser asimilados lentamente por los miembros del equipo se vuelven parte de la cultura.

<sup>25</sup> CANTÚ Delgado Humberto. Op. Cit. Pág. 87

<sup>26</sup> Ibidem. Pág. 84

Cabe destacar que a pesar de la introducción de la cultura de calidad, ninguna organización podrá garantizar su calidad a menos que cada operativo garantice su propio trabajo o considere que el siguiente proceso es su cliente.

Esto sólo se logra cuando cada uno de los trabajadores esta bien informado y conoce perfectamente su trabajo: conocer su trabajo es participar en él, saber para qué se hace, a quien se entrega y cómo se contribuye en la obtención de resultados del área de trabajo o de la empresa; es encontrar siempre la mejor manera de hacerlo: con más calidad y mayor productividad.

Un aspecto importante a considerar es que las culturas no pueden ser evaluadas en forma objetiva. "Una cultura es exitosa en la medida en que ayuda a enfrentar los retos que se le presentan. Mientras los retos cambien, el patrón cultural tendrá que sufrir modificaciones en lo referente a los hábitos las prácticas y algunos valores. Sin embargo, tanto los valores como los principios éticos y morales son relativamente estables"<sup>27</sup>

Hasta este momento se explicaron las variables que conforman el diagnóstico de comunicación; sin embargo, el verdadero trabajo comienza a partir del capítulo dos denominado Objeto de Estudio, porque en él, el lector contará con información referente a la entidad a diagnosticar.

---

<sup>27</sup> Ibidem. Pág. 93

## **CAPÍTULO 2**

### **OBJETO DE ESTUDIO**

Con este capítulo inicia el trabajo de campo; a través de técnicas de recolección de información como entrevistas y observación se logró armar la historia y evolución de la empresa hasta nuestros días. Gracias a este trabajo se pudieron recuperar datos que los directivos de la organización desconocían. De tal forma que el documento ayudó a fortalecer los lazos ya existentes entre el cuerpo de dirigentes al reconocer el trabajo del dueño por hacer crecer a lo que hoy se conoce como Resortes América.

Pero no sólo el armado de la historia es importante en este capítulo, también lo son todos los elementos tangibles e intangibles que permiten su entendimiento, como su estructura organizacional que muestra precisamente cómo está organizado el personal y las áreas con las que cuenta la empresa; su planeación estratégica, que brinda información sobre su razón de ser, a dónde quiere llegar y cómo lograrlo.

Así mismo se explica qué, cómo y con qué produce Resortes América, cuál es su segmento del mercado y clasificación a través de estándares nacionales e internacionales.

Considero que todos estos elementos son necesarios para el entendimiento de la empresa en su totalidad.

#### **2.1 HISTORIA**

Todos somos resultado de lo que se gesta en el pasado y resurgimos como resultado de nuestra historia. Por este motivo para tener una visión más amplia de Resortes América, a continuación se da una breve reseña del desarrollo de esta empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A través de una serie de entrevistas y reuniones con el dueño de Resortes América, así como de su equipo directivo, se pudo redactar lo que a continuación aparece como historia de la organización.

En uno de los primeros acercamientos el señor Antonio Cántú Rodríguez señaló que su labor en el área de los resortes fue solamente una coincidencia. Relata que el camino de los resortes comenzó en una plaza pública en donde el candidato a diputado por el PAN, Federico Estrada, realizaba un acto de campaña, y al manifestar sus inconformidades con el sistema político, el señor Cántú llama la atención del candidato.

Indicó que desde entonces el político lo invitó a participar en mítines, ofreciéndole además trabajo en su fábrica. De esa forma el señor Cántú abandona su antiguo empleo de obrero en Fabrimex para empezar una nueva carrera en Resortes de Acero Fest –la segunda fábrica de resortes más importante en nuestro país-.

La trayectoria en esta empresa (en puestos como ayudante general, mensajero, cobrador y vendedor), permite al Señor Antonio empaparse de conocimiento de todas las áreas. Finalmente el ciclo en Resortes de Acero Fest termina debido a un desacuerdo con el señor Estrada.

Relata que para entonces, tres de sus ex compañeros (dos maquinistas y un vendedor) habían formado un negocio llamado Resortes de Precisión, y lo invitaron a ser parte de la empresa.

Señala que poco a poco el negocio empezó a prosperar; sin embargo, llegó un punto en el que las ideas entre los cuatro socios no eran compatibles y él se separó con la idea de formar una fábrica con una visión completamente diferente, cuya prioridad fuera la busca de perspectivas a futuro y las ganancias se reinvirtieran aprovechando las posibilidades de expansión.



De este modo surge Resortes y Artículos Industriales, en donde el señor Cantú - dueño del 70 %- , junto con los maquinistas Fernando Tovar y Esteban Jiménez (dueños del 15% cada uno), materializan un sueño que durará 15 años.

Finalmente en 1989 se produce una separación con los socios y nace Resortes América como una empresa familiar en donde el Administrador Antonio Cantú trabaja con tres de sus hijos.

## **2.2 UBICACIÓN.**

Los datos también históricos que se presentan respecto a la ubicación de la empresa fueron recolectados y armados de las entrevistas concertadas con el señor Cantú y sus hijos.

Estos últimos señalan que en un principio Resortes de Precisión se ubicó en un cuarto de cuatro por cuatro metros, en la colonia Chalma de Guadalupe; posteriormente, debido a la insuficiencia del espacio, cambió su dirección a Calle 9 y Avenida Progreso Nacional en la Colonia Progreso Nacional; nuevamente el local resultó pequeño y se tuvo que comprar un nuevo terreno -de 500 metros aproximadamente- en la colonia San José de la Escalera.

El señor Antonio Cantú mencionó que en este lugar se instaló el departamento de Formas de Alambre con seis o siete personas de segundas operaciones, quedándose la maquinaria en la antigua dirección. Después de un año se mudó todo el equipo al nuevo lugar de trabajo donde se gestaron y desarrollaron Resortes y Artículos Industriales y Posteriormente Resortes América.

## **2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

El termino Planeación implica preparar en forma consciente una acción futura, situación que requiere tiempo, atención y dedicación para establecer los resultados que se esperan y la forma en que se pretenden lograrlos.



Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. Por ello es importante que cada organización considere el diseño de su planeación estratégica para enfrentar los obstáculos y oportunidades que se le presenten en el camino.

“La planeación estratégica consiste en la identificación de las oportunidades y peligros que podrían surgir en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa pueda explotar las oportunidades y evitar los peligros”<sup>26</sup>.

Cabe destacar que la planeación, a pesar de todos los escenarios que se planteen, no puede eliminar los riesgos, pero sí influye para evitar situaciones en que se corren riesgos.

Por otro lado, estrategia se entenderá como la formación de planes de acción cuyo principal objetivo será alcanzar los objetivos fijados. Para las organizaciones, estrategia puede representar un programa general de acción con sus principales políticas y recursos con el fin de lograr objetivos.

Con base en los anteriores conceptos, se puede decir que la Planeación Estratégica establece los principales objetivos que debe lograr la empresa señalando las políticas necesarias para lograrlos.

Cabe destacar que La Planeación Estratégica de Resortes América esta diseñada de la siguiente manera:

La filosofía de Resortes América se centra básicamente en tres aspectos:

1. Para Resortes América lo más importante son los clientes. Por lo que se busca ofrecer la mayor eficiencia, rapidez, calidad y variedad.

---

<sup>26</sup> STEINER A. George, “Planeación Estratégica. Lo que todo Director debe saber”, Pág. 20

"Si no lo tenemos se lo fabricamos". Frase que desde la perspectiva del señor Cantú se caracteriza a la organización entre sus clientes.

2. En cuanto a sus trabajadores el señor Cantú siempre se ha preocupado por fomentar el bien común: " lo que quiero para mi y mi familia también lo quiero para mis empleados y la familia de mis empleados". Resortes América busca que sus trabajadores estén muy bien capacitados y tengan una vida digna, ya que el éxito de la empresa se debe al esfuerzo y talento de las personas.

3. Finalmente como cualquier negocio Resortes América busca ser redituable

Estos tres puntos son considerados solamente dentro del círculo de directivos pero nunca han sido compartidos en su totalidad con los trabajadores generando de esa forma un hueco entre ambos pensamientos, el de la parte operativa y el de la directiva.

Esta situación se debe principalmente a que las partes altas de la empresa dan por entendida esta filosofía sin que exista primero un documento formal que la explique y segundo, una retroalimentación con los empleados al respecto.

### 2.3.1 Visión

La Visión de una empresa se construye con el escenario ideal de la organización, es decir como quiere verse, a dónde quiere llegar en ese futuro incierto y luchar para llegar a ocupar el lugar planeado.

La visión de Resortes América está compuesta por los siguientes puntos:

- Ser una empresa que ofrezca productos de la más alta calidad en un tiempo corto buscando la satisfacción total de nuestros clientes.
- Ser una de las principales productoras de resortes del área conurbana.

- Expandir su mercado hacia el interior de la República
- Ser lo suficientemente fuertes para exportar a Estados Unidos y competir en cuanto a calidad y precio.

Lo que muestra esta visión es que lo más importante es mejorar su calidad para poder expandir su mercado a nivel nacional e internacional; sin embargo, esta visión tampoco se comparte en su totalidad con los trabajadores, es decir, que se comenta en reuniones y de cierta forma los trabajadores la conocen pero no cuentan con un documento formal que explique y muestre sus beneficios.

### 2.3.2 Misión

Las misiones por lo regular tienden a ser expresadas en términos de producto y mercado, además de proporcionar guías, son importantes para la creación de estrategias programadas y la naturaleza de un negocio.

Esto quiere decir que además de definir el giro del negocio, también ofrece información de cómo desempeñarse.

Cabe destacar que aunque no existe un enfoque estándar para la creación de misiones; las premisas de misiones dependen fuertemente de los valores de quienes encabezan a la organización y solo se podrá saber si una misión es "correcta" hasta después de haber tomado la decisión.

De no funcionar, el proceso para la creación de una nueva misión, lleva implícita la participación de directivos pero también de los trabajadores, sobre todo porque podrían cambiar aspectos sustanciales de la empresa, como lo son las actividades operativas.

En el caso de la misión de Resortes América, esta al igual que la visión, no es compartida formalmente con los empleados; sin embargo, ocurre el mismo fenómeno, a través de pláticas y reuniones la misión ha quedado plasmada en la mente de los trabajadores.

La misión de Resortes América es la siguiente:

Fabricar resortes con calidad y rapidez que satisfagan los requerimientos de nuestros clientes para ampliar cada vez nuestro mercado.

Ofrecer a las empresas y personas en general, un corporativo sólido, competitivo, confiable, eficiente y eficaz con el cual se sientan interesados al negociar y que cubra todas sus necesidades.

Aquí se puede observar que se trata de una misión expresada en términos de producto y mercado, dirigida a la satisfacción total del cliente.

### **2.3.3 Valores**

Un valor establece para una persona una norma, sobre la cual se basan las decisiones que se toman

Los valores son hábitos establecidos, son creencias e ideas fundamentales que un individuo tiene.

Los valores que rigen el comportamiento de la empresa son:

- Mejora continua y calidad total
- Confiabilidad
- Honestidad
- Calidez humana

Esto representa básicamente calidad, confiabilidad, profesionalismo, honestidad y capacidad, virtudes primordiales, en el equipo de trabajo de Resortes América.

Como se puede observar, el escenario apunta directamente a la Calidad, ya que el principal objetivo de los directivos es alcanzar estándares de calidad que le permitan alcanzar una certificación y así exportar y enfrentar otros mercados.

La pregunta es cuándo alcanzará esa certificación que le permita extender su mercado tanto nacional como internacional. Es evidente que la respuesta se encuentra dentro de la misma empresa, cuando se asimilen perfectamente los conceptos de calidad y se trabaje con ellos a lo largo y ancho de la organización.

#### **2.4 RESORTES AMÉRICA HOY.**

Para obtener los siguientes datos, se entrevistó a los directivos de la organización y a varios trabajadores. El resultado fue que Resortes América se dedica a la fabricación de resortes helicoidales de alambre de acero de alto carbón, centrando su atención en los resortes de compresión, torsión y tensión.

Pero de qué se está hablando. En resumen y gracias a la observación y las pláticas con los trabajadores a continuación se da una explicación de los productos.

##### **RESORTES DE COMPRESIÓN**

La maquinaria tiene la capacidad de enrollar alambre desde .004" hasta .250", con un diámetro, número de espiras y longitud libre.

##### **RESORTES DE TORSIÓN**

El equipo cuenta con un rango de enrollado de .008" a .135" cualquier tipo de curvaturas, formas y ganchos pueden ser adaptados.

##### **RESORTES DE TENSIÓN**

La maquinaria de Resortes América puede trabajar alambre que va desde .015" a .250". Los resortes de tensión pueden ser producidos con ganchos cruzados, ganchos sobre un lado, ganchos largos o cualquier tipo de gancho especial.

Actualmente Resortes América ofrece más de 2,000 tipos de resortes diferentes, además de tener la capacidad de fabricar resortes cónicos, bicónicos, rectos o con características especiales.

Generalmente estos resortes son fabricados de acero cuerda de piano, calidad mueblera (MB 11), templado al aceite, e inoxidable tipo 302-306.

## **2.5 PROCESO DE PRODUCCIÓN**

Los pasos que sigue el proceso de producción fueron creados para este trabajo con la colaboración de los trabajadores de cada una de las áreas, quienes en un afán de resaltar la importancia de cada una de sus funciones participaban explicando detalladamente sus actividades.

Posteriormente se entrevistó a los directivos para conocer su visión acerca del proceso y de esa forma construirlo lo más apegado a la realidad y que fuera útil para la organización.

A continuación el resultado de esos encuentros:

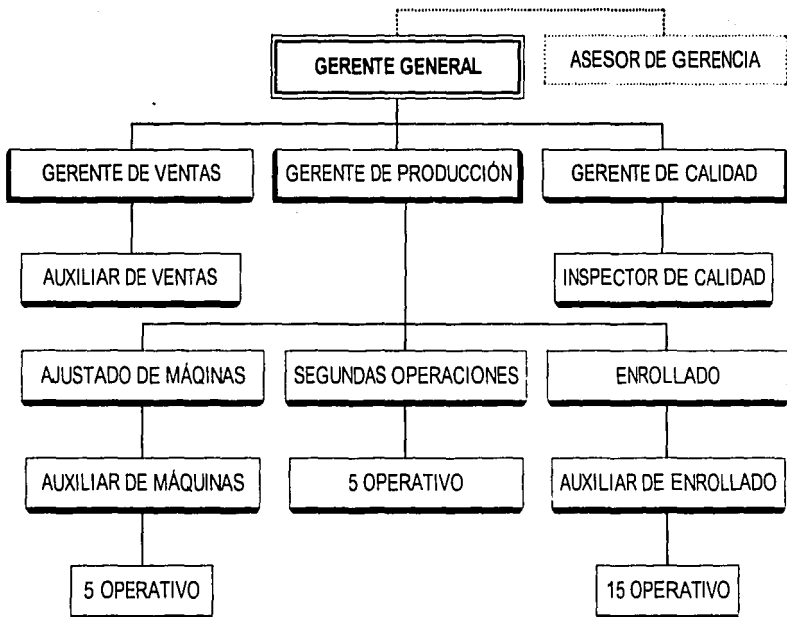
1. El operador le pide al encargado del almacén (que es el mismo gerente de producción) la materia prima que requiere para la fabricación del producto, esta materia prima es transportada de manera manual; sin embargo, se cuenta con dos diablitos para manejar material más pesado.
2. Una vez que el operador recibe el alambre, se da a la tarea de ajustar la máquina. Posteriormente se realizan unas muestras que ha de revisar calidad.
3. El departamento de Calidad se encarga de revisar los puntos críticos de las muestras: longitud, diámetros y número de espiras. Si el resorte cumple

- con las especificaciones necesarias se le da luz verde al proceso emitiendo un reporte de salida.
4. Empieza el enrollado del resorte a una razón de 300 unidades por minuto. Mientras que se efectúa esta parte del proceso el operador tiene que revisar cada 10 minutos los puntos críticos del resorte.
  5. Ya que se ha enrollado, por el departamento de Enrollado, el producto debe de ser acomodado en charolas para que puedan desplazarse al departamento de relevado de esfuerzos, mejor conocido como de Segundas Operaciones, aquí se utilizan un promedio de 15 charolas para una producción de 140,000.
  6. En el departamento de relevado de esfuerzos los resortes se someten a una temperatura de 280 grados centígrados durante 15 minutos, esto con el fin de devolver al alambre la resistencia que pudo haber perdido en el enrollado.
  7. Se deja enfriar el resorte, para poder ser transportado al área de empaquetado.
  8. El resorte es pesado y empaquetado.
  9. El departamento de calidad debe nuevamente revisar mediante una muestra, que los resortes cumplen con las especificaciones determinadas.

