

00667



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**Tesis**

**“El clima organizacional y el índice de compromiso como factores administrativos para el logro de la mejora. El caso de la empresa IISA, S. A. de C. V.”**

**Que para obtener el grado de:  
Maestra en Administración de Organizaciones**

**Presenta: LAURA MAGAÑA PASTRANA**

**Tutor: M. A. MARÍA MAGDALENA CHAÍN PALAVICINI**

**UNAM  
POSGRADO**



Ciencias de la  
Administración

M: 349730

México, D. F. 2005.



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.



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

## **Tesis**

**“El clima organizacional y el índice de compromiso como factores administrativos para el logro de la mejora. El caso de la empresa IISA, S. A. de C. V.”**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestra en Administración de Organizaciones**

**Presenta: LAURA MAGAÑA PASTRANA**

**Tutor: M. A. MARÍA MAGDALENA CHAÍN PALAVICINI**

**México, D. F.**

**2005**

## DEDICATORIA

---

- A mi Padre (*In Memoriam*) y a mi Madre, con todo mi amor y gratitud.
- A mis hermanos: Aurora Margarita, María Teresa, María Elena, Carlos, Luis y, en especial, a María del Carmen.
- A mis sobrinos (en particular a mis ahijados: Alejandra, Juan Pablo y Lucía del Carmen).
- A quienes creyeron en mí, por el apoyo y la confianza depositada.
- A quienes dudaron de mí, por retar a mi amor propio.

## **AGRADECIMIENTOS**

---

A mi asesora de Tesis, la Maestra María Magdalena Chaín Palavicini, por el invaluable apoyo que me brindó y por su gran amistad.

A mis estimados profesores y amigos. Héctor Horton Muñoz, María Amalia Belén Negrete Vargas, José Luis Sánchez Ramos y Enrique Santos Gaona, por la enriquecedora retroalimentación que me proporcionaron.

A mi compañero de la Maestría, y amigo, el Ing. Eduardo Navarrete Paz, por su valioso apoyo y las facilidades otorgadas para realizar el diagnóstico de clima e índice de compromiso en la empresa donde labora.

A mi segunda y entrañable casa: La UNAM.

## RESUMEN

---

Hoy en día, México enfrenta una gran diversidad de problemas económicos, políticos, sociales y financieros, tales como: recesión económica, inflación, desempleo, incremento de los índices de criminalidad e invasión comercial, entre muchos otros. Por consiguiente, las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas se encuentran inmersas en un contexto de grandes problemas a resolver, si es que desean no sólo mantenerse en el mercado, sino ser competitivas y afrontar el reto de la globalización, sin perder de vista factores locales, como las características sociodemográficas, culturales y, por qué no, hasta emotivas de los trabajadores que las conforman.

Ahora bien, en este contexto de grandes retos que tienen frente a sí nuestras empresas, sin importar su tamaño, se presume que existe una relación estrecha entre los problemas cotidianos que enfrentan los directivos y el personal de las mismas, y el clima y el índice de compromiso prevalecientes en sus respectivas organizaciones; de ahí que este trabajo responda a interrogantes, tales como: ¿Qué son el Clima Organizacional (CO) y el Índice de Compromiso Organizacional (ICO) y cuál es la importancia de ambos? ¿Qué es y en qué consiste un diagnóstico de CO y de ICO; cuáles son sus objetivos, y de qué herramientas se vale? ¿Cuáles son los beneficios y alcances de este tipo de diagnósticos para las empresas en general? ¿Cómo se puede sensibilizar a los medianos empresarios sobre la importancia de un diagnóstico de esta naturaleza? ¿Es factible lograr una mejora del CO y del ICO en las empresas como resultado del diagnóstico respectivo?

De éstas y otras interrogantes --aunadas a inquietudes y experiencias profesionales y laborales propias, así como a la escasez de información relativa al ámbito mexicano--, surgió la necesidad de realizar un diagnóstico sobre el Clima Organizacional y el Índice de Compromiso prevalecientes en la empresa IISA, S. A. de C. V., como base para el diseño de una estrategia de mejora. Ésta es una primera aproximación de la que espero se deriven nuevas y más completas vertientes de investigación.

# ÍNDICE

---

<b>DEDICATORIA</b>	ii
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	iii
<b>RESUMEN</b>	iv
<b>ÍNDICE</b>	v
<b>RELACIÓN DE CUADROS Y FIGURAS</b>	viii
<b>INTRODUCCIÓN</b>	x
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>MARCO REFERENCIAL DE LA EMPRESA</b>	1
1.1 Antecedentes de la empresa IISA, S. A. de C. V.	1
1.2 Estrato o Giro	1
1.3 Tamaño	2
1.4 Posicionamiento en el mercado	2
1.5 Misión	2
1.6 Visión	2
1.7 Objetivos estratégicos y metas por área	3
1.8 Filosofía	8
1.9 Valores	8
1.10 Estructura organizacional	9
1.11 Estructura operativa de la empresa	10
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL</b>	14
2.1 Principales enfoques sobre el Diagnóstico del Clima Organizacional	14
2.1.1 Enfoque de Schneider y Hall	17
2.1.2 Enfoque de Litwin y Stinger	18
2.1.3 Enfoque de Furham y Goodstein	21
2.1.4 Enfoque de Likert	22

2.2 Principales enfoques sobre el Diagnóstico del Índice de Compromiso Organizacional	23
2.3 Enfoques de Clima e Índice de Compromiso Organizacionales adoptados para la empresa IISA, S. A. de C. V.	32

### **CAPÍTULO 3**

<b>APLICACIÓN DIAGNÓSTICA</b>	<b>34</b>
3.1 Fases del proceso diagnóstico	34
3.2 Descripción de la herramienta de evaluación	37
3.3 Metodología	48
3.3.1 Hipótesis	48
3.3.2 Variable dependiente y variables independientes	49
3.3.3 Características de la fase diagnóstica	49
3.4 Análisis y presentación de resultados	50
3.4.1 Cuestionario 1: Sistema de Gestión de Calidad	51
3.4.2 Cuestionario 2: Responsabilidades de la Dirección	56
3.4.3 Cuestionario 3: Gestión de los Recursos	66
3.4.4 Cuestionario 4: Realización del Producto	71
3.4.5 Cuestionario 5: Medición, Análisis y Mejora	86
3.4.6 Cuestionario 6: Condiciones y Seguridad Laborales	90
3.4.7 Cuestionario 7: Supervisión	98
3.4.8 Cuestionario 8: Gerencia	105
3.4.9 Cuestionario 9: Compensación y Prestaciones	112
3.4.10 Cuestionario 10: Contenidos y Satisfacción Laborales	116
3.5 Resultados cualitativos	130
3.6 Principales Fortalezas y Debilidades (áreas de mejora) de la Empresa IISA, S. A. de C. V.	136