## 2.6 RECURSOS

En cuanto a sus recursos, desde su creación, Resortes América siempre se ha financiado con recursos propios, resultado de sus operaciones. Respecto a su factor humanos cuenta con 37 empleados distribuidos de la siguiente forma:

### Resortes América





Dentro de sus recursos materiales o infraestructura, la empresa cuenta con:

- 3 Torrington w-11 capacidad de 0.025" a 0.072"
- 2 Torrington w-10 capacidad de 0.006" a 0.025"
- 3 EM-2 capacidad de 0.015" a 0.072"
- 3 EM-1 capacidad de 0.008" a 0.025"
- 3 EM-4 capacidad de 0.040" a 0.140"
- 2 Sleeper and Hartley de .006" a 0.030"
- 1 Sleeper and Hartley de 0.60" a 0.161"
- 1 Sleeper and Hartley torsión de 0.030" a 0.128"
- 2 Sleeper and Hartley torsión de 0.015" a 0.072"
- 2 Sleeper and Hartley torsión de 0.006" a 0.025"
- 1 Sleeper and Hartley de 0.080" a 0.312
- 1 Bobio capacidad de 0.004" a 0.025"
- 1 Bibio capacidad de 0.025" a 0.072"
- 2 Rectificadores automáticos capacidad de 0.040" a 0.250"
- 6 Esmeriles manuales
- 4 Enredadoras semiautomáticas capacidad de 0.020" a 0.0750
- 1 Torno universal de 1.5 metros.
- 2 Taladros fresadores
- 9 Presas de metal capacidad 15 toneladas
- 9 Presas de pedal capacidad 5 toneladas.
- 1 Dinamómetro Amatec capacidad hasta 10Kg de resolución, pedestal automático y escala digital
- 1 Chatillón hasta 800 Kg resolución cada kilo, pedestal manual.
- 1 Chatillón hasta de 5 Kg. Resolución cada gramo.
- Calibradores y Bloques patrón.

Este inventario fue proporcionado por el directos, el señor Cantú quien aclaró que a pesar de parecer suficiente para satisfacer las necesidades de sus clientes, en el mercado extranjero hay maquinaria que produce cinco veces más en menor tiempo, cuestión que le afectaría si uno de sus objetivos es exportar.

## **2.7 SEGMENTO DEL MERCADO**

El segmento de Resortes América es considerado como Industrial, está dirigido a empresas y personas que requieran cualquier tipo de resortes de torsión, tensión y compresión elaborado con cualquier tipo de material, número de espiras y longitud.

### **Clasificación**

Por el número de trabajadores y el ramo, es considerada según el Diario Oficial de la Federación publicado el 30 de marzo de 1999, como una Pequeña Empresa Industrial.

Según la Clasificación Mexicana de Actividades y Productos (CMAP), clasificador de actividades económicas elaborado por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) para agrupar datos económicos según categorías de actividad, Resortes América se ubica en el:

### **SECTOR 3**

#### **INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.**

Se entiende como industria manufacturera a las actividades orientadas a la transformación mecánica, física o química de bienes naturales o semiprocesados en artículos cualitativamente diferentes.

### **SUBSECTOR 38**

#### **MANUFACTURAS DE PRODUCTOS METÁLICOS, MAQUINARIA Y EQUIPO.**

Producción de artículos metálicos por fundición o moldeo fuera de la planta siderúrgica; Producción de artículos metalmecánicos que se obtienen por medio de múltiples procedimientos, tales como: Troquelado, embutición, forjado, estiraje, corte y dobles de láminas y tubos; Maquinado, entre otros.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Ensamble y producción de maquinaria y equipo de producción para diversas industrias; producción de bienes y partes eléctricas para uso doméstico e industrial; producción de equipos y aparatos electrónicos; equipos de procesamiento informático; reproducción masiva de medios magnéticos u ópticos; producción de componentes electrónicos para maquinaria, equipos de producción y de uso doméstico; producción de maquinaria y equipo de uso comercial, para la prestación de servicios y de uso general que no puede asignarse a una industria específica; equipos de automatización, aparatos de precisión, medida y control; equipo e instrumental médico y quirúrgico; producción de prótesis dentales en serie y prótesis de miembros.

Se contempla aquí, la producción de muebles metálicos; producción de muebles de línea blanca y electrodomésticos. Es destacable dentro de estas actividades el ensamble y la producción de partes y accesorios para todo tipo de equipos de transporte, como: Automotores, embarcaciones, aeronaves, ferrocarriles, entre otros.

Esta clasificación permite la comparabilidad con otras clasificaciones nacionales e internacionales de actividades económicas.

Esta es la forma como se encontrará clasificada la empresa Resortes América a nivel nacional e internacional.

<b>SECTOR</b>	<b>SUBSECTOR</b>	<b>RAMA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CODIGO</b>
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS. INCLUYE LOS ESTABLECIMIENTOS MAQUILADORES	PRODUCTOS METALICOS MAQUINARIA Y EQUIPO INCLUYE INSTRUMENTOS FABRICACION Y DE PRECISION	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS METALICOS EXCLUYE MAQUINARIA Y EQUIPO	FABRICACIÓN DE ALAMBRE Y PRODUCTOS DE ALAMBRE	381404

Otro clasificador muy común es el SCIAN, mejor conocido como el "Sistema de Clasificación de Productos para América del Norte", es utilizado para coordinar la recolección, tabulación y análisis de información con respecto a los productos (bienes y servicios) que se mueven en este mercado.

Sector Económico	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
Giro	FAB DE RESORTES Y FORMAS DE ACERO
CMAP	381404: FABRICACION DE ALAMBRE Y PRODUCTOS DE ALAMBRE
SCIAN	332610: FABRICACIÓN DE ALAMBRE, PRODUCTOS DE ALAMBRE Y RESORTES

## 2.8 PROVEEDORES

La compra de las materias primas es uno de los puntos críticos para cualquier empresa manufacturera. Los tiempos, precio, número de rechazos y servicio, son elementos indispensables a considerar para las entradas a los procesos se cumplan sin retrasos y con las especificaciones elegidas para cada uno de los productos.

La evaluación de los proveedores ó la elección de estos, debe ser un punto crucial para las empresas ya que de la excelencia o mal servicio de los proveedores dependerá la calidad de los productos terminados.

Sus proveedores de materia prima son **DEINFRA y Acero Sueco Palme S.A. de C.V.**

**DEINFRA.** Fue fundada hace 18 años por el señor Jesús Franco Martínez, a lo largo de los cuales la empresa se ha consolidado como líder nacional en la distribución de alambres de la más alta calidad. La empresa mantiene una estrecha relación con sus clientes y proveedores y, sus objetivos principales son

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

los de entregar el producto a tiempo y superar los estándares de calidad requerida por el cliente.

**ACERO PALME** La organización es dirigida actualmente por el señor René Palme Sierra, ofrece diversos servicios. Datos técnicos y analíticos de los materiales que distribuye, además ofrece asesoría a clientes, en la que expertos en la materia los asisten para la mejor selección de materiales que más se ajusten a las necesidades de éstos.

Se asegura un rápido servicio en el surtido de pedidos. Asimismo cuenta con una flotilla propia de transportes para mover los materiales a cualquiera de las trece sucursales que tiene distribuidas estratégicamente en las principales ciudades de la República Mexicana.

Trabaja con Sistemas Mundiales de Calidad, logrando la Certificación bajo la norma ISO-9002, siendo la primera empresa en el ramo en México en conseguirlo.

Con los dos anteriores capítulos se puede ya entrelazar el aspecto teórico y referencial, pero será hasta la siguiente sección cuando este ejercicio sea más evidente puesto que se retoman las variables teóricas y las características propias de la organización para realizar un diagnóstico.

### **CAPÍTULO 3**

#### **RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS**

Para la realización de este capítulo fue necesario analizar los aspectos teóricos y referenciales para entonces construir un instrumento de investigación que contuviera las variables teóricas (Estructura, Liderazgo, Comunicación, Cultura, Relaciones Interpersonales y Planeación estratégica), pero que se adaptara a las características propias de la organización para la realización de un diagnóstico claro.

Para corroborar la efectividad del instrumento se aplicó en primera instancia un piloto a una muestra aleatoria no probabilística de 15 trabajadores, lo cual permitió la exploración tanto de temas como de los personajes a entrevistar.

Una vez claros los tópicos y la manera de abordarlos con los trabajadores, se aplicó un cuestionario definitivo constituido por 52 preguntas y abarcando a los 31 empleados del área operativa .

Concluida la etapa de entrevistas, el investigador se dio a la tarea de vaciar la información para su análisis. Esta actividad se realizó graficando cada una de las preguntas determinando así las tendencias positivas y negativas de cada una.

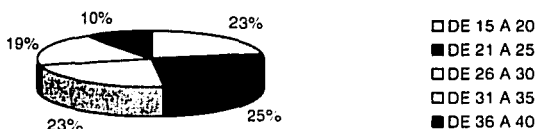
Posterior al trabajo de graficado se realizó un análisis más profundo de la información de lo cual se desprende la sección Áreas de Oportunidad, que cierra este capítulo.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## 3.1 GRÁFICAS

PREGUNTA 1. EDAD			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
DE 15 A 20	7	22.60	22.60
DE 21 A 25	8	25.80	48.40
DE 26 A 30	7	22.60	71.00
DE 31 A 35	6	19.40	90.40
DE 36 A 40	3	9.60	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.00</b>	

EDAD



LO QUE SE PUEDE ENCONTRAR EN ESTA GRAFICA ES QUE, A PESAR DE EXISTIR UNA GRAN DISTANCIA ENTRE LA EDAD INFERIOR Y LA MAS ALTA, LA FUERZA DE TRABAJO SE CONCENTRA EN INDIVIDUOS ENTRE LOS 20 Y 35 AÑOS, SITUACION QUE HACE CONSIDERAR A RESORTES AMERICA COMO UNA EMPRESA JOVEN

PREGUNTA 2. SEXO			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
FEMENINO	11	35.50	35.50
MASCULINO	20	64.50	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	

SEXO

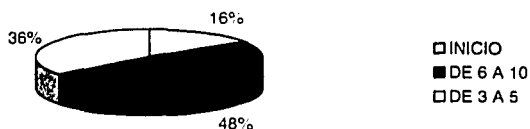


EN LA GRAFICA SE OBSERVA QUE EL SEXO MASCULINO SOBREPASA EN UN 50% AL FEMENINO; SIN EMBARGO, EL NUMERO DE MUJERES NO ES TAN BAJO COMO PODRIA PENSARSE DEBIDO A LAS EXIGENCIAS DE LAS MISMAS ACTIVIDADES.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA 3. ANTIGÜEDAD			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
INICIO	5	16.10	16.10
DE 6 A 10	15	48.40	64.50
DE 3 A 5	11	35.50	100.00
TOTAL	31	100.00	

ANTIGÜEDAD



POR MEDIO DE LA GRAFICA SE PUEDE OBSERVAR QUE CASI EL 50% DEL PERSONAL HA CRECIDO CON LA EMPRESA, LO QUE HACE SUPONER QUE DOMINAN LA OPERACION Y PROCESOS DE LA ORGANIZACION SITUACION QUE PUEDE SER APROVECHADA POR LOS DIRECTIVOS PARA QUE EL PERSONAL SE CAPACITE ASI MISMO PERO DE MANERA FORMAL

PREGUNTA 4 TIPO DE CONTRATO			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
PLANTA	24	77.00	77.00
TEMPORAL	7	23.00	100.00
OTRO	0	0.0	100
TOTAL	31	100	

TIPO DE CONTRATO

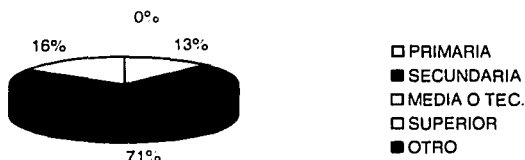


LO QUE SE PUEDE ENCONTRAR EN ESTA GRAFICA ES QUE NORMALMENTE EL TIPO DE CONTRATO QUE SE MANEJA ES DE PLANTA Y SE REALIZAN CONTRATOS TEMPORALES BASANDOSE EN LA DEMANDA SITUACION QUE PERMITE A LOS TRABAJADORES SENTIRSE SEGUROS RESPECTO A SU FUENTE DE INGRESOS



PREGUNTA 5. NIVEL DE ESTUDIOS			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
PRIMARIA	4	13.00	13.00
SECUNDARIA	22	71.00	84.00
MEDIA O TEC.	5	16.00	100.00
SUPERIOR	0	0	100
OTRO	0	0	100
TOTAL	31	100.00	

NIVEL DE ESTUDIOS



POR MEDIO DE LA GRÁFICA SE PUEDE OBSERVAR QUE LA MAYORÍA DE LOS TRABAJADORES CUENTA CON ESTUDIOS DE SECUNDARIA, Y EXISTE UN BAJO PORCENTAJE TANTO DE PRIMARIA COMO SUPERIOR A SECUNDARIA. ESTO REFLEJA CLARAMENTE LA FALTA DE PREPARACION ACADÉMICA DE LA PLANTA LABORAL, SITUACION QUE SE EQUIPARA CON LOS CONOCIMIENTOS EMPIRICOS OBTENIDOS EN LA EMPRESA.

PREGUNTA 6. CONOCIMIENTO DE LA MISION			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	26	83.90	16.10
NO	5	16.10	100.00
TOTAL	31	100	

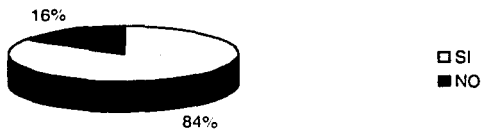
CONOCE LA MISION



LA GRÁFICA MUESTRA QUE CASI EL TOTAL DE LA POBLACION CONOCE LA MISION DE LA EMPRESA, POR LO TANTO SABE CUAL ES LA RAZON DE SER DE LA ORGANIZACION SU COMPROMISO HACIA LA CALIDAD.

PREGUNTA 7. CONOCIMIENTO DE LA VISION			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	26	83.90	83.90
NO	5	16.10	100.00
TOTAL	31	100	

CONOCE LA VISION



AL IGUAL QUE LA ANTERIOR GRÁFICA, ES EVIDENTE QUE LA MAYORÍA DE LOS TRABAJADORES CONOCEN LA VISION DE LA ORGANIZACION.

PREGUNTA 8. BLOQUE DE VALORES			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
EMPRESA	21	67.70	67.70
OTROS	10	32.30	100.00
TOTAL	31	100.00	

BLOQUE DE VALORES



RESPECTO A LA ELECCION DEL BLOQUE DE VALORES, CASI EL 70% DE LOS TRABAJADORES TIENE BIEN DEFINIDOS LOS VALORES QUE RIGEN SU COMPORTAMIENTO DENTRO DE LA ORGANIZACION. ESTO PUEDE CONSIDERARSE COMO UNA FORTALEZA YA QUE LOS TRABAJADORES IDENTIFICAN CLARAMENTE SU COMPROMISO HACIA LA EMPRESA Y HACIA EL PUBLICO EN GENERAL

PREGUNTA 9. SE LE PROPORCIONÓ UN MANUAL DE INDUCCION			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	2	6.50	6.50
NO	29	93.50	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.00</b>	

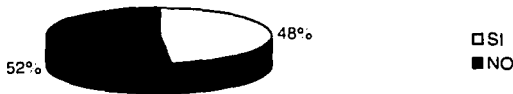
MANUAL DE INDUCCIÓN



LA GRÁFICA REFLEJA QUE MÁS DEL 90% NO RECIBIÓ UN MANUAL DE INDUCCIÓN POR LO QUE SUS CONOCIMIENTOS ACERCA DE LA EMPRESA FUERON TRANSMITIDOS POR LOS MISMOS TRABAJADORES. ESTO PUEDE SER CONSIDERADO COMO UNA DEBILIDAD, YA QUE PARA QUE AGILIZAR LAS LABORES LLEVA MÁS TIEMPO DEBIDO A LA "AUTO CAPACITACIÓN" POR PARTE DE OTROS COMPAÑEROS

PREGUNTA 10. CONOCE SUS DERECHOS Y OBLIGACIONES			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	15	48.00	48.00
NO	16	52.00	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.00</b>	

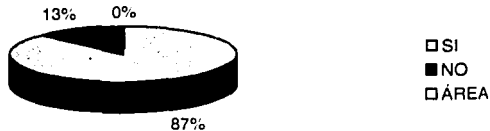
CONOCE SUS DERECHOS Y OBLIGACIONES



LOS RESULTADOS ARROJADOS EN ESTA GRÁFICA MUESTRAN UN EQUILIBRIO EN EL CONOCIMIENTO DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES. ESTA SITUACIÓN PODRÍA AFECTAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES YA QUE NO TIENEN DEFINIDO HASTA DONDE PUEDEN LLEGAR SUS ACTIVIDADES O A QUE TIENEN DERECHO AL INGRESAR A LA EMPRESA.

PREGUNTA 11. CONOCE A TODOS LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	27	87.00	87.00
NO	4	13.00	100.00
AREA	0	0	100.00
TOTAL	31	100	

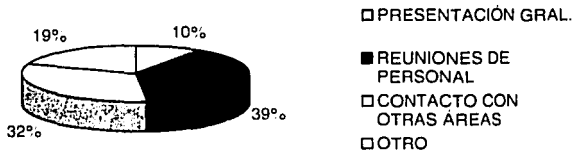
**CONOCE A TODOS LOS INTEGRANTES**



CASI EL TOTAL DE LOS INDIVIDUOS QUE CONFORMAN LA PLANTA LABORAL DE RESORTES AMÉRICA SE CONOCE Y SE AYUDA. ESTO PUEDE CONSIDERARSE COMO UNA VENTAJA YA QUE EL AMBIENTE QUE REINA EN LA EMPRESA ES DE COMPAÑERISMO Y APOYO MUTUO SITUACION QUE PUEDE EXPLOTARSE FORMALIZANDO PROGRAMAS DE CAPACITACION ENTRE ELLOS MISMOS

PREGUNTA 12. CÓMO LOS CONOCIÓ			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
PRESENTACIÓN GRAL.	3	9.70	9.70
REUNIONES DE PERSONAL	12	38.70	48.40
CONTACTO CON OTRAS AREAS	10	32.30	80.70
OTRO	6	19.30	100.00
TOTAL	31	100	

**CÓMO LOS CONOCIÓ**

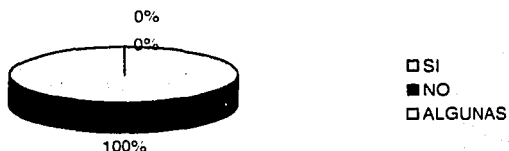


LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN LA ORGANIZACIÓN PERMITEN QUE TODOS LOS INDIVIDUOS SE CONOZCAN DE MANERA RAPIDA ASI IDENTIFICAN QUIEN ESTA ENCARGADO DE CADA TAREA Y EN CASO DE ALGUN PROBLEMA O DUDA ACUDIR A LA PERSONA QUE MAS CONOZCA SOBRE EL TEMA ESTO PUEDE CONSIDERARSE COMO UNA VENTAJA YA QUE LA INMEDIATEZ CON LA QUE SE RESUELVEN LOS PROBLEMAS ES SUPERIOR A LA QUE SE ALCANZA CUANDO SE SIGUEN LAS LINEAS DE AUTORIDAD SIN EMBARGO FORMALMENTE ESTAS ACCIONES SON INADECUADAS A LA VISTA DE LA ADMINISTRACION YA QUE NO SE TIENE UN REGISTRO EXACTO DE LOS PROBLEMAS QUE SURGEN Y SU FRECUENCIA. DE TAL FORMA QUE SE DEBE DE FORMALIZAR LA "FLEXIBILIDAD DE LA ESTRUCTURA" Y HACERCELA SABER A LOS TRABAJADORES

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA 13. CONOCE TODAS LAS ÁREAS DE LA EMPRESA			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	31	100	100
NO	0	0	100
ALGUNAS	0	0	100
TOTAL	31	100	

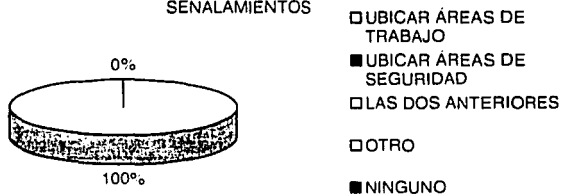
### CONOCE TODAS LAS ÁREAS



EL TAMAÑO DE LA EMPRESA Y LA ROTACIÓN DE PUESTOS, PERMITE QUE SE CONOZCAN TODAS LAS ÁREAS DE LA EMPRESA EN CORTO TIEMPO.

PREGUNTA 14. EXISTEN SEÑALAMIENTOS			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
UBICAR ÁREAS DE TRABAJO	0	0	0
UBICAR ÁREAS DE SEGURIDA	0	0	0
LAS DOS ANTERIORES	31	100	100
OTRO	0	0	100
NINGUNO	0	0	100
TOTAL	31	100	100

### SEÑALAMIENTOS

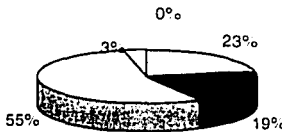


EL CONSENSO DEMUESTRA QUE EXISTEN SEÑALIZACIONES TANTO DE SEGURIDAD COMO DE ÁREAS DE TRABAJO SON IDENTIFICADAS CLARAMENTE POR LOS TRABAJADORES, ESTO ES UNA VENTAJA PORQUE EL REGISTRO DE ACCIDENTES ES MÍNIMO

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA 15. EN QUÉ ÁREA SE DESEMPEÑA			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
AJUSTADO	7	22.60	22.60
ENROLLADO	6	19.40	42.00
SEGUNDAS OPERACIONES	17	54.80	96.80
CALIDAD	1	3.20	100.00
OTRO	0	0.0	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	

**ÁREA EN LA QUE LABORA**

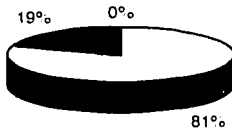


- AJUSTADO
- ENROLLADO
- SEGUNDAS OPERACIONES
- CALIDAD
- OTRO

LO QUE REFLEJA LA GRÁFICA ES QUE CADA UNO DE LOS TRABAJADORES IDENTIFICA CLARAMENTE SU ÁREA DE TRABAJO LO QUE EVITA CONFUSION Y DUPLICACION DE FUNCIONES

PREGUNTA 16. CÓMO SE COMUNICA CON LAS OTRAS AREAS			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
ORAL	25	80.6	80.6
ESCRITA	6	19.4	100
OTRO	0	0	100
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	

**CÓMO SE COMUNICA CON ELLAS**

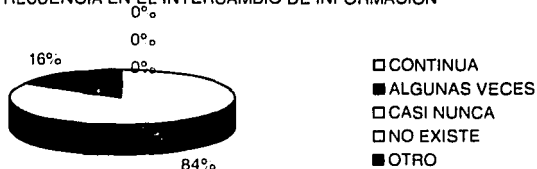


- ORAL
- ESCRITA
- OTRO

LA FALTA DE FORMATOS O INFORMES EN CADA UNA DE LAS ÁREAS OBLIGA A QUE LA COMUNICACION ENTRE ELLAS SEA DE MANERA ORAL. CUESTION QUE NO IMPLICA UN RIESGO PARA SER UNA ORGANIZACION PEQUEÑA EL UNICO CONTACTO ESCRITO SE TIENE A TRAVES DE FORMATOS DIRIGIDOS AL DEPARTAMENTO DE CALIDAD SIENDO ESTO CONSIDERADO COMO UNA DEBILIDAD YA QUE LA CADENA PRODUCTIVA PUEDE PRESENTAR ALGUNOS ERRORES CON CIERTA FRECUENCIA QUE NO SON SOLUCIONADOS DE RAIZ Y QUE SON RESUELTOS POR LOS TRABAJADORES DE MANERA TEMPORAL. DE TAL FORMA QUE LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA NUNCA CUENTA CON ESTA INFORMACION VITAL PARA UN CORRECTO FUNCIONAMIENTO

PREGUNTA 17. EL INTERCAMBIO DE INFORMACION SE REALIZA			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
CONTINUA	26	83.9	83.9
ALGUNAS VECES	5	16.1	100
CASI NUNCA	0	0	100
NO EXISTE	0	0	100
OTRO	0	0	100
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	

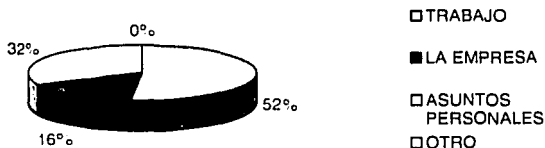
**FRECUENCIA EN EL INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN**



DEBIDO A LA CADENA PRODUCTIVA EL INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN DEBE SER CONTINUA. SITUACION QUE ES IDENTIFICADA Y RECONOCIDA POR LOS TRABAJADORES. SIN EMBARGO, LOS MANDOS MAS ALTOS DE LA EMPRESA NO ESTAN INCLUIDOS DEL TODO EN ESTAS LINEAS DE INFORMACION MAS QUE POR EL DEPARTAMENTO DE CALIDAD. ESTA ES UNA DEBILIDAD EXPLICADA EN LA GRAFICA ANTERIOR

PREGUNTA 18. QUE TIPO DE INFORMACION INTERCAMBIAN			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
TRABAJO	16	52.00	52.00
LA EMPRESA	5	16.00	68.00
ASUNTOS PERSONALES	10	32.00	100.00
OTRO	0	0.00	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	

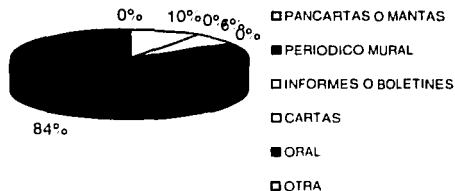
**TIPO DE INFORMACIÓN QUE INTERCAMBIAN**



LOS ESPACIOS REDUCIDOS Y LA CERCANIA FISICA DE LOS TRABAJADORES HACE QUE MUCHOS DE LOS TEMAS QUE SE TRATAN DURANTE LAS HORAS DE TRABAJO SEAN PERSONALES. SITUACION QUE NO AFECTA DEL TODO A LA EMPRESA YA QUE LOS TRABAJADORES SE SIENTEN EN CONFIANZA SIN EMBARGO, ESTA SITUACION TAMBIEN PUEDE TRADUCIRSE EN DISTRACCIONES PERO EL PORCENTAJE MAS ALTO SE DEBE AL ITEM DE LAS LABORES DENTRO DE LA ORGANIZACION. SE HACEN OBSERVACIONES DESDE FORMAS DE TRABAJO, HASTA SITUACIONES TECNICAS DE MAQUINARIA Y MATERIALES UTILIZADOS

PREGUNTA 19 QUE MEDIOS UTILIZAN SUS SUPERIORES PARA COMUNICARSE CON USTED			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
PANCARTAS O MANTAS	3	9.70	9.70
PERIODICO MURAL	0	0.0	9.70
INFORMES O BOLETINES	2	6.40	16.10
CARTAS	0	0.0	16.10
ORAL	26	83.90	100.00
OTRA	0	0.0	100.00
TOTAL	31	100	

MEDIOS QUE UTILIZAN LOS SUPERIORES



LA MANERA MÁS COMUN DE COMUNICARSE DESDE LAS PARTES ALTAS DE LA ORGANIZACIÓN ES DE MANERA ORAL. DESDE ORDENES DE TRABAJO HASTA LAS REUNIONES CON LA FUERZA LABORAL SE REALIZAN CARA A CARA Y POCAS VECES SE HACE USO DE ALGUN MEDIO ESCRITO MAS QUE LAS PANCARTAS QUE ANUNCIAN EL OBJETIVO DE ALCANZAR LA CERTIFICACION ISO Y QUE EL TRABAJO SE DEBE REALIZAR SIEMPRE CON CALIDAD. SITUACION QUE POR COSTUMBRE POCO A POCO LOS TRABAJADORES HAN ASIMILADO

PREGUNTA 20 RAZONES POR LAS QUE SUS SUPERIORES SE COMUNICAN CON USTED			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
FELICITARLO POR SU TRABAJO	3	9.70	9.70
PONERLO AL TANTO DEL TRABAJO	23	74.20	83.90
CORREGIRLE	2	6.40	90.30
TRATAR ASUNTOS PERSONALES	3	9.70	100.00
OTRO	0	0.0	100.00
TOTAL	31	100	

RAZONES POR LAS QUE LOS SUPERIORES SE COMUNICAN



LA RAZON PRINCIPAL QUE TIENEN LOS SUPERIORES PARA COMUNICARSE CON LA FUERZA LABORAL SON LAS ORDENES DE TRABAJO. QUE MUCHAS VECES SON INTERRUPTIDAS POR PEDIDOS QUE SURGEN SIN AVISO PREVIO SEGUN LOS TRABAJADORES. ESTO AFECTA SU DESEMPEÑO YA QUE SE DEBE DE TENER LA CADENA PRODUCTIVA. REPROGRAMAR LA MAQUINARIA Y COMENZAR EL PROCESO VARIAS VECES AL DIA LA GRAFICA MUESTRA TAMBIEN QUE EXISTEN OCASIONES QUE LOS SUPERIORES SE DIRIGEN A ELLOS PARA FELICITARLOS. CORREGIR SU TRABAJO Y HASTA TRATAR ASUNTOS PERSONALES. SITUACION QUE HACE SENTIR A LOS TRABAJADORES IMPORTANTES PARA LOS DIRECTIVOS Y PARA LA ORGANIZACIÓN EN GENERAL.