### **CAPÍTULO 4**

#### **ESTRATEGIA DE MEJORA PROPUESTA**

4.1 Elementos de la Estrategia de Mejora	143
--	-----



4.2 Fases del Proceso de Mejora Continua	145
4.2.1 Identificación de lo que se desea mejorar	146
4.2.2 Identificación de beneficiarios	146
4.2.3 Identificación de sus necesidades	146
4.2.4 Evaluación del cumplimiento de las necesidades de los beneficiarios	146
4.2.5 Análisis de causas de desviación	147
4.2.6 Diseño de una propuesta de Mejora de la Calidad	147
4.2.7 Implementación de la Propuesta de Mejora	147
4.2.8 Implementación de mecanismos de aseguramiento de la calidad de los resultados	147
4.3 Aspectos considerados en los Planes de Acción Propuestos	148
4.3.1 Plan de Acción 1: Sistema de Gestión de la Calidad	146
4.3.2 Plan de Acción 2: Responsabilidades de la Dirección	151
4.3.3 Plan de Acción 3: Gestión de los Recursos	153
4.3.4 Plan de Acción 4: Realización del Producto	155
4.3.5 Plan de Acción 5: Medición, Análisis y Mejora	157
4.3.6 Plan de Acción 6: Condiciones y Seguridad Laborales	160
4.3.7 Plan de Acción 7: Supervisión	161
4.3.8 Plan de Acción 8: Gerencia	162
4.3.9 Plan de Acción 9: Compensación y Prestaciones	163
4.3.10 Plan de Acción 10: Contenidos y Satisfacción Laborales	164
4.4 Relación entre teoría y práctica	165
<b>CONCLUSIONES</b>	170
<b>FUENTES CONSULTADAS</b>	174
<b>APÉNDICES</b>	
A.	Composición y clasificación de las empresas mexicanas
B.	Organigramas de la Empresa IISA, S. A. de C. V.
C.	Herramienta para el Diagnóstico del Clima Organizacional.

## RELACIÓN DE CUADROS Y FIGURAS

---

### • Cuadros

#### Capítulo 1

- Cuadro 1.- Proyecciones de ingresos por ventas (del 2002 al 2004)
- Cuadro 2.- Objetivos e interrelación en el medio hospitalario por área

#### Capítulo 2

- Cuadro 1.- Descripción de los tipos de investigación sobre Clima Organizacional
- Cuadro 2.- Principales diferencias entre Compromiso e Identificación

#### Capítulo 3

- Cuadro 1.- Descripción gráfica de la herramienta de evaluación
- Cuadro 2.- Concentrado de resultados cualitativos

#### Capítulo 4

- Cuadro 1.- Alcances de este trabajo de investigación, en relación con las fases del Proceso de Mejora
- Cuadro 2.- Relación de las áreas de mejora de la empresa IISA, S. A. de C. V. con los Factores del Clima Organizacional de Likert

## • Figuras

### Capítulo 1

Gráfico 1.- Incremento de la población de ingenieros biomédicos, de 1994 a 2001

### Capítulo 2

Figura 1.- Perspectivas del estudio del Compromiso Organizacional

Figura 2.- Dimensiones del Compromiso

Figura 3.- Facetas de la Satisfacción en la Empresa

### Capítulo 3

Figura 1.- Fases del Proceso Diagnóstico

### Capítulo 4

Figura 1.- Elementos de la Estrategia de Mejora

Figura 2.- Factores del Clima y del Compromiso Organizacionales considerados para la Empresa IISA, S. A. de C. V.

## INTRODUCCIÓN

---

Hoy en día, México enfrenta una gran diversidad de problemas económicos, políticos, sociales y financieros, tales como: recesión económica, inflación, desempleo, disminución progresiva del poder adquisitivo, invasión comercial, falta de ahorro interno, incremento de los índices de criminalidad, entre muchos otros. Por consiguiente, las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas se encuentran inmersas en un contexto de grandes obstáculos a resolver, si es que desean no sólo mantenerse en el mercado, sino ser competitivas y afrontar el reto de la globalización, sin perder de vista aspectos locales, como las características sociodemográficas, culturales, emotivas y, por qué no, hasta las propias del clima y del índice de compromiso organizacionales de los trabajadores que las conforman.<sup>1</sup>

En este contexto, las microempresas mexicanas ocupan un lugar preponderante respecto de la pequeñas, medianas y grandes. Según los resultados del Censo Económico de 1999, realizado por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), relativos a la participación porcentual de las empresas por tamaño (micros, pequeñas, medianas o grandes) y estrato o giro (industria, comercio o servicios), de 2 844 308 empresas existentes en México, el 95.7% son micros, en tanto que el 3.1% son pequeñas, el 0.9% son medianas, y tan sólo el 0.3% corresponde al rubro de grandes empresas.

Por otro lado, las micros, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), generan en conjunto el 79% de las fuentes de empleo en el país, y contribuyen con el 63% del Producto Interno Bruto (PIB). Cabe destacar que las empresas medianas –las cuales

---

<sup>1</sup>Para información estadística detallada, visite la siguiente página del INEGI (Numeralia): <http://www.inegi.gob.mx/inegi/contenidos/espanol/acerca/inegi324.asp?c=324#siete>, que incluye el comportamiento de los principales indicadores: sociodemográficos, económicos y financieros de México, entre otros, con base en el XII Censo General de Población y Vivienda, 2000. *Perfil Sociodemográfico*, México, 2003. Asimismo, visite la página de Fundar (Centro de Análisis e Investigación, A. C.), en la que Gabriela Pérez Galicia realiza un Diagnóstico sobre la Seguridad Pública en México, en abril de 2004, en: <http://www.fundar.org.mx/dar/documentos/seguridad.pdf>.

cobran relevancia en esta investigación-- generan el 15% de empleos y aportan el 21% del PIB (ver el Apéndice A).

Ahora bien, en este contexto de grandes retos (económicos, políticos y sociales) que tienen frente a sí nuestras empresas --independientemente de su tamaño-- se presume que existe una relación estrecha entre los problemas cotidianos que enfrentan los directivos y el personal de las mismas, y el clima y compromiso organizacionales prevalecientes en dicho entorno; de ahí que en este trabajo se responda a interrogantes, tales como:

- ¿Qué son el Clima Organizacional (CO) y el Índice de Compromiso Organizacional (ICO) y cuál es la importancia de los mismos?
- ¿Cuáles son las dimensiones del CO y del ICO?
- ¿Qué es y en qué consiste un diagnóstico de CO e ICO y de qué herramientas se vale?
- ¿Cuáles son los objetivos de dicho diagnóstico?
- ¿Cuál es la utilidad de este tipo de diagnósticos?
- ¿Qué variables intervienen en un diagnóstico de esta naturaleza?
- ¿Cuál es la relación entre esas variables y el desempeño, productividad y lealtad a la empresa por parte de los trabajadores?
- ¿Cuáles son las fases del proceso diagnóstico y en qué consiste cada una?
- ¿Cuál es el procedimiento de este tipo de diagnósticos?
- ¿Cuáles son los beneficios y alcances de este tipo de diagnósticos para las empresas, en general, y para la empresa IISA, S. A. de C. V., en particular?
- ¿Cómo se puede sensibilizar a los medianos empresarios sobre la importancia de un diagnóstico de esta naturaleza?
- ¿Los diagnósticos de CO e ICO pueden derivar en una gestión más adecuada de los recursos humanos en la empresa IISA, S. A. de C. V.?
- ¿Es factible lograr una mejora del CO y del ICO en la empresa IISA, S. A. de C. V. como resultado del diagnóstico respectivo?

De éstas y otras interrogantes --aunadas a inquietudes y experiencias profesionales y laborales propias, así como a la escasez de información relativa al ámbito de nuestro país--, surgió la necesidad de realizar un diagnóstico sobre el Clima Organizacional y el Índice de Compromiso prevalecientes en la empresa IISA, S. A. de C. V., como base para el diseño de una estrategia de mejora. Ésta es una primera aproximación de la que pueden derivarse nuevas y más completas vertientes de investigación.