PREGUNTA 21. CUANDO SURGE ALGUNA DUDA O PROBLEMA A QUIEN SE DIRIGE			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
COMPANERO	20	64.50	64.50
JEFE INMEDIATO	7	22.60	87.10
GERENCIA	4	12.90	100.00
OTRO	0	0.0	100.00
TOTAL	31	100	

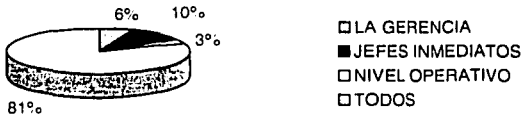
**A QUIÉN SE DIRIGE EN CASO DE DUDA O PROBLEMA**



LA GRAFICA MUESTRA QUE UN ALTO PORCENTAJE SE DIRIGE A COMPAÑEROS PARA LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS O DUDAS. ESTO ES RESULTADO DE LO INMEDIATO QUE DEBEN SER SOLUCIONADAS LAS DIFICULTADES POR EXIGENCIA DEL PROPIO PROCESO PRODUCTIVO

PREGUNTA 22. A CARGO DE QUIÉN DEBE ESTAR LA SOLUCION DE PROBLEMAS			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
LA GERENCIA	2	6.45	6.45
JEFES INMEDIATOS	3	9.70	16.15
NIVEL OPERATIVO	1	3.22	19.37
TODOS	25	80.63	100.00
TOTAL	31	100	

**A CARGO DE QUIÉN DEBE ESTAR LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS**

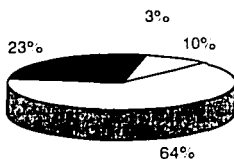


LA ASIMILACION SOBRE EL CONCEPTO DE TRABAJO EN EQUIPO HA RESULTADO PARA RESORTES AMERICA, PRUEBA DE ELLO ES EL RESULTADO ARROJADO EN ESTA GRAFICA DONDE MAS DEL 80% SE RECONOCE COMO PARTE DE LA SOLUCIÓN DE LAS COMPLICACIONES SURGIDAS EN CUALQUIER AREA DE LA ORGANIZACION.

# TESIS CON FALLA EN SU CONTENIDO

PREGUNTA 23. LA MAYORÍA DE LAS FALLAS EN EL ÁREA PRODUCTIVA SE DEBE A			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
COMO TRABAJA LA GERENCIA	0	0.00	0.00
EL DESARROLLO DEL TRABAJO	1	3.20	3.20
LA MAQUINARIA Y EL EQUIPO	3	9.70	12.90
LA FALTA DE POL. Y PROC.	20	64.50	77.40
OTRO	7	22.60	100.00
TOTAL	31	100	

### FALLAS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

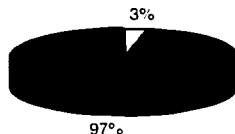


- COMO TRABAJA LA GERENCIA
- EL DESARROLLO DEL TRABAJO
- LA MAQUINARIA Y EL EQUIPO
- LA FALTA DE POL. Y PROC.
- OTRO

ES NOTABLE LA EXIGENCIA DE LOS TRABAJADORES POR POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DENTRO DE LA ORGANIZACION PORQUE A PESAR DE LA CONSTANTE COMUNICACION, SON NECESARIOS DOCUMENTOS QUE FORMALICEN POLITICAS E INDIQUEN PUNTUALMENTE TODOS LOS ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL AREA PRODUCTIVA Y LOS PROCESOS ADEMAS DE ACTUACIONES EN CASO DE SITUACIONES INESPERADAS. TODO ELLO APROBADO POR LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA.

PREGUNTA 24. EXISTE ALGUN DOCUMENTO QUE INDIQUE LAS ACTIVIDADES A DESARROLLAR SEGUN SU PUESTO			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	1	3.20	3.20
NO	30	96.80	100.00
TOTAL	31	100	

### EXISTE UNA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO QUE OCUPA



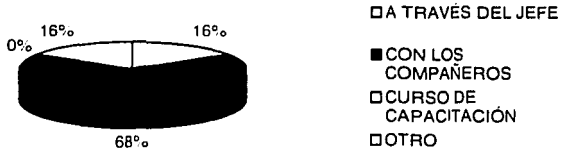
- SI
- NO

EL RESULTADO ES CONTUNDENTE. NO EXISTE DESCRIPCIÓN DE NINGÚN PUESTO. EXCEPTO DEL DE CALIDAD LO CUAL REPRESENTA UNA DIFICULTAD PARA LOS TRABAJADORES DEBIDO A QUE EL PROCESO DE ADAPTACION Y CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES ES MAS TÁRDADO.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

PREGUNTA 25. CÓMO APRENDIÓ LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
A TRAVÉS DEL JEFE	5	16.13	16.13
CON LOS COMPAÑEROS	21	67.74	83.87
CURSO DE CAPACITACION	0	0.0	83.9
OTRO	5	16.13	100.0
TOTAL	31	100	

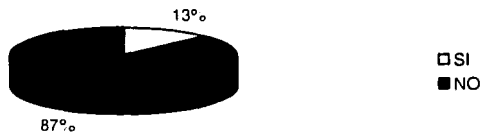
**COMO APRENDIÓ LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO**



CASI EL 70% DE LOS TRABAJADORES APRENDIÓ A REALIZAR SUS ACTIVIDADES A TRAVÉS DE OTROS COMPAÑEROS PERO NINGUNO CON CURSOS DE CAPACITACION. LO CUAL NO ES DESFAVORABLE YA QUE LA MAYORIA DEL PERSONAL SE AUTOCAPACITA CON OTROS COMPAÑEROS DE MAYOR ANTIGÜEDAD, ESTO SIN LUGAR A DUDA AHORRA A LA EMPRESA UNA IMPORTANTE CANTIDAD DE RECURSOS

PREGUNTA 26. EXISTE ALGÚN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	4	12.9	12.9
NO	27	87.1	100
TOTAL	31	100	

**EXISTE ALGÚN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

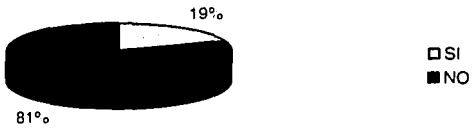


LA GRAFICA MUESTRA QUE CASI NINGUN TRABAJADOR CUENTA CON UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS. LOS UNICOS QUE CONOCEN LOS MANUALES SON QUIENES ENCABEZAN CADA AREA PERO NO SON COMPARTIDOS AL RESTO DE LOS TRABAJADORES PORQUE LOS CONSIDERAN INOPERANTES EXCEPTO EN EL DEPARTAMENTO DE CALIDAD. ASI QUE ES NECESARIA UNA ACTUALIZACION DE LOS YA EXISTENTES CON LA PARTICIPACION DE TODOS LOS ELEMENTOS QUE CONFORMAN RESORTES AMERICA

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA 27. LLENA ALGÚN INFORME DURANTE SUS HORAS DE TRABAJO			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	6	19.35	19.35
NO	25	80.65	100
TOTAL	31	100	

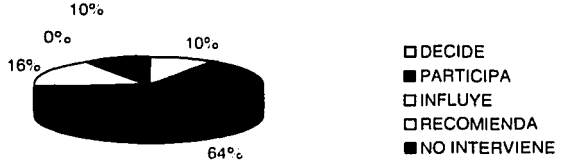
**LLENA ALGÚN INFORME DURANTE SUS HORAS DE TRABAJO**



LA GRAFICA MUESTRA QUE LOS EMLEADOS EN SU MAYORIA NO ENTREGAN NINGUN INFORME MANIFIESTAN QUE SOLAMENTE LOS ENCARGADOS DE CADA AREA RINDEN UN ESCRITO DE LOS LOTES PRODUCIDOS Y LOS FALLOS O PROBLEMAS SURGIDOS DURANTE EL PROCESO ESTOS DOCUMENTOS SIRVEN COMO FORMA DE CONTROL PARA LOS DIRECTIVOS. SIN EMBARGO, LOS EMPLEADOS CONSIDERAN QUE NO CONTIENEN EL TOTAL DE LAS DIFICULTADES A LAS QUE SE ENFRENTAN POR LO QUE LAS ACCIONES CORRECTIVAS QUE TOMAN QUIENES DIRIGEN LA EMPRESA SON HASTA CIERTO PUNTO LIMITADAS

PREGUNTA 28. CUANDO SE TOMA ALGUNA DECISION USTED			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
DECIDE	3	9.70	9.70
PARTICIPA	20	64.50	74.20
INFLUYE	5	16.10	90.30
RECOMIENDA	0	0.00	90.30
NO INTERVIENE	3	9.70	100.00
TOTAL	31	100	

**CUANDO SE TOMA ALGUNA DECISION USTED**

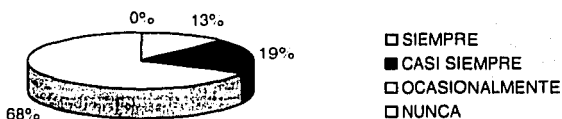


LA GRAFICA MUESTRA QUE LA MAYORIA DE LOS TRABAJADORES SE SIENTEN TOMADOS EN CUENTA POR PARTE DE SUS SUPERIORES. ESTO PUEDE CONSIDERARSE COMO UNA FORTALEZA PORQUE ASI COMO EXPRESAN SUS PUNTOS DE VISTA SOBRE LOS TEMAS TRATADOS POR LOS DIRECTIVOS DURANTE LAS REUNIONES, TIENEN LA CONFIANZA DE ACERCARSE Y MANIFESTAR SUS IDEAS. AUNQUE, CABE DESTACAR QUE TAMBIEN TIENEN SUS RESERVAS YA QUE LA MAYORIA DE LAS VECES NO SON TOMADOS EN CUENTA O NO EXISTE RETROALIMENTACION QUE LES INDIQUE SI SUS IDEAS FUERON CONSIDERADAS O NO

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA 29. SUS OPINIONES SON TOMADAS EN CUENTA				
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO	
SIEMPRE	4	12.90	12.90	
CASI SIEMPRE	6	19.35	32.25	
OCASIONALMENTE	21	67.75	100.00	
NUNCA	0	0.0	100.00	
TOTAL	31	100		

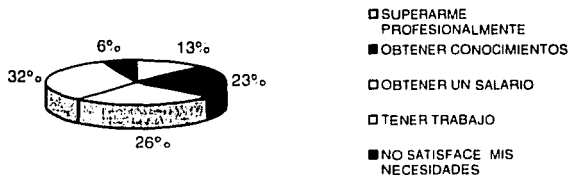
### SUS OPINIONES SON TOMADAS EN CUENTA



LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN ESTA GRÁFICA MUESTRAN QUE A PESAR DE QUE LA DIRECTIVA INTENTA MOSTRARSE CON UN LIDERAZGO PARTICIPATIVO. AUN EXISTEN HUECOS QUE LLENAR. Y LA RETROALIMENTACION CON LOS TRABAJADORES AYUDARA A MEJORAR EL TIPO DE LIDERAZGO QUE SE PRETENDE. ADEMAS DE QUE LA GENTE SENTIRA QUE FORMA PARTE IMPORTANTE PARA LA ORGANIZACION.

PREGUNTA 30. ESTOY CONTENTO CON MI TRABAJO PORQUE ME DA OPORTUNIDAD DE				
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO	
SUPERARME PROFESIONALM	4	12.90	12.90	
OBTENER CONOCIMIENTOS	7	22.60	35.50	
OBTENER UN SALARIO	8	25.80	61.30	
TENER TRABAJO	10	32.25	93.55	
NO SATISFACE MIS NECESID	2	6.45	100.00	
TOTAL	31	100		

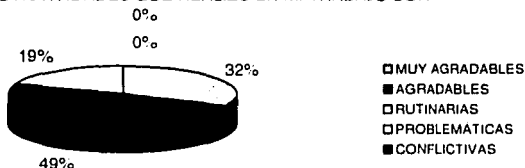
### ESTOY CONTENTO CON MI TRABAJO PORQUE ME DA OPORTUNIDAD DE



LA GRÁFICA MUESTRA QUE LOS PORCENTAJES MAS ALTOS SEAN OBTENER UN SALARIO Y CONTAR CON UN TRABAJO. ESTO DEBE SER CONSIDERADO POR LA DIRECTIVA YA QUE TIENE LA OPORTUNIDAD DE CONTROLAR A SU PERSONAL EN BASE A ESTOS DOS TOPICOS. POR EJEMPLO, OFRECIENDO ALGUNAS PRESTACIONES EXTRAS, CAPACITANDO AL PERSONAL, MEJORAR SUS CONDICIONES SALARIALES, ETC.

PREGUNTA 31. LAS ACTIVIDADES QUE REALIZO EN MI TRABAJO SON			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
MUY AGRADABLES	10	32.25	32.25
AGRADABLES	15	48.40	80.65
RUTINARIAS	6	19.35	100.00
PROBLEMATICAS	0	0.00	100.00
CONFLICTIVAS	0	0.00	100.00
TOTAL	31	100	

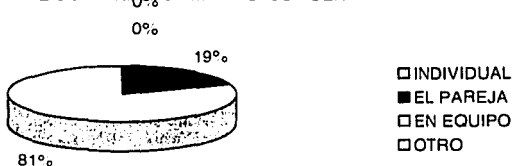
LAS ACTIVIDADES QUE REALIZO EN MI TRABAJO SON



LO QUE SE PUEDE VER AQUI ES QUE LAS ACTIVIDADES APARENTAN SER EN GENERAL AGRADABLES PARA EL PERSONAL, SOBRE TODO PORQUE LLEVAN A CABO SU TRABAJO ACOMPAÑADOS DE UN GRUPO DE AMIGOS CON LOS QUE PLÁTICA Y SE DIVIERTEN, HACIENDO MENOS MONOTONAS SUS LABORES

PREGUNTA 32. ME GUSTARÍA QUE MI TRABAJO FUERA			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
INDIVIDUAL	0	0.0	0
EL PAREJA	6	19.4	19.4
EN EQUIPO	25	80.7	100.0
OTRO	0	0.0	100.0
TOTAL	31	100.0	

ME GUSTARÍA QUE MI TRABAJO FUERA



ESTA GRAFICA MUESTRA QUE A LA MAYORIA LE AGRADA EL TRABAJO EN EQUIPO, Y COMO LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS SON PEQUEÑOS, A PESAR DE QUE LAS ACTIVIDADES SEAN INDIVIDUALES, LOS TRABAJADORES LO CONSIDERAN COMO TRABAJO EN EQUIPO.