Por lo anterior, aun cuando la proporción de microempresas resulta abrumadora respecto de las pequeñas, medianas y grandes, en esta investigación se consideró importante enfocarse en la empresa mediana IISA, S. A. de C. V., no sólo porque su número de empleados (80 o más) resultó significativo para la realización de un diagnóstico del clima e índice de compromiso organizacionales prevalecientes en la misma durante la etapa diagnóstica, sino porque, en virtud de su estrato (comercial y de servicios) y de aspectos como su facturación y su tendencia de crecimiento y desarrollo, posee todo el potencial para convertirse en una empresa grande en el corto plazo.

La utilidad de esta investigación reside principalmente en los siguientes aspectos:

1. La detección de las percepciones y actitudes del personal en cuanto a: la gerencia de la empresa; las oportunidades de ascenso; el contenido de los puestos ocupados; la supervisión; la compensación; las condiciones de trabajo, los compañeros, y la identificación del grado de compromiso con la organización.
2. La generación de información básica para la toma de decisiones, por parte de los directivos de la empresa.
3. El desarrollo de una estrategia de mejora para la empresa IISA, S. A. de C. V., producto de la información obtenida con el diagnóstico.
4. El desarrollo de un trabajo que pueda servir de base para investigaciones más profundas.

Los objetivos de esta investigación son los siguientes:

### **Objetivo General**

- Presentar, con base en la herramienta diagnóstica diseñada por el Dr. José María Cuadrado García de Mendoza, los resultados del diagnóstico del Clima y del Índice de Compromiso Organizacionales prevalecientes en la empresa IISA, S. A. de C. V., así como una Estrategia de Mejora (conformada por diez planes de acción) derivada de dicho análisis<sup>2</sup>.

### **Objetivos Específicos**

1. Explicar en qué consiste y cómo se realiza el diagnóstico de CO e ICO, sus objetivos y sus variables.
2. Identificar las ventajas y alcances de la medición del CO y del ICO en la empresa IISA, S. A. de C. V.
3. Describir las fases del proceso evaluativo, y la repercusión social de las mismas.
4. Establecer los criterios idóneos para la presentación de los resultados y el desarrollo de planes de acción correctivos.
5. Diseñar una propuesta de mejora continua para la empresa IISA, S. A. de C. V., con base en los resultados del diagnóstico de CO e ICO.

Este trabajo está conformado por cuatro capítulos:

---

<sup>2</sup> En el apartado 3.2: Descripción de la herramienta de evaluación, Capítulo 3 de este trabajo, se describe de manera pormenorizada lo relativo a la herramienta diseñada por el Dr. Cuadrado García de Mendoza, y se exponen los datos curriculares más relevantes de este especialista.

1. Marco de referencia.- En este capítulo se presentan los antecedentes de la empresa IISA, S. A. de C. V., acompañados de datos generales de la misma, como: giro, tamaño y posicionamiento en el mercado, así como de su planeación estratégica (misión, visión, objetivos, metas, filosofía, valores y estructura organizacional).

2. Marco teórico y conceptual.- Aquí se describen los antecedentes de los diagnósticos de Clima Organizacional (CO) e Índice de Compromiso (IC) y las principales corrientes teóricas que los sustentan; se presentan las principales definiciones de Clima Organizacional y de Compromiso, así como de los conceptos colaterales a los mismos, tanto a nivel general de las organizaciones, como a nivel de las medianas empresas mexicanas. Asimismo, se analizan los principales enfoques de los diagnósticos de CO e IC en las organizaciones y la factibilidad del enfoque seleccionado para la empresa IISA, S. A. de C. V..

3. Aplicación diagnóstica.- En este capítulo se describen los aspectos metodológicos considerados en el proceso diagnóstico de CO e IC en la empresa IISA, S. A. de C. V.: selección de la muestra, perfil de los encuestados, fases del proceso diagnóstico y presentación de resultados.

4. Estrategia de mejora propuesta.- Este apartado contiene la propuesta de mejora para la empresa IISA, S. A. de C. V., con base en los resultados del Diagnóstico de CO e IC, y en la aplicación de técnicas como: observación directa, entrevistas y sesiones de análisis con los gerentes de la empresa.

En el siguiente capítulo se abordará lo relativo al entorno de la empresa IISA, S. A. de C. V., a fin de contar con elementos que permitan comprender el comportamiento de las diversas variables estudiadas en el **Capítulo 3**.



# CAPÍTULO 1

## MARCO REFERENCIAL DE LA EMPRESA

---

### 1.1 Antecedentes de la empresa IISA, S. A. de C. V.

En diciembre de 1993 se fundó la empresa Instrumentarium, S. A. de C. V., la cual inició operaciones en 1994. El 25 de enero de 1995, dicha empresa se constituyó como Instrumedical, S. A. de C. V., y el 15 de julio de 1997, esta empresa se constituye como IISA, S. A. de C. V., dedicándose a la venta, servicio y mantenimiento de equipo médico para anestesia, urgencias y terapia intensiva.<sup>1</sup>

IISA, S. A. DE C. V. tiene varias representaciones exclusivas en México entre las que destacan las siguientes:

- Datex-Ohmeda.- Líder mundial en suministro de sistemas de anestesia y monitoreo de anestesia, con gran crecimiento en el área de terapia intensiva.
- Merivaara.- Suministro de mobiliario médico, como: mesas de cirugía, camas y camillas principalmente.
- Aspect Medical Systems.- Suministro de equipo médico, como monitores para la medición directa de los efectos de la anestesia y la sedación sobre el cerebro.

### 1.2 Estrato o Giro

De acuerdo con su Acta Constitutiva, el objeto social (giro) es el de: Compra-venta, importación, exportación, ensamble, distribución, consignación y arrendamiento de aparatos y equipos médicos, eléctricos, electrónicos de computación, mobiliario hospitalario e instrumentación de cirugía.

---

<sup>1</sup> El desarrollo de este capítulo no habría sido posible sin la apertura y el invaluable apoyo de la empresa IISA, S. A. de C. V., la cual proporcionó toda la información plasmada en el mismo.

### **1.3 Tamaño**

La empresa se ubica en el rango de mediana, en virtud de su número de empleados y de su estrato o giro: 80 hasta marzo de 2005 (ver el **Cuadro 2** en la Introducción de este trabajo).

### **1.4 Posicionamiento en el mercado**

De las dos áreas potenciales de la empresa, la de Anestesia tiene un posicionamiento en el mercado del 80%, en tanto que la de Terapia ocupa el 30%.

### **1.5 Misión**

La Misión engloba la descripción de los motivos por los que se creó y opera la organización; por lo tanto, es la "razón de ser" de la empresa. En el caso de IISA, S. A de C. V., ésta rescata los aspectos de liderazgo, confiabilidad y seguridad para los clientes, así como rentabilidad, en virtud de que su Misión reside en:

- Ser líder a nivel Latinoamérica en el suministro de equipo médico y servicios de alta calidad, innovación y tecnología.
- Brindar confiabilidad y seguridad a pacientes y usuarios a fin de satisfacer y superar sus necesidades y expectativas.
- Asegurar niveles de rentabilidad satisfactorios que permitan el desarrollo económico y profesional de sus colaboradores.

### **1.6 Visión**

La Visión refleja el resultado o situación óptima deseada a largo plazo. Y, aun cuando no es fácil alcanzarla, es como una brújula que orienta el rumbo, los esfuerzos y el enfoque organizacionales.