PREGUNTA 33. A RESORTES AMÉRICA LE INTERESA SER CERTIFICADA			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	27	87.10	87.10
NO	0	0.00	87.10
LO DESCONOZCO	4	12.90	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.00</b>	

**A RESORTES AMÉRICA LE INTERESA SER CERTIFICADA**



POR LAS DIFERENTES PANCARTAS QUE SE ENCUENTRAN POR TODA LA EMPRESA Y LAS REUNIONES QUE SE SOSTIENEN REGULARMENTE CON EL PERSONAL. LA MAYORIA ESTA ENTERADA DEL OBJETIVO PRIMORDIAL DE LA ORGANIZACIÓN, ES DECIR, LA CERTIFICACION. ESTO PUEDE SER CONSIDERADO COMO UNA VENTAJA PORQUE LA PLANTA LABORAL SE COMPROMETE PARA ALCANZAR "UN OBJETIVO QUE ES DE TODOS"

PREGUNTA 34. LOS DIRECTIVOS HAN HABLADO CON USTED AL RESPECTO			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	27	87.10	87.10
NO	4	12.90	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.00</b>	

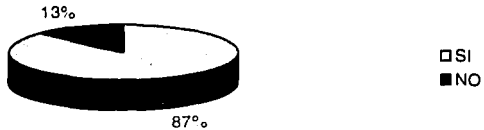
**LOS DIRECTIVOS HAN HABLADO CON USTED AL RESPECTO**



LA GRÁFICA ES CONTUNDENTE. TODOS, CON EXCEPCIÓN DEL PERSONAL DE RECIENTE INGRESO HA RECIBIDO INFORMACION SOBRE LA CERTIFICACION POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS

PREGUNTA 35. LE INTERESARÍA QUE HABLARAN CON USTED AL RESPECTO			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	27	87.10	87.10
NO	4	12.90	100.00
TOTAL	31	100.00	

**LE INTERESARÍA QUE HABLARAN CON USTED AL RESPECTO**



LA GRÁFICA ES SIMILAR A LA ANTERIOR YA QUE TODOS LOS QUE HAN PARTICIPADO EN LAS REUNIONES, CONOCEN LOS BENEFICIOS QUE TRAERA UNA CERTIFICACION POR ELLO NO SE DEBE PERDER LA ATENCION EN EL PERSONAL YA QUE ELLOS SERAN FINALMENTE LA BASE DE CUALQUIER CERTIFICACION

PREGUNTA 36. ¿CREE QUE ES IMPORTANTE QUE LA EMPRESA COMPARTA SUS OBJETIVOS CON LOS TRABAJADORES?			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	30	97.0	97.0
NO	1	3.0	100.0
TOTAL	31	100.0	

**ES IMPORTANTE QUE LA EMPRESA COMPARTA SUS OBJETIVOS**



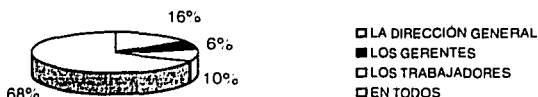
EL QUE LA EMPRESA COMPARTA LOS OBJETIVOS CON SUS TRABAJADORES SIRVE PARA INDICARLES EL CAMINO A SEGUIR Y HACERLOS PARTICIPES DE CUALQUIER MOVIMIENTO QUE SE HAGA O SE PRETENDA IMPLEMENTAR. DE ESA FORMA NO SE SENTIRAN UTILIZADOS O ENGAÑADOS. SITUACION QUE ES MUY COMUN QUE SE DESPIERTE CON EL LLAMADO "RADIO PASILLO" O RUMOR



# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA 37 PARA REALIZAR UN TRABAJO DE CALIDAD LA RESPONSABILIDAD DEBE ESTAR EN			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
LA DIRECCIÓN GENERAL	5	16,14	16,14
LOS GERENTES	2	6,45	22,59
LOS TRABAJADORES	3	9,67	32,26
EN TODOS	21	67,74	100,00
TOTAL	31	100	

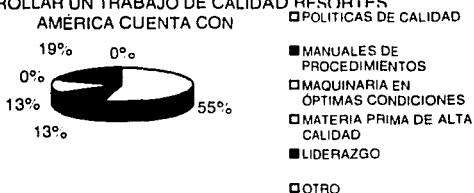
## PARA REALIZAR UN TRABAJO DE CALIDAD LA RESPONSABILIDAD DEBE ESTAR EN



LA INFORMACIÓN HASTA AHORA COMPARTIDA CON LOS TRABAJADORES POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS RESPECTO A LA CALIDAD Y LA CERTIFICACION. HA PERMITIDO QUE CASI EL 70% DE LOS TRABAJADORES CONOZCAN LOS CONCEPTOS Y TRATEN DE DESARROLLAR SU TRABAJO CON CALIDAD REVISANDO EL MATERIAL. LA MAQUINARIA Y EN GENERAL PONIENDO ATENCIÓN EN TODO EL PROCESO

PREGUNTA 38 PARA DESARROLLAR UN TRABAJO DE CALIDAD RESORTES AMERICA CUENTA CON			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
POLITICAS DE CALIDAD	17	55,0	55,0
MANUALES DE PROCEDIMIEN	4	13,0	68,0
MAQUINARIA EN OPTIMAS CO	4	13,0	81,0
MATERIA PRIMA DE ALTA CAL	0	0,0	81,0
LIDERAZGO	6	19,0	100,0
OTRO	0	0,0	100,0
TOTAL	31	100,0	

## PARA DESARROLLAR UN TRABAJO DE CALIDAD RESORTES AMERICA CUENTA CON

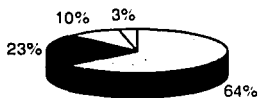


ESTA GRÁFICA MUESTRA QUE LOS EMPLEADOS CUENTAN EN MAYOR PARTE CON POLITICAS DE CALIDAD PARA DESARROLLAR SUS LABORES DE LA MEJOR MANERA. LOS TRABAJADORES CONSIDERAN COMO POLITICAS DE CALIDAD ALGUNAS PALABRAS DE LOS DIRECTIVOS, CUANDO REALMENTE NO EXISTEN DE MANERA FORMAL. ESTO DEMUESTRA QUE NO SE NECESITA DE POLITICAS ESCRITAS PARA LLEVAR A CABO UN TRABAJO DE CALIDAD. PERO SON NECESARIAS PARA REFORZAR EL DIALOGO DE DIRECTIVOS Y GUIAR DE MANERA MAS CLARA LAS ACTIVIDADES DE LOS EMPLEADOS

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA 39. LA UTILIZACIÓN DE FORMATOS Y REGISTROS DE CONTROL SON			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
CON UN MÁXIMO DE APROVECHAMIENTO	20	64.50	64.50
DEFINIDOS Y CLAROS	7	23.00	87.50
SON MINIMOS	3	9.50	97.00
SON INOPERANTES	1	3.00	100.00
TOTAL	31	100.00	

**LA UTILIZACIÓN DE FORMATOS Y REGISTROS DE CONTROL SON**

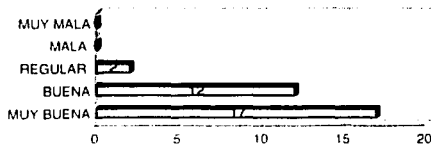


- CON UN MÁXIMO DE APROVECHAMIENTO
- DEFINIDOS Y CLAROS
- SON MINIMOS
- SON INOPERANTES

LOS TRABAJADORES CONSIDERAN QUE LOS FORMATOS QUE LLENAN CADA UNO DE LOS ENCARGADOS DE LAS AREAS, SIRVEN PARA LLEVAR UN CONTROL DE LAS ACTIVIDADES Y MEJORAR EN LAS QUE SE ESTE FALLANDO. ACCIÓN QUE ES MUY BIEN ACEPTADA POR LA PLANTA LABORAL. PERO CON Poca CREDIBILIDAD YA QUE MANIFIESTAN QUE CASI NUNCA SE LES HACE SABER EL RESULTADO DEL ANALISIS DE ESA INFORMACION

PREGUNTA 40. DENTRO DE LAS POLITICAS DE LA EMPRESA LAS RECOMPENSAS AL ESFUERZO SON			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
MUY BUENA	17	55.0	55.0
BUENA	12	39.0	94.0
REGULAR	2	6.0	100.0
MALA	0	0.0	100.0
MUY MALA	0	0.0	100.0
TOTAL	31	100.0	

**DENTRO DE LAS POLITICAS LAS RECOMPENSAS AL ESFUERZO SON**



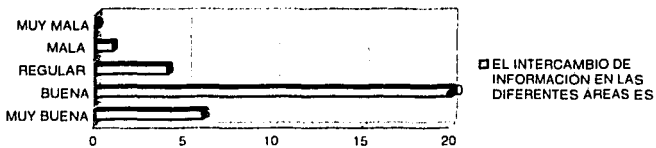
- DENTRO DE LAS POLITICAS LAS RECOMPENSAS AL ESFUERZO SON

ESTA GRAFICA MUESTRA UNA CALIFICACION ALTA RESPECTO A LAS RECOMPENSAS RECIBIDAS. MISMAS QUE VAN DESDE UNA FELICITACION POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS HASTA CURSOS DE SUPERACION PERSONAL Y RECOMPENSAS MONETARIAS

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA 41. EL INTERCAMBIO DE LA INFORMACIÓN EN LAS DIFERENTES AREAS ES			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
MUY BUENA	6	19.35	19.35
BUENA	20	64.53	83.88
REGULAR	4	12.90	96.78
MALA	1	3.22	100.00
MUY MALA	0	0.00	100.00
TOTAL	31	100.00	

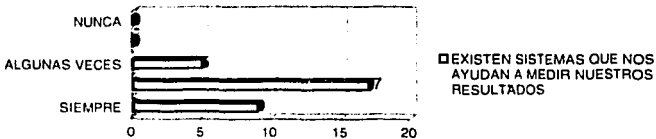
EL INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN EN LAS DIFERENTES ÁREAS ES



DENTRO DE ESTA GRAFICA, EL INTERCAMBIO DE INFORMACION NO ALCANZA UNA CALIFICACION EXCELENTE: SIN EMBARGO, SE PUEDE OBSERVAR QUE EL INEVITABLE FLUJO DE INFORMACION POR LAS EXIGENCIAS DEL TRABAJO, HACEN QUE QUIENES SE ENCUENTRAN LABORANDO EN LA PLANTA ESTEN EN UN CONTACTO CONSTANTE. CON COMPAÑEROS DE LA MISMA ÁREA, OTROS DEPARTAMENTOS, SUPERIORES Y HASTA DIRECTIVOS.

PREGUNTA 42. EXISTEN SISTEMAS QUE NOS AYUDAN A MEDIR NUESTROS RESULTADOS			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SIEMPRE	9	29	29
CASI SIEMPRE	17	54.5	83.5
ALGUNAS VECES	5	16.5	100
CASI NUNCA	0	0	100
NUNCA	0	0	100
TOTAL	31	100	

EXISTEN SISTEMAS QUE NOS AYUDAN A MEDIR NUESTROS RESULTADOS

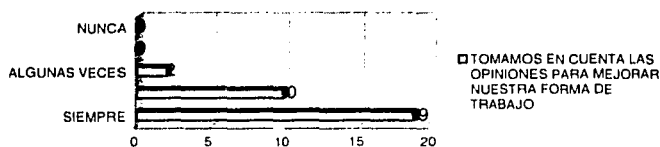


LA GRAFICA MUESTRA QUE LOS EMPLEADOS SIENTEN QUE SU DESEMPEÑO ETA SENDO MEDIDO. MANIFIESTAN QUE EL DEPARTAMENTO DE CALIDAD JUNTO CON LOS DIRECTIVOS LO HACEN A TRAVES DE INFORMES. SIN EMBARGO, MANIFIESTAN DESCONOCER SU EFECTIVIDAD.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA 43. TOMAMOS EN CUENTA LAS OPINIONES PARA MEJORAR NUESTRA FORMA DE TRABAJO			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SIEMPRE	19	61.30	61.30
CASI SIEMPRE	10	32.25	93.55
ALGUNAS VECES	2	6.45	100.00
CASI NUNCA	0	0.00	100.00
NUNCA	0	0.00	100.00
TOTAL	31	100	

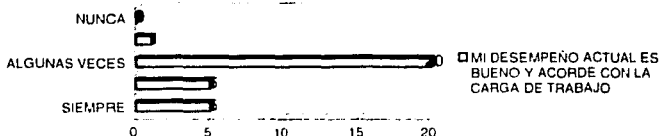
TOMAMOS EN CUENTA LAS OPINIONES PARA MEJORAR NUESTRA FORMA DE TRABAJO



AL INGRESAR A LA EMPRESA. LA CONFIANZA Y EL COMPANERISMO QUE SE PRESENTA PERMITE QUE TODOS LOS MIEMBROS SE APOYEN UNOS A OTROS DE TAL MANERA QUE SIEMPRE SON BIEN RECIBIDAS TODAS LAS OPINIONES TANTO DE DIRECTIVOS COMO DE COMPANEROS.

PREGUNTA 44. MI DESEMPEÑO ACTUAL ES BUENO Y ACORDE CON LA CARGA DE TRABAJO			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SIEMPRE	5	16.13	16.13
CASI SIEMPRE	5	16.13	32.26
ALGUNAS VECES	20	64.52	96.78
CASI NUNCA	1	3.22	100
NUNCA	0	0.0	100.0
TOTAL	31	100	

MI DESEMPEÑO ACTUAL ES BUENO Y ACORDE CON LA CARGA DE TRABAJO

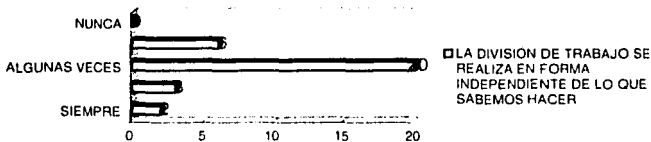


LA GRAFICA DEMUESTRA QUE LOS TRABAJADORES NO SE SIENTEN SATISFECHOS CON EL TRABAJO QUE ESTAN DESEMPEÑANDO. MANIFIESTAN QUE HAY DIAS EN QUE LA PRESION POR LA ENTREGA DE PEDIDOS ES MUY FUERTE O QUE INFLUYE EN SU DESEMPEÑO DE FORMA NEGATIVA

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA 45. LA DIVISION DE TRABAJO SE REALIZA EN FORMA INDEPENDIENTE DE LO QUE SABEMOS HACER			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SIEMPRE	2	6.45	6.45
CASI SIEMPRE	3	9.70	16.15
ALGUNAS VECES	20	64.50	80.65
CASI NUNCA	6	19.35	100.00
NUNCA	0	0.00	100.00
TOTAL	31	100	

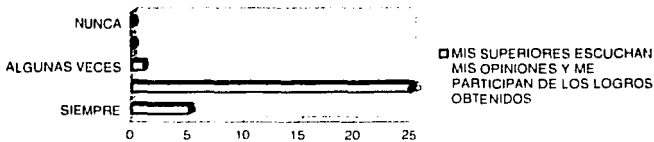
LA DIVISION DE TRABAJO SE REALIZA EN FORMA INDEPENDIENTE DE LO QUE SABEMOS HACER



LA GRÁFICA MUESTRA QUE SOLAMENTE ALGUNAS VECES SE COLOCA AL PERSONAL EN ACTIVIDADES QUE SABE DESARROLLAR. LOS EMPLEADOS SEÑALAN QUE LA MAYORÍA DE ELLOS INGRESAN SIN EXPERIENCIA EN LA PRODUCCIÓN DE RESORTES. ESTO NO IMPLICA QUE NO CONOSCAN EL MATERIAL O ASPECTOS TÉCNICOS COMO LA CALIBRACION DE LA MAQUINARIA. POR ELLO CONSIDERAN QUE N SIEMPRE SON COLOCADOS EN ÁREAS QUE CONOCEN

PREGUNTA 46. MIS SUPERIORES ESCUCHAN MIS OPINIONES Y ME PARTICIPAN DE LOS LOGROS OBTENIDOS			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SIEMPRE	5	16.13	16.13
CASI SIEMPRE	25	80.65	96.78
ALGUNAS VECES	1	3.22	100.00
CASI NUNCA	0	0.00	100.00
NUNCA	0	0.00	100.00
TOTAL	31	100	

MIS SUPERIORES ESCUCHAN MIS OPINIONES Y ME PARTICIPAN DE LOS LOGROS OBTENIDOS

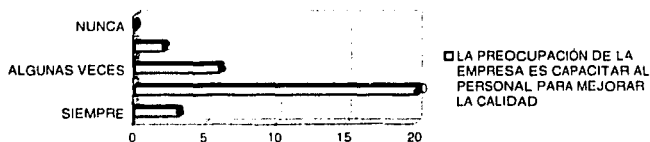


LA GRÁFICA MUESTRA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTEN TOMADOS EN CUENTA POR LOS DIRECTIVOS. ESTO COMO RESULTADO A LA APERTURA QUE ESTOS ÚLTIMOS TIENEN PARA ESCUCHARLOS EN CADA UNA DE LAS REUNIONES. NO OBSTANTE LOS EMPLEADOS SEÑALAN QUE LA MAYORÍA DE LAS VECES NO OBTIENEN RESPUESTA A SUS PROPUESTAS POR LO QUE EN OCASIONES SE ABSTIENEN DE EXPRESAR SUS INQUIETUDES

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA 47. LA PREOCUPACION DE LA EMPRESA ES CAPACITAR AL PERSONAL PARA MEJORAR LA CALIDAD			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SIEMPRE	3	9.70	9.70
CASI SIEMPRE	20	64.50	74.20
ALGUNAS VECES	6	19.35	93.55
CASI NUNCA	2	6.45	100.00
NUNCA	0	0.00	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	

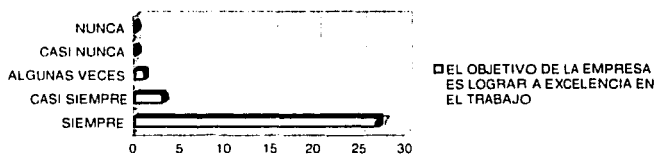
LA PREOCUPACION DE LA EMPRESA ES CAPACITAR AL PERSONAL PARA MEJORAR LA CALIDAD



AQUI SE MUESTRA QUE LOS EMPLEADOS SIENTEN QUE LA EMPRESA ESTA PREOCUPADA POR CAPACITARLOS PARA MEJORAR LA CALIDAD. EST ES REFLEJO DE LAS ACTIVIDADES DE DIRECTIVOS COMO PLATICAS SOBRE CALIDAD. MEJORAS EN LAS FORMAS DE TRABAJO CONFERENCIAS SOBRE SUPERACION PERSONAL

PREGUNTA 48. EL OBJETIVO DE LA EMPRESA ES LOGRAR LA EXCELENCIA EN EL TRABAJO			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SIEMPRE	27	87.10	87.10
CASI SIEMPRE	3	9.7	96.80
ALGUNAS VECES	1	3.20	100.00
CASI NUNCA	0	0.00	100.00
NUNCA	0	0.00	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100</b>	

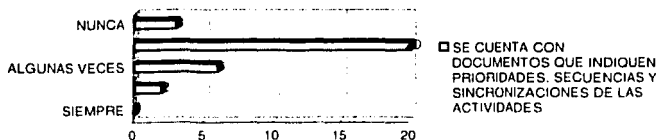
EL OBJETIVO DE LA EMPRESA ES LOGRAR LA EXCELENCIA EN EL TRABAJO



EL PENSAMIENTO DE HACER BIEN LAS COSAS HA SIDO ASIMILADO POR LOS TRABAJADORES Y MUESTRA DE ELLO ES EL RESULTADO DE ESTA GRAFICA DONDE CASI EL 90% OPINA QUE LA EXCELENCIA EN EL TRABAJO ES EL OBJETIVO PRIMORDIAL DE LA ORGANIZACION.

PREGUNTA 49. LA EMPRESA CUENTA CON DOCUMENTOS QUE ESTABLECEN PRIORIDADES SECUENCIAS Y SINCRONIZACIONES DE LAS ACTIVIDADES			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SIEMPRE	0	0.00	0.00
CASI SIEMPRE	2	6.45	6.45
ALGUNAS VECES	6	19.35	25.80
CASI NUNCA	20	64.50	90.30
NUNCA	3	9.70	100.00
TOTAL	31	100	

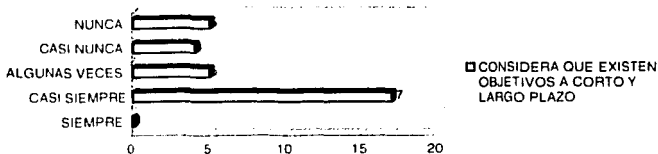
SE CUENTA CON DOCUMENTOS QUE INDIQUEN PRIORIDADES, SECUENCIAS Y SINCRONIZACIONES DE LAS ACTIVIDADES



LOS TRABAJADORES NO CUENTAN CON DOCUMENTOS QUE LES PERMITAN SABER CUALES SON SUS PRIORIDADES, SECUENCIA O SINCRONIZACIONES. TODO LO QUE SE QUIERE COMUNICAR POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS SE HACE DE MANERA ORAL. LOS UNICOS DOCUMENTOS QUE EXISTEN SON LOS FORMATOS DE CALIDAD Y LOS INFORMES DE LOS ENCARGADOS DE CADA AREA. ESTO NO AFECTA DE NINGUNA MANERA EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA. SIN EMBARGO, UNA CERTIFICACION DE CLIDAD LE EXIGIRA FORMALIZACION EN SUS PROCESOS

PREGUNTA 50. CONSIDERA QUE EXISTEN OBJETIVOS A CORTO Y LARGO PLAZO			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SIEMPRE	0	0.00	0.00
CASI SIEMPRE	17	54.84	54.84
ALGUNAS VECES	5	16.13	70.97
CASI NUNCA	4	12.90	83.87
NUNCA	5	16.13	100.00
TOTAL	31	100	

CONSIDERA QUE EXISTEN OBJETIVOS A CORTO Y LARGO PLAZO

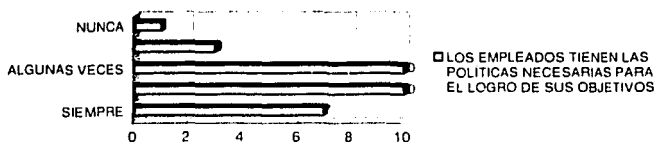


LOS EMPLEADOS CONSIDERAN QUE LA EMPRESA CUENTA CON OBJETIVOS CLAROS. AL ENTREVISTAR A LOS EMPLEADOS, ESTOS CONSIDERARON COMO OBJETIVOS A CORTO PLAZO ASISTENCIA A FERIAS, CURSOS, VISITAS A EMPRESA GRANDES. LOS VIAJES DE LOS DIRECTIVOS PARA CONOCER NUEVA MAQUINARIA Y ADQUISICION DE EQUIPO EN EL EXTRANJERO. COMO LARGO PLAZO CONSIDERAN LA CERTIFICACION ISO, LA APERTURA DE OTRAS SUCURSALES EN EL INTERIOR DE LA REPUBLICA Y LA EXPORTACION.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA 51. LOS EMPLEADOS TIENEN LAS POLÍTICAS NECESARIAS PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SIEMPRE	7	22.60	22.60
CASI SIEMPRE	10	32.25	54.85
ALGUNAS VECES	10	32.25	87.10
CASI NUNCA	3	9.70	96.80
NUNCA	1	3.20	100.00
TOTAL	31	100	

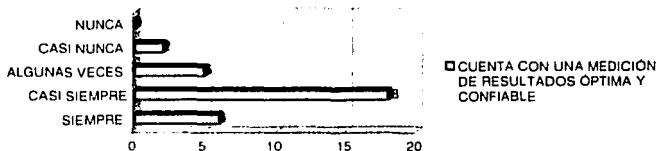
LOS EMPLEADOS TIENEN LAS POLÍTICAS NECESARIAS PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS



LOS TRABAJADORES CONSIDERAN QUE CUENTAN CON POLÍTICAS PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS DENTRO DE LA EMPRESA. AL CUESTIONAR SOBRE ESAS POLÍTICAS CONSIDERAN QUE LA MAS IMPORTANTE ES "AUXILIAR SIEMPRE A LOS COMPANEROS A MEJORAR SU TRABAJO".

PREGUNTA 52. CUENTA CON UNA MEDICION DE RESULTADOS OPTIMA Y CONFIABLE			
VALORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SIEMPRE	6	19.35	19.35
CASI SIEMPRE	18	58.1	77.45
ALGUNAS VECES	5	16.10	93.55
CASI NUNCA	2	6.45	100.00
NUNCA	0	0.00	100.00
TOTAL	31	100	

CUENTA CON UNA MEDICION DE RESULTADOS OPTIMA Y CONFIABLE



LA UNICA MEDICION QUE TIENEN LOS TRABAJADORES ES LA QUE REALIZA CALIDAD Y LOS INFORMES DE LOS ENCARGADOS DE CADA AREA. COMO ESTAS MEDICIONES SON CONSTANTES SE CONSIDERA QUE SON OPORTUNAS Y CONFIABLES PERO POCAS VECES SE LES INFORMA A LOS TRABAJADORES COMO SE TRABAJA CON ESA INFORMACION

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



### 3.2 ANÁLISIS INTERNO

Para realizar el presente análisis se consideraron tanto aspectos que, desde la perspectiva de quienes integran la organización y la óptica del investigador afectan de manera importante el desarrollo de la organización y deben explotarse para su beneficio.

El dueño de la empresa tiene más de 25 años en la producción de resortes, situación que habla del conocimiento y experiencia de la empresa.

Existe también un sentimiento de mejorar constantemente lo que obliga a la empresa a crecer y romper con sus límites, para lo cual requiere de estrictos estándares de calidad, y la implantación de un departamento encargado de verificar tanto materia prima como producto terminado, disminuyendo así la posibilidad de producir con baja calidad, ello se reflejará en clientes satisfechos y en certificaciones que le permitirán acceder a otros mercados.

Por otra parte, se detectó que uno de los elementos más importantes de la empresa es su factor humano. El señor Cantú considera a la empresa como una gran familia, se compromete con todos sus trabajadores y ellos corresponden apoyándolo en todas situaciones y adaptándose a los cambios.

Casi cualquier área de la industria requiere de resortes, desde la papelera, por ejemplo en la producción de bolígrafos, hasta la automotriz. Resortes América tiene un espectro enorme de posibilidades para extenderse a nivel nacional e internacional.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Debido a su infraestructura y flexibilidad puede adaptarse a cualquier solicitud de resortes en volumen y en materiales.

El trabajo que actualmente se realiza en el área de calidad permitirá alcanzar certificaciones como la norma ISO, que exigen algunos clientes importantes y es requisito indispensable para la exportación.

Para Resortes América una de las principales debilidades es la tecnología, aunque su producción es importante, en el extranjero se cuenta con maquinaria de punta que produce más y en menor tiempo.

### **3.3 AREAS DE OPORTUNIDAD**

Este apartado pretende destacar los aspectos que Resortes América puede mejorar respecto de las lagunas localizadas con la encuesta aplicada. Para no perder la secuencia del trabajo, estas áreas de oportunidad se presentan en el mismo orden como aparecen las variables teóricas.

#### **Estructura**

Respecto a este tópico la empresa tiene un amplio campo que cubrir. Resortes América debe generar:

Manuales de Inducción  
Manuales de Procedimientos

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Medios de comunicación a través de los cuales los empleados se podrán enterar de la planeación estratégica de la empresa, sus derechos y obligaciones dentro de ella, además de sus funciones, líneas de autoridad, procesos y áreas de trabajo.

Esto es un trabajo arduo, extenso y de un profundo análisis que debe ser realizado por todos los miembros de la organización y por especialistas externos. Para algunos "expertos" esta área de oportunidad parece sin sentido, sobre todo por que creen que por ser una empresa pequeña y familiar este proceso de formalización está fuera de su alcance por motivos estructurales y económicos, pero es necesario para obtener una certificación de calidad que exige la formalización de la organización y estandarización de procesos.

### **Liderazgo**

El trabajo realizado hasta este momento por los directivos de Resortes América ha sido positivo. El estilo de liderazgo participativo y democrático ejercido, ha permitido que los empleados asimilen y compartan grados de compromiso, responsabilidad y autoridad, que los directivos pueden dejar la planta en manos del área operativa sin ninguna preocupación.

No obstante la gerencia de producción requiere de un balanceo de líneas para estabilizar las cargas de trabajo ya que algunos empleados sienten sus actividades con mayor compromiso y trabajo que las de otros.

### **Comunicación**

La casi nula existencia de medios escritos como manuales de Inducción y Procedimientos, además de registros de control, muestra un área de oportunidad clara para la organización; pero no sólo eso, también una estrategia de intercambio de información que explique a los empleados el resultado de sus

opiniones y propuestas emitidas durante las reuniones, puede ser aprovechada por los directivos para mejorar la comunicación.

### **Cultura**

La actitud mostrada por los empleados respecto de la cultura impulsada por la empresa indica una clara disposición por el aprendizaje continuo, el trabajo en equipo y la calidad en todas sus actividades.

Esto permite a la empresa saber que esta siendo asimilada su cultura pero que es necesario aplicar a la táctica aspectos nuevos que le den novedad a la estrategia de comunicación.

### **Relaciones Interpersonales**

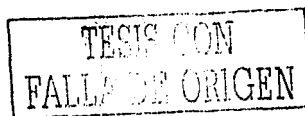
El contacto con otras áreas y las reuniones periódicas son el vehículo que estrecha las relaciones entre trabajadores, esto unido a que la mayoría de la comunicación dentro de la empresa es oral, permite tener cohesión en el grupo.

Este aspecto es un área de oportunidad para formalizar elementos dentro de la empresa, sobre todo porque existe el apoyo de todo el grupo.

### **Planeación estratégica**

Según los aspectos encontrados en la encuesta, la planeación estratégica es conocida por los empleados y trabajan guiados por ella; sin embargo, es un mito porque aunque la mayoría la conoce nadie sabe dónde puede ser localizada por escrito.

La empresa puede formalizarla y compartirla a toda la empresa, exponerla ante todos, finalmente es la que guía los pasos de la empresa.



## **CAPÍTULO 4 PROPUESTAS**

Este capítulo contiene un análisis de la situación actual de la organización respecto de las diversas variables estudiadas, lo cual permite plantear campos de acción que pueden ayudar a una más clara toma de decisiones por parte de los directivos.

Lo que aquí se plantea son propuestas simples con responsables específicos, situación que pone más en claro las tareas que cada uno debe llevar a cabo para alcanzar los estándares de calidad requeridos por la empresa.