IISA, S. A. de C. V. cuenta con la asesoría externa de un despacho de consultoría, con el que está trabajando su planeación estratégica del 2005 en adelante. Con el apoyo de dicho despacho, definió dos Visiones: la del 2005 y la del 2010:

- *Visión 2005*

1. Continuar siendo una empresa rentable.
2. Seguir siendo los líderes nacionales en participación de mercado en anestesia y terapia.
3. Contar con ingresos de por lo menos el 70% de algún producto/servicio propio y autónomo.
4. Contar con la plantilla laboral mínima indispensable.

- *Visión 2010*

1. Generar un mínimo de 100 millones de dólares de ventas anuales
2. Contar con un equipo ejecutivo altamente profesional que pueda darle continuidad a la empresa
3. Ser líder dentro del mercado nacional en todos los negocios en los que participamos
4. Tener presencia, a nivel global, de al menos un 20 % de nuestros ingresos
5. Contar con personal altamente profesional satisfecho, comprometido y bien remunerado

## **1.7 Objetivos estratégicos y metas por área**

Los Objetivos son los resultados deseados y factibles de lograr en el periodo contemplado en el plan estratégico de la empresa. A su vez, las metas corresponden a los resultados o situaciones deseadas, derivados de un objetivo, altamente factibles de lograr en un periodo intermedio del plan estratégico.

La empresa IISA, S. A. de C. V. ha desarrollado una serie de objetivos y metas, como resultado del apoyo de la asesoría externa; de ahí que entre sus principales objetivos y metas, por área, destaquen:

*a) Ventas*

1. Mantener un margen bruto en todas las operaciones a hospitales privados del orden del:
  - 35% en máquinas de anestesia.
  - 47% en monitoreo.
  
2. Mantener un margen bruto en todas las operaciones a gobierno en concursos con especificaciones de propias del:
  - 35% en máquinas de anestesia.
  - 47% en monitoreo.
  
3. Mantener nuestra participación de mercado de anestesia en 75%, a partir del 2002.
  
4. Alcanzar las metas de ventas del 2002.
  - Privado: \$ 3'500,000 USD.
  - Gobierno: \$ 9'000,000 USD.
  - Sonora y Chihuahua: \$ 1'000,000 USD.
  - Monterrey y Saltillo: \$ 1'000,000 USD.

- Accesorios:

- Gobierno : \$ 1'000,000USD
- Privado: \$ 300,000 USD
- BIS: \$ 1'200,000 USD

Total ingresos ventas 2002: \$ 17'000,000 USD

5. Contar con un esquema de remuneración con base en conocimientos y desempeño a partir del 2002.
6. Definir la mecánica de selección del líder de proyecto para área nueva de negocios.
7. Contar con un estándar de prestaciones y tabulador por áreas de sueldos a partir del 12 de Abril de 2002.
8. Contar con los siguientes BIS instalados y con consumo de sensores.
  - 2002: 100 equipos.
  - 2003: Tener una buena perspectiva del potencial de negocio con miras a evaluar la producción de sensores por nuestra cuenta y acuerdo con Aspect.

*b) Servicio*

1. Obtener los siguientes ingresos por venta de contratos (**Cuadro 1**):

**Cuadro 1.- Proyecciones de ingresos por ventas (del 2002 al 2004)**

<b>Año</b>	<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>	
año 2002	17 renovaciones	\$4,600,000.00	
	DDF	\$1,400,000.00	
	H. Juárez	\$290,000.00	
	Del 1 IMSS	\$180,000.00	
	Del Edo. Méx. PTE. IMSS	\$250,000.00	
	IMSS Mérida	\$200,000.00	
	Hosp. Nachón	\$150,000.00	
	Pemex Villahermosa	\$290,000.00	
	Dalinde	\$170,000.00	
	S. Español	\$100,000.00	
	S. Durango	\$120,000.00	
	Lomas Altas	\$140,000.00	
	TOTAL 2002	\$7,890,000.00	pesos
año 2003	Renovaciones	\$7,500,000.00	
	IMSS Siglo XXI	\$1,500,000.00	
	IMSS Delegación 2	\$1,500,000.00	
	IMSS Mty.	\$3,500,000.00	
	IMSS Puebla	\$2,000,000.00	
	IMSS Veracruz	\$800,000.00	
	ISSSTE 46 Aestivas	\$2,000,000.00	
	Pemex 33 Aestivas	\$1,500,000.00	
	20 Ohmedas de levantamiento	\$1,000,000.00	
	Hosp. Mujer Militar	\$585,000.00	
	CMR	\$1,040,000.00	
	SSA Apizaco	\$140,000.00	
	SSA Colima	\$350,000.00	
	25 CC5 DDF	\$875,000.00	
	INER	\$45,000.00	
	Sanatorio Toluca	\$50,000.00	
	H. General México	\$280,000.00	
La Paz BCS	\$65,000.00		
TOTAL 2003	\$24,730,000.00	pesos	
año 2004	Renovaciones	\$24,730,000.00	
	IMSS León	\$400,000.00	
	IMSS Coahuila	\$800,000.00	
	IMSS San Luis Potosí	\$300,000.00	
	IMSS Edo. Méx. Ote.	\$300,000.00	
	20 Húmedas de levantamiento	\$1,000,000.00	
	H. Gea González	\$320,000.00	
	ISSEMYM Satélite	\$210,000.00	
	9 ADU's militar	\$450,000.00	
	CC5 CMR	\$210,000.00	
	10 Aestivas ISSSTE	\$450,000.00	
	La Paz BCS	\$120,000.00	
	TOTAL 2004	\$29,290,000.00	pesos

**FUENTE:** Información proporcionada por la empresa.

2. Controlar y monitorear los gastos de viaje de los contratos a partir del 2002
  - Definir calendario de visitas.
  - Definir viáticos necesarios para los viajes.
  - Monitorear el comportamiento de los viáticos.
  
3. Dar atención inmediata a los clientes claves definidos por ventas a partir del 2002.
  - Contar con la lista de clientes claves el 12 Marzo de 2002.
  - Asignar a los coordinadores los hospitales del listado.
  - Establecer el calendario de visitas.
  - Llevar bitácora de visitas firmada por usuario y/o biomédica.
  - Revisar semanalmente bitácora de visitas.
  - Contar con un stock eficiente de refacciones 1<sup>a</sup>. quincena de Mayo.
  
4. Mantener al día y auditada la base de datos de los equipos y órdenes de servicio a partir de Mayo.

*c) Administración*

1. Enviar a partir de marzo de 2002, todos los comunicados y memorandos por e-mail.
  
2. Contar con mecanismo que evite que las personas que estén de viaje se queden sin recursos a partir de abril de 2002.

## 1.8 Filosofía

La Filosofía es uno de los aspectos más importantes en la planeación estratégica, ya que en ella se plasma la definición de la organización, su función y el lugar social y económico que ocupa o pretende ocupar, así como el tipo de productos y/o servicios que ofrece la organización y las condiciones de calidad que la respaldan. De hecho, la filosofía organizacional puede reforzar el código de ética, mediante un sustento normativo para la cultura y la política organizacionales y un enfoque hacia los principios de actuación y los objetivos organizacionales, además de servir como carta de presentación ante los clientes (internos y externos), proveedores, competidores, Gobierno y sociedad en general.