Cabe destacar que estas propuestas no son una receta mágica con la que se alcanzará una certificación ya que este es un proceso complejo que exige un trabajo más profundo; sin embargo, si se llevan a cabo, Resortes América experimentará un sensible cambio dentro de la organización dirigido hacia la mejora continua.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

VARIABLE	ANALISIS		
	SITUACION	PROPUESTA	RESPONSABLE
ESTRUCTURA	<p>Los porcentajes muestran una organización con una estructura en general positiva. Sin embargo no se cuenta con manuales de procedimientos, instrumentos básicos para el proceso productivo de cualquier organización. Este instrumento es sustituido con la experiencia y el empirismo del personal. Esto no representa un alto riesgo para la empresa, al contrario se evitan gastos para su creación, impresión y capacitación del personal, pero trae conflictos al momento de realizar contrataciones o cuando se ausentan los empleados que cuentan con más experiencia.</p>	<p>Crear manuales de procedimientos en conjunto, directivos y trabajadores. Con ello se disminuirán los tiempos de capacitación del personal y lo más importante en este momento, se formalizarán procedimientos, elemento sustancial para la certificación.</p>	<p>Directivos y trabajadores de las diferentes áreas cada una por separado guiados por un asesor externo.</p>

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

VARIABLE	ANALISIS		
	SITUACION	PROPUESTA	RESPONSABLE
LIDERAZGO	<p>El liderazgo ejercido por los directivos apunta a un estilo participativo; sin embargo, la poca o nula retroalimentación a las opiniones expresadas por los trabajadores hace pensar que no están siendo tomadas en cuenta, situación que desembocará en una futura apatía de los empleados al momento de solicitar propuestas. Otro punto débil, es la delegación de actividades ya que existen áreas con sobrecarga de trabajo, evento que provoca descontento en el personal al sentir que unos trabajan más que otros por el mismo sueldo. Por otro lado, los lapsos de descanso, compartir el tiempo de comida con los trabajadores, platicar con ellos de temas ajenos a la empresa, solicitar su participación en ferias industriales, brindarles cursos de superación personal y algunos de capacitación, le permite a los directivos equilibrar la balanza y contar hasta cierto punto con un personal satisfecho con el liderazgo, comprometidos con las labores y dispuestos a participar en cualquier actividad que se le proponga.</p>	<p>Continuar con las reuniones en tiempo libre y complementarlas con un resumen de las opiniones expresadas por los trabajadores, manifestando cuales se están tomando en cuenta y cuales no además de sustentar las decisiones y dar un seguimiento a las mismas. Ofrecer un programa continuo de capacitación para todo el personal y no otorgarlo como premio al desempeño porque esa actividad genera roses al interior de la organización.</p>	<p>Cuerpo de Directivos</p>

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

VARIABLE	ANALISIS		
	SITUACION	PROPUESTA	RESPONSABLE
COMUNICACIÓN	<p>Lo que se muestra en esta variable es que el intercambio de información es constante y hacia todas direcciones, esto a pesar de la definición de puestos, delimitación sobre las líneas de autoridad y en general todo lo que representa una estructura formal, ello debido principalmente a que desde el ingreso del trabajador, su inducción y capacitación, hasta las normas y políticas dentro de la empresa, se hacen de forma verbal.</p> <p>Esta situación no es del todo desfavorable ya que siendo una empresa tan pequeña permite la interrelación directa de dueños y empleados lo que genera un ambiente de confianza y compromiso de ambas partes. Respecto al tema de calidad, los directivos decidieron influir en los trabajadores a través de mantas y reuniones periódicas, elementos que hasta el momento han dado resultado, esto se refleja en el posicionamiento que la empresa ha ogrado de su planeación estratégica, sobre todo de su deseo por alcanzar una certificación ISO.</p>	<p>Generar manuales de inducción, de procedimientos, formatos que permitan llevar un registro de los acontecimientos diarios como pueden ser: ordenes de trabajo, problemas, opiniones o accidentes, ello dará como resultado reducción en los tiempos de capacitación, una rotación de puestos adecuada, reglas básicas que rijan el comportamiento dentro de la organización y sobre todo formalización en los procesos.</p> <p>Conservar los flujos de información tanto ascendente como descendente, resaltando las líneas de mando para evitar la omisión de autoridad, de esta forma se conservará el sentimiento de confianza y no se permitirá que se salten puestos.</p> <p>Continuar con las reuniones periódicas con los trabajadores, mantenerlos informados de los avances que se van teniendo a nivel organizacional y sobre todo en el tópico de calidad.</p> <p>El resultado obtenido sobre la asimilación de la planeación estratégica por parte de los trabajadores ha sido positivo por lo que la estrategia de mantas y reuniones periódicas tratando el tema de calidad debe continuar, agregando como ya se mencionó, los avances que se van teniendo al respecto.</p>	<p>Especialista externo y cuerpo de Directivos</p>



VARIABLE	ANALISIS		
	SITUACION	PROPUESTA	RESPONSABLE
CALIDAD	<p>En este apartado se puede apreciar que los trabajadores están comprometidos con la calidad; están dispuestos a desarrollar su trabajo de la mejor manera y llevar a cabo actividades que permitan superar los estándares que actualmente tiene la organización. Esta situación de disposición por parte de los empleados se debe a varios factores: primero, se desempeñan en un ambiente agradable y de compañerismo, afirmación que se respalda cuando de capacitación y relaciones se habla, ya que el estudio demuestra que son los compañeros los que se apoyan mutuamente antes de recurrir a un mando superior, lo cual permite la existencia de un sentimiento de complicidad que no está peleado con la autoridad de los superiores. En segundo lugar, se encuentra el tipo de liderazgo ejercido, ya que son los mandos directivos los que ha influido en la asimilación del concepto de calidad por parte de los trabajadores. Sin embargo, un aspecto importante a considerar es la carga de trabajo que a su sentir, en ocasiones es tanta que no pueden desempeñarse adecuadamente.</p>	<p>Continuar con las reuniones entre directivos y personal, fortaleciendo la idea que los trabajadores tienen sobre la calidad mostrando los resultados que se van teniendo con su aplicación, para evitar la fatiga de los empleados ante un concepto que "no tenga razón de ser", ya que muchos de ellos pueden sentir que el discurso trae consigo palabras huecas al no ver o sentir resultados reales. Por otro lado es urgente un balanceo de líneas para equilibrar las cargas de trabajo, condición que mejorará su desempeño al resentir una ponderación en sus actividades.</p>	<p>Gerente de Calidad y Gerente de Producción</p>

VARIABLE	ANALISIS		
	SITUACION	PROPUESTA	RESPONSABLE
RELACIONES INTERPERSONALES	<p>Al tratarse de una empresa pequeña, las relaciones suelen estrecharse debido a la distancia física entre una y otra área. Los trabajadores fueron introducidos en la empresa mediante una presentación general, pero el conocimiento real de otros compañeros así como de las áreas y señalamientos se logró a través del tiempo y la ayuda de los grupos de trabajo ya formados. Entre ellos se da la verdadera capacitación, desde como distinguir la materia prima, el uso de maquinaria, hasta las líneas de mando. Las relaciones con los niveles directivos es también estrecha, provocada por los dueños de la empresa en un afán por generar un ambiente de trabajo de respeto, agradable y de confianza. Respecto a las opiniones de los trabajadores, la gráfica muestra que son tomadas en cuenta, situación que no es del todo verdadera ya que el solo hecho de ser escuchados se toma como punto positivo pero el que no exista retroalimentación incomoda a los empleados. Durante las reuniones los directivos plantean temas como la mejora continua o la importancia de la calidad no sólo en el trabajo, sino en la vida diaria; sin embargo, no se expresan objetivos reales que se haya planteado la organización, excepto el de ser certificada. Esta condición no ubica a los trabajadores en el camino que quiere seguir la empresa, siendo hasta el momento la calidad un concepto asimilado pero no llevado a la práctica al cien por ciento.</p>	<p>Plantear objetivos claros y precisos a corto plazo, dirigidos a alcanzar la certificación ISO. Los empleados responderán alcanzando o no esos objetivos, situación que permitirá llevar a cabo evaluaciones del personal, de las áreas y en general del funcionamiento de la organización. Esta situación permitirá hacer ajustes, mostrar de manera más palpable a los empleados cómo trabaja el concepto de calidad y lo que es más importante avanzar en el camino de la certificación. Es necesario también continuar con las reuniones con el personal e implementar un sistema de retroalimentación que de a los empleados una respuesta a sus opiniones, dudas y problemas.</p>	<p>Gerente de Calidad y Gerente General</p>

VARIABLE	ANALISIS		
	SITUACION	PROPUESTA	RESPONSABLE
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	<p>La mayoría de los elementos conocen la misión, visión y valores; sin embargo, los nuevos elementos aún no los conocen. Estos conceptos son tratados en las reuniones con el personal o entre los trabajadores pero no existe un documento formal dirigido a los trabajadores que los contenga situación que pospone semanas o meses su asimilación.</p>	<p>Siguiendo con la estrategia de mantas, la gerencia puede exponer lo que es su misión visión y valores que rigen a la empresa, además de continuar mencionándolos en las reuniones y explicar la función de cada concepto de tal manera que los trabajadores sepan porqué están formulados de esa manera y porqué son la base a seguir por la organización.</p>	<p>Gerente General</p>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CONCLUSIONES

La comunicación es uno de los elementos fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta clave ya que cumple una serie de funciones dentro de la institución como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, o un diagnóstico de la realidad.

A través de la investigación se pudo ver que la comunicación interna engloba un conjunto de acciones que se generan y se ejecutan dentro de la organización, para la creación y mantenimiento de las optimas relaciones con y entre los miembros de la misma; para lo cual se emplean diferentes medios de comunicación que los mantiene informados e integrados.

Con el estudio realizado se pudo percibir que las relaciones que se dan entre los miembros de la organización se establecen gracias a la comunicación; en esos intercambios de información se asignan y delegan funciones y obligaciones en toda la empresa. De ahí la importancia de contar con un sistema de comunicaciones e información dentro la estructura organizacional que dinamice los procesos al interior de la empresa.

Si nos ubicamos en el objetivo primordial de la organización, que es el de la Certificación ISO, es claro que mucha de la información que circule dentro de la entidad será relacionada con este tópico; sin embargo, como ya se mencionó, se requiere de un sistema de comunicación orientado al tema, aspecto que fue considerado por los directivos y reflejado en su estrategia comunicativa conformada por: reuniones periódicas, mantas e informes de calidad a cargo de un departamento específico.

Hasta el momento la estrategia ha sido bien recibida por los elementos que conforman la empresa, no obstante los resultados arrojados hasta el momento no resultan del todo positivos ya que la gerencia percibe un avance lento hacia su

objetivo general. Esto no es más que el resultado de la ausencia de objetivos a corto plazo, medibles y alcanzables, lo cual serviría como termómetro para medir el compromiso de los trabajadores con la empresa, puesto que de ellos depende el alcanzarlos o no.

Esta situación también obliga a directivos y empleados a trabajar de manera más palpable con los conceptos encaminados con la calidad, ya que se exigirá una retroalimentación constante de ambas partes que explique qué objetivos se están cumpliendo, cuáles no y las razones.

Pero la creación de objetivos no es la única tarea a realizar por la organización, ya que de poco o nada servirán esos objetivos si no existe una estrategia de comunicación (más completa que la actual), encargada de distribuir la información por toda la organización a través de diversos medios diseñados especialmente para el personal.

La estrategia de comunicación deberá basarse en el concepto de calidad manejado por los directivos de Resortes América para no perder coherencia con la información que ya manejan los trabajadores.

Otro de los aspectos que es importante destacar, es que a pesar de que los trabajadores comparten de cierta forma un mismo contexto y a su vez un código, por sus actividades dentro de un espacio determinado, ello no garantiza una comunicación exitosa; existen diversos elementos que afectan los vínculos entre los trabajadores, por ejemplo, situaciones que suceden al exterior de la organización, en el ámbito familiar o lazos de amistad, realidades que los directivos han sabido enfrentar al traspasar las fronteras de la empresa para ingresar en esos otros aspectos de la vida de los trabajadores, con lo que se mejora la comunicación y el ambiente organizacional porque se genera un escenario de confianza mutua.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Finalmente, quisiera señalar que para que este trabajo se considere realmente útil deberá ser analizado por los directivos de la organización para la toma de decisiones y la mejora en su estrategia de comunicación; pero no sólo debe ser tomado en cuenta por quienes dirigen a Resortes América, sino también por todos aquellos interesados en la comunicación organizacional ya sea como fuente de consulta o guía para diagnósticos similares.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## FUENTES DE INFORMACIÓN

ARIAS Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos"  
Ed. Trillas, México 1976.

ARRIETA Erdozain Luis, "Un Concepto de comunicación Organizacional"  
Ed. Diana, México 1991.

BARTOLI Annie, "Comunicación Organizacional: la organización comunicante y la comunicación organizada"  
Ed. Paidós, México 1992.

CANTÚ Delgado Humberto, "Desarrollo de una Cultura de Calidad"  
Ed. McGraw Hill, México 1998.

DENISON R. Daniel, "Cultura Corporativa y Productividad Organizacional"  
Ed. Legis, Colombia 1990.

FERNÁNDEZ Collado Carlos, "La Comunicación en las Organizaciones"  
Ed. Trillas, México 1995.

FLORES de Gortari Sergio, "Hacia una Comunicación Administrativa Integral"  
Ed. Trillas, México 1988.

FRANKLIN F. Enrique Benjamín, "Auditoría Administrativa"  
Ed. McGraw Hill, México 2001.

GOLDHABER M. Gerald, "Comunicación Organizacional"  
Ed. Diana, México 1994.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

GÓMEZ Ceja Guillermo, "Sistema Administrativo"

Ed. Mc Graw Hill, México 1997.

GORDON R. Judith, "Comportamiento Organizacional"

Ed. Prentice may, México 1997.

HOMS Quiroga Ricardo, "La Comunicación en la Empresa"

Ed. Grupo Editorial Iberoamérica, México 1990.

KOONTZ Harold Et. Al., "Administración una Perspectiva Global"

Ed. Mc Graw Hill, México 1998.

MÜNCH Galindo Lourdes, "Más Allá de la Excelencia y de la Calidad Total"

Ed. Trillas, México 1998.

NOSNIK Abraham y Martínez de Velasco Alberto, "Comunicación Organizacional Práctica"

Ed. Trillas, México 1991.

PÉREZ Dávila Jaime, "Diversidad y Comunicación. Elementos para una planificación global de la comunicación"

Registro de obra 03-1998-628-20011300-01. México 1998.

RAMOS Padilla Carlos, "La Comunicación: un punto de vista organizacional"

Ed. Trillas, México 1991.

SEXTON P. William, "Teorías de las Organizaciones"

Ed Trillas. México 1996.

STEINER A. George, "Planeación Estratégica. Lo que todo Director debe saber".

Ed. CECSA, México 1994.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Consulta General

Internet

De Souza Adriana "Cultura Organizacional" - P.A. & Partners – 1998

<http://www.pa-partners.com/articulos/cultura.zip>

Base de datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano

<http://www.siem.gob.mx/portalsiem/>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ANEXO

### CUESTIONARIO PILOTO

#### CUESTIONARIO SOBRE LA ASIMILACIÓN DE LA FILOSOFÍA DE CALIDAD

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN EN ESTE ESTUDIO. LA INFORMACIÓN QUE PROPORCIONE EN ESTE CUESTIONARIO ES COMPLETAMENTE CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA YA QUE NO ES NECESARIO QUE REBELE SU NOMBRE

SE PIDE SU COLABORACIÓN PARA CONTESTAR DE ACUERDO A SU LIBRE Y HONESTA OPINIÓN YA QUE LOS DATOS RECABADOS TENDRÁN COMO FIN DETECTAR ASPECTOS QUE PUEDAN SER MEJORADOS EN RESORTES AMERICA

1. Edad \_\_\_\_\_

2. Sexo (M) (F)

3. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la empresa?

4. ¿Que tipo de contrato tiene?

planta

temporal

otro

5. Nivel de estudios con que cuentas

primaria

secundaria

media o técnica

superior

otro

6. Sabe cuál es la misión de la empresa

No

Si. podría decirlo \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. ¿De qué manera la conoció?

\_\_\_\_\_

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

8. Sabe cuál es la visión de la empresa

No

Si, podría decirlo \_\_\_\_\_

---

9. ¿De qué manera la conoció?

---

---

10. De los siguientes bloques de valores reflejan el verdadero ser de la empresa

(A) Mejora continua y calidad total

(B) Responsabilidad

Confiabilidad

Puntualidad

Honestidad

Compromiso

Calidez humana

Fidelidad

11. ¿Cuándo ingresó a la empresa se le proporcionó algún manual de inducción?

No

Si

12. ¿Conoce cuáles son sus derechos y obligaciones dentro de la organización?

No

Si

13. ¿Conoce a todos los integrantes de la organización?

Si

No

Sólo a los de mi área

14. ¿Cómo los conoció?