La empresa no tiene definida una Filosofía como tal, aunque se apoya continuamente en la revisión de su Misión, Visión, Objetivos y Valores como guías de actuación.

## 1.9 Valores

En el ámbito de cualquier organización, los Valores representan el conjunto de creencias que guían su actuación cotidiana. Por lo tanto, son el soporte o los cimientos de la cultura organizacional, porque orientan el contenido de la Misión, la Visión y los Objetivos organizacionales.

Los Valores de la empresa IISA, S. A. de C. V. son los siguientes:

*Satisfacción al cliente.*- Dirigimos todas nuestras acciones a la completa satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes con productos y servicios de la más alta calidad.

*Liderazgo.*- Nos enfocamos a ser los número uno en productos y servicios de alta calidad, tecnología e innovación, proyectándonos como una empresa de vanguardia.



*Profesionalismo.-* Buscamos la credibilidad y lealtad de nuestros clientes internos y externos mediante el permanente cumplimiento de compromisos con la puntualidad, amabilidad y respeto que nos merecen.

*Trabajo en equipo.-* Reconocemos la comunicación como fundamento de nuestra efectividad personal y organizacional.

*Retribución satisfactoria.-* Creemos que la calidad y productividad de nuestro trabajo compensará con retribuciones altamente satisfactorias a clientes, colaboradores y accionistas.

## **1.10 Estructura organizacional**

De acuerdo con Joaquín Rodríguez Valencia, "Una vez conocidos y definidos los objetivos que se pretenden alcanzar y las políticas que normarán su cumplimiento a través de una organización formal, es conveniente elaborar un listado, lo más detallado, claro y conciso posible, de las funciones que se consideren indispensables para alcanzarlos."<sup>2</sup>

La Estructura Organizacional de la empresa IISA, S.A. de C. V. está conformada por los siguientes niveles:

- Directivos: 3
- Mandos medios: 10
- Fuerza de ventas: 18
- Operativos: 48

---

<sup>2</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*, ECAFSA, México, 1999, p. 31.

## 1.11 Estructura operativa de la empresa

### a) *Ventas*

- Promoción
- Ingeniería de producto
- Venta de equipo

### b) *Post-venta*

- Instalación y capacitación
- Servicio técnico
- Control de calidad
- Venta de contratos de mantenimientos preventivos

### c) *Administración*

- Contabilidad
- Cobranza
- Recursos Humanos

### d) *Abastecimiento*

- Importaciones y exportaciones
- Almacén

En el **Cuadro 2**, se presentan las principales áreas funcionales que tienen contacto con el Cliente (área hospitalaria) y su interrelación con el mismo:

**Cuadro 2.- Objetivos e interrelación en el medio hospitalario por área**

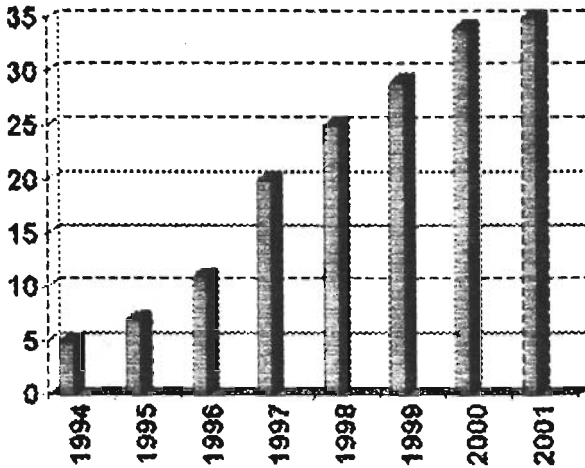
<b>Área Funcional</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Interrelación en el área hospitalaria</b>
Ventas	Transmitir al cliente las ventajas tecnológicas, clínicas y económicas del producto que comercializamos para asegurar la compra.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Médico usuario</li> <li>- Ing. biomédico</li> <li>- Dirección</li> <li>- Administración</li> <li>- Compras</li> </ul>
Producto	Presentar y mostrar al cliente las características que permitan evaluar y valorar el producto que comercializamos para asegurar la venta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Médico usuario</li> <li>- Ing. biomédico</li> <li>- Dirección</li> <li>- Administración</li> <li>- Compras</li> </ul>
Instalaciones y capacitación	Llevar a cabo la instalación de los equipos y la capacitación a los usuarios de acuerdo con estándares, para proporcionar así una atención a nuestros clientes a tiempo, continua y profesional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Médico usuario</li> <li>- Ing. biomédico</li> <li>- Enfermería</li> <li>- Administración</li> <li>- Conservación</li> </ul>
Servicio	Brindar apoyo técnico al medico usuario para que pueda contar con el funcionamiento óptimo de los equipos y, en consecuencia, el paciente reciba mejor atención.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Médico usuario</li> <li>- Ing. biomédico</li> <li>- Enfermería</li> <li>- Administración</li> <li>- Compras</li> </ul>
Control de calidad	Supervisar que los procesos y acciones de cada una de las áreas de la compañía funcionen adecuadamente para que el resultado final sea la satisfacción del cliente ( interno y externo).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Médico usuario</li> <li>- Ing. biomédico</li> <li>- Enfermería</li> <li>- Administración</li> <li>- Compras</li> <li>- Activo fijo</li> </ul>

FUENTE: Información proporcionada por IISA, S. A. de C. V.

En el **Gráfico 1**, se presenta el incremento de la plantilla de Ingenieros Biomédicos, entre los años 1994 y 2001.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> En este rubro, la empresa no dispone de información actualizada al 2005.

**Gráfico 1.- Incremento de la población de ingenieros biomédicos, de 1994 a 2001**



FUENTE: Información proporcionada por IISA, S. A. de C. V.

Por otro lado, la empresa refiere tener desarrollados y documentados, entre otros, los siguientes procedimientos:

1. Elaboración de reportes del estado físico y funcional del equipo médico.
2. Solicitud de servicio al equipo.
3. Solicitud de material para dar servicio al equipo.
4. Realización de mantenimiento correctivo.
5. Asesoría telefónica.
6. Realización de mantenimiento preventivo.
7. Solicitud de instalación de equipo y capacitación a usuarios.
8. Solicitud de entrega de equipo en sitio.
9. Solicitud de entrega de facturas.

Asimismo, la empresa ha crecido de manera significativa, de 1994 a la fecha, en lo que a sus recursos económicos, materiales y tecnológicos se refiere.

Una situación importante, es que redefinió su estructura organizacional al cambiar de una estructura tradicional con la que se condujo hasta mayo de 2004, a una matricial, a partir de junio de 2005 (ver el **Apéndice B**).

Cabe destacar que en la estructura matricial se combinan de manera yuxtapuesta dos tipos de organización, en donde las unidades funcionales permanentes tienen autoridad en las actividades y estándares profesionales de las mismas; sin embargo, se crean equipos alternos de proyectos para realizar programas específicos, según se requiera. Asimismo, se selecciona a los miembros de distintas unidades funcionales como miembros del equipo subordinado a un gerente de proyecto, el cual es responsable de los resultados del equipo.

Se puede decir que, en términos generales, la empresa ha trabajado de manera consistente por definir, afianzar y actualizar su Planeación Estratégica, lo cual es de suma importancia, ya que –como afirma Steiner<sup>4</sup>– “[...] cuando un director, a todos los niveles de una organización, descuida la planeación estratégica, entonces no está cumpliendo del todo con sus responsabilidades y funciones. Y afirma: “[...] es obvio que las responsabilidades de la planeación de los directores variarán en forma importante de acuerdo con los diferentes tipos de organización y niveles organizacionales.”