Al ingresar, en una presentación general

En las reuniones de personal

Por el contacto que requiere mi área de las demás

15. ¿Conoce todas las áreas de la empresa?

Si

No

Algunas

16. Existen señalamientos para:

Ubicar cada área

Señalar áreas de seguridad

Otro

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

17. ¿En qué área se desempeña?

- Ajustado de Máquinas
- Segundas Operaciones
- Enrollado
- Calidad

18. ¿Con qué áreas tiene relación directa?

- Ajustado de Máquinas
- Segundas Operaciones
- Enrollado
- Calidad

19. ¿Cómo se comunica con otras áreas?

- De forma verbal
- A través de informes o escritos

20. ¿Existe algún tipo de relación formal con las otras áreas?

- No
  - Si, podría explicarla \_\_\_\_\_
- 
- 

21. ¿De qué manera se comunica con ellas?

- De forma verbal
- A través de informes o escritos

22. ¿Qué tipo de información intercambian?

- Sobre el trabajo
- La empresa
- Asuntos personales
- Otro

23. ¿Quién es tu jefe inmediato?

- |   |  |                                     |
|---|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sr. Antonio Cantú Méndez | <input type="checkbox"/> Lic. Carlos Delgado | <input type="checkbox"/> Sr. Jorge  |
| <input type="checkbox"/> Lic. Rocio Cantú Salcedo | <input type="checkbox"/> Sr. Ismael García   | <input type="checkbox"/> Sr. Israel |
| <input type="checkbox"/> Lic. Alberto Cantú       | <input type="checkbox"/> Sr. Raúl Pérez      |                                     |
| <input type="checkbox"/> Lic. Alfonso Cantú       | <input type="checkbox"/> Sr. Braulio Aguilar |                                     |

24. En la relación con otras áreas, él intercede o lo hace directamente

- Intercede
- Contacto Directo

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

25. ¿Qué medios utilizan tus superiores para comunicarse contigo?

- Pancartas o mantas
- Periódico mural
- Informes o boletines
- Cartas
- Oral
- Otra

26. ¿Cuáles son las razones por las que se comunican tus jefes contigo?

- Felicitarte por tu trabajo
- Ponerte al tanto de los pedidos
- Corregirte
- Tratar asuntos personales
- Otro

27. Cuando surge alguna duda o problema a quién se dirige

- Compañero
- Jefe inmediato
- Gerencia

28. La solución de los problemas debe estar a cargo de:

- La gerencia
- Los jefes inmediatos
- Niveles operativos
- Todos

29. La mayoría de las fallas y errores en la cadena productiva se deben a:

- La forma en que trabaja la gerencia
- La manera en que se desarrolla el trabajo
- La maquinaria y equipo
- La falta de políticas y procedimientos
- Otro.

30. ¿Cuál es su puesto formal dentro de la organización?

- Inspector de Calidad
- Auxiliar de Ajustado de Máquinas
- Auxiliar de Enrollado
- Personal operativo de Ajustado de Máquinas
- Personal operativo de Segundas Operaciones
- Personal Operativo de Enrollado
- Otro

31. ¿Existe algún documento que indique las actividades a realizar según su puesto?

- Si
- No

TESIS CON  
FALLA EN EL PROCESO DE ENROLLO

32. ¿Cómo supo desarrollar las actividades del puesto?

- Mi jefe me enseñó
- Mis compañeros me enseñaron
- Se me dio un curso de inducción
- Otro

33. ¿Existe algún manual de procedimientos?

- No
- Si

34. ¿Llena algún informe durante sus horas de trabajo?

- Si
- No

35. ¿Qué contiene el manual de procedimientos?

---

---

36. ¿Al inicio, durante y después de terminadas tus labores tienen que llenar algún informe?

- No
- Si

37. ¿Qué características tiene este formato?

---

---

38. Cuando se toma alguna decisión usted:

- Decide
- Participa
- Influyes
- Recomiendas
- No interviene

39. Tus opiniones son tomadas en cuenta

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Nunca

40. Elija tres medidas que la empresa considere importantes para que los empleados mejoren su situación

- Incrementos salariales
- Premios
- Fomento a la educación
- Valorización del trabajo que se realiza

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

41. Estoy contento con mi trabajo en la empresa porque me da oportunidad de:

- Superarme profesionalmente
- Obtener conocimientos técnicos.
- Obtener un salario
- Tener un trabajo
- No satisface plenamente mis necesidades

42. Las actividades que realizo en mi trabajo son:

- Muy agradables
- Agradables
- Rutinarias
- Problemáticas
- conflictivas

43. Me gustaría que mi trabajo fuera:

- Individual
- En pareja
- En equipo
- Otro

44. ¿Qué entiende por calidad?

---

45. ¿Cómo afecta la calidad el desempeño de su trabajo?

---

46. ¿Cree que es importante desempeñar sus labores con calidad y porqué?

---

47. ¿Qué entiende por certificación de calidad?

---

48. ¿A Resortes América le interesa ser certificada?

- Si
- No

49. ¿Cómo manifiesta ese interés?

---

TESIS CON  
FALLA DE CINGEN

50. ¿Cómo le afecta una certificación?

---

51. ¿Los directivos han hablado con usted al respecto?

Sí

No

52. ¿Le interesaría que hablaran con usted al respecto?

Sí

No

53. ¿Cree que es importante que la empresa comparta con todos los trabajadores, los objetivos que tiene?

Sí

No

54. Según su opinión, para realizar un trabajo o servicio de calidad, la responsabilidad debe estar en:

La dirección general

Los gerentes

Los trabajadores

En todos

55. Para desarrollar su trabajo de calidad, Resortes América cuenta con:

Políticas de calidad

Manuales de procedimientos

Maquinaria en óptimas condiciones

Materia prima de la más alta calidad

Liderazgo

Otro

56. La utilización de los formatos y/o registros de control necesarios para el desempeño de sus actividades son:

Con un máximo de aprovechamiento en la eficiencia del personal.

Definidos y claros, permitiendo la optimización de las actividades.

Son mínimos y sólo aseguran la agilización de la realización de actividades

Son inoperantes

No existen

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



En las siguientes preguntas usted encontrará una escala del 1 al 5, que significa:

1	2.	3.	4.	5
muy buena (o)	buenas(o)	regulares	mala (o)	muy mala (o)

por favor sólo marque un número.

57. Dentro de las políticas de la empresa, las recompensas al esfuerzo en el trabajo son:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

58. El intercambio de la información en las diferentes áreas es:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

59. Existen sistemas que nos ayudan a medir nuestros resultados con el objeto de alcanzar un mejor desempeño en el área de trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

60. Tomamos en cuenta las opiniones de nuestros clientes, compañeros y superiores para realizar las modificaciones en nuestra forma de trabajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

61. Mi desempeño actual es bueno y acorde con la carga de trabajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

62. La división de trabajo se realiza en forma independiente de lo que sabemos hacer

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

63. Mis superiores escuchan mis opiniones y propuestas de mejora y me participan de los logros obtenidos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

64. La preocupación de la empresa es capacitar al personal para lograr mayor calidad en el trabajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

65. El objetivo de la empresa es lograr la excelencia en el trabajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

66. En el trabajo se cuenta con documentos que establecen prioridades, secuencias y sincronización de actividades.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

67. Considera que existen objetivos a corto (un año) y largo plazo ( de 2 a 5 años)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

68. Los empleados tienen las políticas necesarias para el logro de sus objetivos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

69. Usted considera que cuenta con una medición de resultados oportuna y confiable:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

En las siguientes preguntas usted tiene la posibilidad de expresar su opinión libremente.

70. Cuáles son las cosas que le gustan de su trabajo

---

---

---

71. Cuáles son las cosas que no le gustan de su trabajo

---

---

---

72. Cómo es el ambiente de trabajo en Resortes América

---

---

---

73. Explique cómo se controla la calidad en la empresa

---

---

---

74. Cuenta con los elementos necesarios para desarrollar su trabajo con calidad

(si) Cuáles son \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

(no) Qué le hace falta para desarrollarlo \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

75. Existen reuniones o juntas entre los trabajadores y la gerencia o los jefes  
(Si) Qué tan frecuentes son \_\_\_\_\_

(No) Le gustaría que se realizaran \_\_\_\_\_

76. ¿Qué tipo de información intercambian? \_\_\_\_\_

¡GRACIAS POR SU COOPERACIÓN!

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CUESTIONARIO DEFINITIVO

### CUESTIONARIO SOBRE LA ASIMILACIÓN DE LA FILOSOFÍA DE CALIDAD

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN EN ESTE ESTUDIO. LA INFORMACIÓN QUE PROPORCIONE EN ESTE CUESTIONARIO ES COMPLETAMENTE CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA YA QUE NO ES NECESARIO QUE REBELE SU NOMBRE.

SE PIDE SU COLABORACIÓN PARA CONTESTAR DE ACUERDO A SU LIBRE Y HONESTA OPINIÓN YA QUE LOS DATOS RECABADOS TENDRÁN COMO FIN DETECTAR ASPECTOS QUE PUEDAN SER MEJORADOS EN RESORTES AMÉRICA

1. Edad \_\_\_\_\_

2. Sexo (M) (F)

3. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la empresa?

4. ¿Que tipo de contrato tiene?

( ) planta

( ) temporal

( ) otro

5. Nivel de estudios con que cuentas

( ) primaria

( ) secundaria

( ) media o técnica

( ) superior

( ) otro

6. Sabe cuál es la misión de la empresa

( ) No

( ) Si, podría decirla \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Sabe cuál es la visión de la empresa

( ) No

( ) Si, podría decirla \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

8. De los siguientes bloques de valores reflejan el verdadero ser de la empresa

- |                                     |                     |
|-------------------------------------|---------------------|
| (A) Mejora continua y calidad total | (B) Responsabilidad |
| Confiabilidad                       | Puntualidad         |
| Honestidad                          | Compromiso          |
| Calidez humana                      | Fidelidad           |

9. ¿Cuándo ingresó a la empresa se le proporcionó algún manual de inducción?

No

Si

10. ¿Conoce cuáles son sus derechos y obligaciones dentro de la organización?

No

Si

11. ¿Conoce a todos los integrantes de la organización?

Si

No

Sólo a los de mi área

12. ¿Cómo los conoció?

Al ingresar, en una presentación general

En las reuniones de personal

Por el contacto que requiere mi área de las demás

Otro

13. ¿Conoce todas las áreas de la empresa?

Si

No

Algunas

14. Existen señalamientos para:

Ubicar cada área

Señalar áreas de seguridad

Las dos anteriores

Otro

15. ¿En qué área se desempeña?

Ajustado de Máquinas

Segundas Operaciones

Enrollado

Calidad

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

16. ¿Cómo se comunica con otras áreas?

- De forma verbal
- A través de informes o escritos
- Otros

17. El intercambio de información entre los miembros de la organización se realiza:

- En forma continua y constante
- Algunas veces
- Casi nunca
- No existe
- Otro

18. ¿Qué tipo de información intercambian?

- Sobre el trabajo
- La empresa
- Asuntos personales
- Otro

19. ¿Qué medios utilizan tus superiores para comunicarse contigo?

- Pancartas o mantas
- Periódico mural
- Informes o boletines
- Cartas
- Oral
- Otra

20. ¿Cuáles son las razones por las que se comunican tus jefes contigo?

- Felicitarle por tu trabajo
- Ponerte al tanto de los pedidos
- Corregirte
- Tratar asuntos personales
- Otro

21. Cuando surge alguna duda o problema a quién se dirige

- Compañero
- Jefe inmediato
- Gerencia
- Otro

22. La solución de los problemas debe estar a cargo de:

- La gerencia
- Los jefes inmediatos
- Niveles operativos
- Todos

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

23. La mayoría de las fallas y errores en la cadena productiva se deben a:

- La forma en que trabaja la gerencia
- La manera en que se desarrolla el trabajo
- La maquinaria y equipo
- La falta de políticas y procedimientos
- Otro.

24. ¿Existe algún documento que indique las actividades a realizar según su puesto?

- Si
- No

25. ¿Cómo supo desarrollar las actividades del puesto?

- Mi jefe me enseñó
- Mis compañeros me enseñaron
- Se me dio un curso de inducción
- Otro

26. ¿Existe algún manual de procedimientos?

- No
- Si

27. ¿Llena algún informe durante sus horas de trabajo?

- Si
- No

28. Cuando se toma alguna decisión usted:

- Decide
- Participa
- Influyes
- Recomiendas
- No intervienes

29. Tus opiniones son tomadas en cuenta

- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Nunca

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

30. Estoy contento con mi trabajo en la empresa porque me da oportunidad de:

- Superarme profesionalmente
- Obtener conocimientos técnicos
- Obtener un salario
- Tener un trabajo
- No satisface plenamente mis necesidades

31. Las actividades que realizo en mi trabajo son:

- Muy agradables
- Agradables
- Rutinarias
- Problemáticas
- conflictivas

32. Me gustaría que mi trabajo fuera:

- Individual
- En pareja
- En equipo
- Otro

33. ¿A Resortes América le interesa ser certificada?

- Si
- No

34. ¿Los directivos han hablado con usted al respecto?

- Si
- No

35. ¿Le interesaría que hablaran con usted al respecto?

- Si
- No

36. ¿Cree que es importante que la empresa comparta con todos los trabajadores, los objetivos que tiene?

- Si
- No

37. Según su opinión, para realizar un trabajo o servicio de calidad, la responsabilidad debe estar en:

- La dirección general
- Los gerentes
- Los trabajadores
- En todos

38. Para desarrollar su trabajo de calidad, Resortes América cuenta con:

- Políticas de calidad
- Manuales de procedimientos
- Maquinaria en óptimas condiciones
- Materia prima de la más alta calidad
- Liderazgo
- Otro

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



39. La utilización de los formatos y/o registros de control necesarios para el desempeño de sus actividades son:

- ( ) Con un máximo de aprovechamiento en la eficiencia del personal.
- ( ) Definidos y claros, permitiendo la optimización de las actividades.
- ( ) Son mínimos y sólo aseguran la agilización de la realización de actividades
- ( ) Son inoperantes
- ( ) No existen

En las siguientes preguntas usted encontrará una escala del 1 al 5, que significa:

1	2.	3.	4.	5
muy buena (o)	buenas(o)	regulares	mala (o)	. muy mala (o)

por favor sólo marque un número.

40. Dentro de las políticas de la empresa, las recompensas al esfuerzo en el trabajo son:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

41. El intercambio de la información en las diferentes áreas es:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

42. Existen sistemas que nos ayudan a medir nuestros resultados con el objeto de alcanzar un mejor desempeño en el área de trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

43. Tomamos en cuenta las opiniones de nuestros clientes, compañeros y superiores para realizar las modificaciones en nuestra forma de trabajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

44. Mi desempeño actual es bueno y acorde con la carga de trabajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

45. La división de trabajo se realiza en forma independiente de lo que sabemos hacer

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

46. Mis superiores escuchan mis opiniones y propuestas de mejora y me participan de los logros obtenidos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

47. La preocupación de la empresa es capacitar al personal para lograr mayor calidad en el trabajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

48. El objetivo de la empresa es lograr la excelencia en el trabajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

49. En el trabajo se cuenta con documentos que establecen prioridades, secuencias y sincronización de actividades.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

50. Considera que existen objetivos a corto (un año) y largo plazo ( de 2 a 5 años)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

51. Los empleados tienen las políticas necesarias para el logro de sus objetivos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

52. Usted considera que cuenta con una medición de resultados oportuna y confiable:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¡GRACIAS POR SU COOPERACIÓN!

NEGRO DE ORIGEN  
NO SIS