En el siguiente capítulo, Marco Teórico y Conceptual, se presentan los principales enfoques sobre el Clima y el Compromiso Organizacionales, y se justifica la preferencia por los enfoques con los que se sustenta el análisis de la empresa IISA, S. A. de C. V.

---

<sup>4</sup> STEINER, George A., *Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber*, CECSA, vigésima tercera reimpresión, México, 1998, p. 12.

## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

---

#### 2.1 Principales enfoques sobre el Diagnóstico del Clima Organizacional

El tema del Clima Organizacional (CO) ha recibido múltiples denominaciones por parte de los diferentes estudiosos: *ambiente*, *atmósfera*, *clima laboral*, entre otras acepciones. Sin embargo, apenas en las décadas más recientes se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. Se puede decir que el CO juega un papel mediador entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales de los individuos, las cuales se traducen en un comportamiento cuyas consecuencias inciden en la organización, a nivel de la productividad, la satisfacción y la rotación, entre otros factores. Según Luc Brunet, la mayoría de los estudiosos del CO “no son lo suficientemente descriptivos o válidos para ofrecer un trabajo de síntesis definitiva”.<sup>1</sup>

Por otro lado, son pocos los estudiosos que tratan de vincular el medio externo con el CO interno, y no hay unificación de criterios en cuanto a las definiciones de CO ni de su papel en el rendimiento de la organización. Se puede decir que lo que impera por parte de los diversos investigadores es el énfasis en el aspecto metodológico de la investigación sobre el CO, más que en el interés por llegar a una definición en común. Brunet cita a dos investigadores estadounidenses: James y Jones, quienes identifican tres enfoques diferentes de investigación del CO: Primero, la medida múltiple de los atributos organizacionales; segundo, la medida perceptiva de los atributos individuales, y tercero, la medida perceptiva de los atributos organizacionales. En el **Cuadro 1**, se describe cada tipo de investigación, en términos de su concepción del Clima Organizacional, y de sus posibles ventajas y desventajas:

---

<sup>1</sup> Luc Brunet, *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*, México, Editorial Trillas, 1992, p. 16.

**Cuadro 1.- Descripción de los tipos de investigación sobre Clima Organizacional<sup>2</sup>**

<b>Enfoque de investigación</b>	<b>Concepción del Clima Organizacional (CO)</b>	<b>Posibles ventajas</b>	<b>Posibles desventajas</b>
<p>1º. Medida múltiple de los atributos organizacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos fabricados o servicios ofrecidos, orientación económica, organigrama, etc.), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.</li> <li>- El CO es sinónimo de Ambiente Organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con este tipo de investigaciones se obtiene un agrupamiento objetivo de los atributos organizacionales que constituyen la naturaleza física de la organización.</li> <li>- La metodología privilegiada consiste en medir objetivamente los componentes (de la estructura) del clima, como si éstos pudieran congelarse en una imagen fotográfica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las variables de estos estudios son generalmente muy numerosas como para analizarlas todas.</li> <li>- En estas investigaciones no se demuestra cómo se vinculan unas con otras las propiedades de la organización, ni cómo se vinculan éstas con las construcciones del funcionamiento organizacional.</li> <li>- Estas investigaciones sólo estudian comportamientos objetivos, como el ausentismo y la productividad, dejando de lado la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.</li> </ul>
<p>2º. Medida perceptiva de los atributos individuales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esta medida constituye una definición deductiva del CO. Aquí el CO se vincula con los valores, actitudes, opiniones personales y grado de satisfacción de los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con este enfoque, según Brunet, el CO no puede mantenerse estable en el tiempo ni uniforme en una organización o departamento, y puede cambiar según el humor de los individuos a quienes se refiere, por lo que la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El CO puede basarse más en las opiniones y sentimientos personales de los empleados, que en todos y cada uno de los factores organizacionales. Es decir, se deja de lado la interacción entre lo individual y lo organizacional.</li> </ul>

<sup>2</sup> Cuadro elaborado por la autora de este trabajo.

Enfoque de investigación	Concepción del Clima Organizacional (CO)	Posibles ventajas	Posibles desventajas
		debería estar alerta para encontrar el equilibrio entre lo que esperan sus empleados y lo que realmente les puede dar.	
3º. Medida perceptiva de los atributos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El CO se define como un conjunto de características que: a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para Brunet, Las variables organizacionales, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Con la evaluación de éstas se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que ésta obtiene de sus empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aunque los principales instrumentos p/medir el CO son los cuestionarios, con los que se identifican variables humanas y estructura-les ligadas a la tarea y a la tecnología, la mayoría de los investigadores (según Brunet) han ignorado el papel del medio externo, la economía de mercado o las interacciones de esas variables sobre las percepciones individuales del CO.</li> </ul>

El Marco Teórico y Conceptual que fundamenta esta investigación rescata los enfoques de Schneider y Hall, Litwin y Stinger, Furham y Goodstein, y Likert, para Clima Organizacional, y de Robbins, Dessler y L. W. Porter, para Compromiso Organizacional<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Las contribuciones de los teóricos del Clima Organizacional se rescataron del libro de BRUNET, Luc, *El Clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*, México, Editorial Trillas, 1987, y los aportes de Robbins, Dessler, así como los de L. W. Porter, se extrajeron de los artículos de Félix Socorro Márquez; Arturo Castañón Borunda; José Sánchez y Esteban Alonso; Mariana Claire Rocha y Mario Raúl Böhr Peláez, de las páginas electrónicas referidas en los apartados correspondientes.



### **2.1.1 Enfoque de Schneider y Hall**

En relación con el concepto de clima organizacional, estos autores se basan en las percepciones del trabajador acerca de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral. Según Schneider y Hall, la gran importancia de este enfoque radica en que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales en sí mismos, sino de las percepciones de éste sobre estos factores. Estas percepciones, a su vez, dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional originan un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Dichos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, con lo cual se completa el circuito.

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional planteado por estos autores, es necesario resaltar los siguientes aspectos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una división a otra dentro de una misma empresa.

- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que componen la organización, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas implícitas en el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan el liderazgo y las prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores se relacionan con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicación, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son la consecuencia del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). Con base en estas reflexiones, los autores llegan a la siguiente definición de clima organizacional: "Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y por las personas."

### **2.1.2 Enfoque de Litwin y Stinger**

Estos autores se refieren al clima organizacional como: "Proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales." Es decir, conciben al clima organizacional como un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, al evaluarlo se mide cómo es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional que repercute en las motivaciones de los miembros de la organización y en su correspondiente comportamiento, el cual tiene una gran variedad de consecuencias para la organización, a nivel de: productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

La técnica de Litwin y Stinger para medir el clima organizacional se basa en la aplicación de un cuestionario a los miembros de la organización. Estos autores fueron los primeros en determinar nueve dimensiones para explicar el clima prevaleciente en

una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

**a) Estructura.-** Aquí se mide la percepción de los miembros de la organización en torno a la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las que se enfrentan en el desarrollo de su trabajo; esto es, la medida en que la organización se comporta de manera burocrática, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

**b) Responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones (empowerment).-** Consiste en el sentimiento de los miembros de la organización de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble supervisión en el trabajo.

**c) Recompensa recibida.-** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

**d) Desafío de las metas.-** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

**e) Relaciones entre los miembros.-** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

**f) Cooperación entre los miembros.-** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de

otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

**g) Estándares de productividad.-** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

**h) Manejo del conflicto.-** Es el sentimiento de los miembros de la organización. Tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

**i) Identidad.-** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Con este enfoque es factible tener, mediante la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos de los empleados, en torno a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

Cabe destacar que otros autores sugieren medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa.
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso.
3. Actitudes hacia el contenido del puesto.
4. Actitudes hacia la supervisión.
5. Actitudes hacia las recompensas financieras.
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo.
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

### 2.1.3 Enfoque de Furham y Goodstein

Ellos definen el clima organizacional como: "Estado psicológico fuertemente afectado por condiciones organizacionales tales como sistemas, estructuras y conducta gerencial."

El clima organizacional es maleable puesto que cambios en los sistemas, las estructuras y en las conductas cambian el clima. También se considera que el clima impacta en el rendimiento individual y organizacional.

La diferencia entre cultura y clima se fundamenta en que el clima es un aspecto personal basado en los valores y creencias personales de lo que el sujeto entiende que es el rendimiento, mientras que la cultura es un constructo social compartido por los miembros y fundamentado en valores y creencias y por lo tanto la representación de la realidad socialmente construida.

Cabe mencionar otros conceptos relacionados con el Clima Laboral:

**Cultura de la organización.-** Se define como los valores, hipótesis y creencias que tienen en común los miembros de la organización y que modelan la forma en que perciben, piensan y actúan.

**Desarrollo Organizacional.-** Disciplina de las ciencias de la conducta aplicadas, dedicada a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la práctica del cambio planificado. Básicamente, el desarrollo organizacional es un proceso para enseñar a las personas la forma de resolver los problemas, aprovechar las oportunidades y aprender a hacer todo eso cada vez mejor a través del tiempo. El DO canaliza la inteligencia, experiencia y creatividad de los miembros de la organización en programas sistemáticos de participación, en los cuales los miembros mismos encuentran soluciones a sus retos más apremiantes.

### **2.1.4 Enfoque de Likert**

Para este autor, el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales percibidas por los subordinados (informaciones, percepciones, esperanzas, capacidades, valores) son la causa de los comportamientos de éstos. De hecho, las reacciones de un individuo ante cualquier situación se relacionan con su percepción de ésta; de ahí que lo importante sea cómo ve las cosas este individuo y no la realidad objetiva en sí misma.

Lo anterior significa que aun cuando la realidad influya en la percepción, ésta última determina el tipo de comportamiento adoptado por un individuo en la organización. Los cuatro factores que –según Likert– influyen en la percepción del clima, y que podrían explicar la esencia de los microclimas en una organización, son los siguientes:

1. Parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que ocupa el individuo dentro de la organización, así como el salario que gana.
3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Por otro lado, el autor maneja tres tipos de variables para determinar las características propias de una organización: variables causales (estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes); variables intermediarias (motivaciones, actitudes, objetivos de rendimiento, eficacia de la comunicación, toma de decisiones, etc.), y variables finales (productividad, gastos de la empresa, ganancias y pérdidas).

Las variables causales son independientes (de causa y efecto) y determinan el estado evolutivo de la organización, así como sus resultados alcanzados. Los miembros de la organización las pueden modificar o transformar, a través de la incorporación de nuevos componentes. Cuando estas variables se modifican, lo mismo ocurre con las otras variables.

Las variables intermedias reflejan el estado interno y la salud de la empresa. Son las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

Las variables finales son dependientes, y resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Reflejan los resultados obtenidos por la organización y constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

En este trabajo se describirá cómo, mediante la identificación de áreas de mejora en una organización, es posible encontrar un vínculo entre estas áreas y los factores que influyen en el clima organizacional (planteados por Likier), y cómo las acciones orientadas al fortalecimiento de estos factores pueden contribuir a fortalecer el compromiso organizacional

## **2.2 Principales enfoques sobre el Diagnóstico del Índice de Compromiso Organizacional**

El término Compromiso Organizacional se ha utilizado con diversos sentidos. Allport, en 1943 lo definió como "el grado en que un empleado participa en su trabajo teniendo en cuenta necesidades, prestigio, auto respeto, autonomía y auto imagen."<sup>4</sup>

En 1965, Lodahl y Kejner delimitaron el concepto de compromiso, al definirlo como "el grado en el que el desempeño del trabajo de una persona afecta su autoestima".

---

<sup>4</sup> Citado por: Mariana Claire Rocha y Mario Raúl Böhr Peláez, "Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y lealtad", en la página electrónica del ITAM (artículos

Dichos autores consideran la motivación como uno de los factores intrínsecos más importantes, lo cual ha generado algunas discusiones; de ahí que Claire Rocha y Böhr Peláez, se dieran a la tarea de construir una definición de compromiso organizacional, para lo cual lo descompusieron en tres elementos fundamentales, ligados al apego afectivo a la organización; a los costos que para el trabajador implicaría dejar su organización, y a la obligación de permanecer en la misma.<sup>5</sup>

Dichos elementos son:

**1°. Identificación.-** Ésta implica aceptar las metas organizacionales, es decir, compartir los mismos propósitos, objetivos, ideas y creencias, de la empresa.

**2°. Membresía.-** Esto es, desear permanecer como miembro o, lo que es lo mismo, sentir la pertenencia hacia la organización (“tener puesta la camiseta”).

**3°. Lealtad.-** Cumplir con y respetar a la organización, defenderla.

Los autores confieren al compromiso organizacional el carácter de un “probable mejor predictor del desempeño y contribución del capital humano”, dado que responde de manera más global y duradera a la organización como un todo, que la propia satisfacción en el puesto.

Agregan que para Robbins S., un empleado puede sentirse insatisfecho con su puesto de trabajo, pero ubicarlo como una situación temporal y, pese a esa insatisfacción, sentirse satisfecho con la organización en su conjunto. El problema surge cuando la insatisfacción se extiende a la organización, porque probablemente el individuo considerará la opción de renunciar.<sup>6</sup>

---

sobre compromiso organizacional”, en: <http://cursos.itam.mx/arciniega/Publications/%E9gica%202002.pdf>, consultada el 10 de febrero de 2005.

<sup>5</sup> *Idem.*

<sup>6</sup> Tomado por Claire Rocha y Böhr Peláez, de: Robbins, S. P., *Comportamiento Organizacional*, México: Edit. Prentice-Hall.



Para Claire Rocha y Böhr Peláez, la dirección y gestión de los recursos humanos tienen frente a sí el gran reto de “crear herramientas útiles con las que el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.”<sup>7</sup>

Según estos autores, la dirección de recursos humanos de cualquier organización, puede ver en el compromiso organizacional uno de los mecanismos más sólidos para analizar los niveles de *identificación*, *lealtad* y *vinculación* de los empleados con los objetivos organizacionales, y enfocar los esfuerzos para lograr que los empleados se sientan identificados e implicados en la organización, de tal suerte que aumente la probabilidad de que permanezcan en ella pues, a más altos niveles de compromiso, “mayores serán las posibilidades de que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr.”<sup>8</sup>

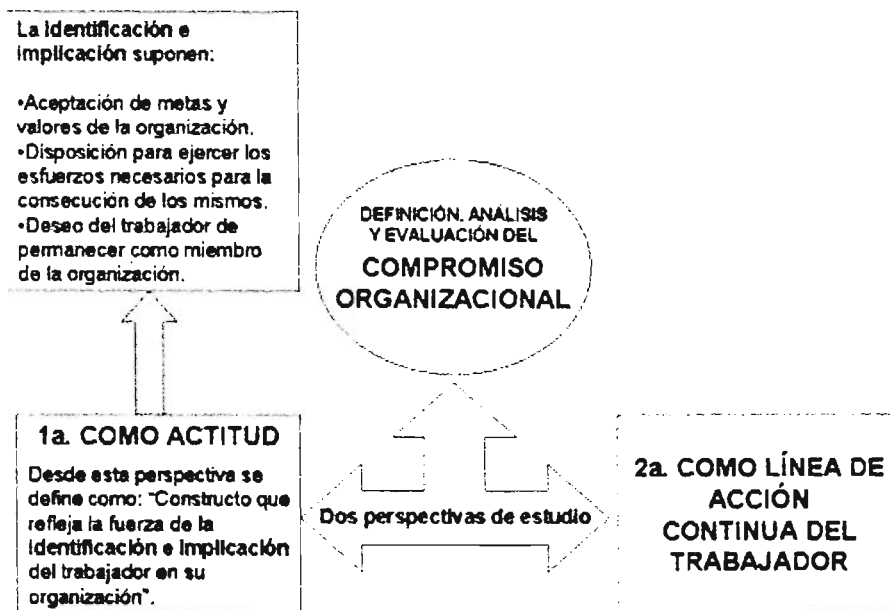
Por otro lado, el Compromiso Organizacional ha sido definido, analizado y evaluado desde dos perspectivas: En la primera se le ha estudiado como una actitud; en la segunda, como una línea de acción continua del trabajador (**ver Figura 1**).

---

<sup>7</sup> Claire Rocha y Böhr Peláez, *op. cit.*

<sup>8</sup> *Idem.*

**Figura 1.- Perspectivas del estudio del Compromiso Organizacional<sup>9</sup>**



De acuerdo con L. Porter, *et. al.*, es un: “Un constructo que refleja la fuerza de la identificación e implicación del trabajador con su organización.”<sup>10</sup> Estas dos condiciones (identificación e implicación) suponen la aceptación de las metas y valores de la organización, así como la disposición para ejercer los esfuerzos necesarios para su consecución y el deseo del trabajador de permanecer como miembro de la organización.

Si bien la productividad es la base para que los directivos de las empresas afronten con mayor solidez los retos del cambio, es imprescindible contar con empleados

<sup>9</sup> Figura elaborada por la autora de esta investigación, con base en el artículo de González Fernández, Luis, “Estructura factorial y propiedades psicométricas del “Organizational Commitment Questionnaire”,

<sup>10</sup> Citado por Sánchez, José y Esteban Alonso, “La cultura y el clima como determinantes del compromiso de los grupos de trabajo”, Facultad de Psicología, Universidad de Salamanca, España, en: <http://fs-morente.filos.ucm.es/publicaciones/iberpsicologia/congreso/trabajos/c303.htm>, página consultada el 13 de febrero de 2005.

comprometidos e identificados con los valores y los objetivos organizacionales, y que tratan a la empresa como si fuera suya.<sup>11</sup>

Según esta postura, la falta de compromiso incide negativamente en la eficacia de la organización. Por el contrario, es menos probable que la gente comprometida renuncie a la empresa y acepte otras opciones laborales, lo cual reduce los altos costos derivados de los elevados índices de rotación.

Otro enfoque sobre el Compromiso<sup>12</sup>, señala que, en el ámbito organizacional, es un imperativo contar con personal comprometido, si es que se desea alcanzar los objetivos y metas establecidos, a través de la integración de equipos de trabajo de alto desempeño.

Se puede decir que el compromiso es una manera de afrontar incondicionalmente los retos inherentes a la organización; es el vínculo por excelencia entre jefes y colaboradores. En este contexto, es importante entender el compromiso no como obligación, la cual puede generar presión y desmotivación, con la consecuente ausencia de calidad, sino como identificación con la empresa y con la tarea

En este orden de ideas, una cosa es tener la necesidad de contar con personal "comprometido" con la empresa para alcanzar metas y objetivos, y otra tener personal "Identificado" con la organización. El compromiso se puede entender como una manera incondicional de afrontar los retos que tanto los procesos como la administración le imponen al trabajador y, por lo tanto, como la expresión del vínculo patrono-trabajador.

---

<sup>11</sup> Dessler, G., *Administración de Personal*, México, Edit. Prentice-Hall, 1996.

<sup>12</sup> Félix Socorro Márquez, "¿Identificación o compromiso?: La diferencia entre querer y tener que hacer el trabajo", en la página electrónica de artículos sobre clima y compromiso organizacionales: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/52/diferencia.htm>, consultada el 9 de febrero de 2005.

Una de las cualidades más importantes del líder en la organización es su capacidad de lograr una identificación tal con sus seguidores, que éstos le sean leales y fieles, sin exigir nada que no implique un beneficio mutuo.

Hay que tener presente que los trabajadores normalmente no desean sentirse obligados a realizar las tareas laborales; bastante es el nivel de exigencia que implica el trabajo por sí solo; pero cuando el empleado se siente identificado con la tarea y con la organización para la que trabaja, dicha tarea le resulta placentera, porque su creatividad alcanza altos niveles y los resultados rebasan lo esperado.

Por lo anterior, no es lo mismo decir que un trabajador se siente comprometido con la empresa, a decir que se siente identificado. En el **Cuadro 2** se presentan algunas de las principales diferencias entre compromiso e identificación:

**Cuadro 2.- Principales diferencias entre Compromiso e Identificación<sup>13</sup>**

<b>Los empleados comprometidos con la organización:</b>	<b>Los empleados identificados con la organización</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Están ante la expectativa de ofertas de trabajo.</li> <li>• Cumplen estrictamente el horario de trabajo, y lo exceden cuando el jefe se los propone.</li> <li>• Aunque conocen y manejan la Calidad, tienden a no agregar valor al proceso, salvo que se les exija, pues su tarea consiste en responder a los requerimientos, tal y como se los señalaron.</li> <li>• No evitan el trabajo, pero no se ofrecen a hacerlo.</li> <li>• Tienden a hacer expresiones en tercera persona. Cuando se refieren a la empresa donde trabajan (tratando de no vincularse totalmente con ella).</li> <li>• Destacan los errores, son capaces de percibirlos, pero no ofrecen soluciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sienten a la empresa parte de sí.</li> <li>• Están en constante búsqueda de la calidad y de mejoras en los procesos.</li> <li>• Conocen y se involucran en todas aquellas áreas y actividades en donde puedan agregar valor.</li> <li>• Piensan en el futuro y se sienten responsables de ayudar a construirlo.</li> <li>• El tiempo es un factor secundario, sin caer en la adicción por el trabajo, administran y controlan el tiempo de acuerdo a las prioridades.</li> <li>• Observan los cambios como una forma de renovarse, por lo que si no observan su presencia lo promueven.</li> <li>• Hablan de la empresa con sentido de propiedad, se observan como parte del equipo, fomentan el liderazgo y lo asumen de acuerdo con el caso.</li> </ul>

<sup>13</sup> Cuadro construido por la autora de esta investigación, con base en el artículo de Félix Oscar Socorro Márquez, *op. cit.*

<b>Los empleados comprometidos con la organización:</b>	<b>Los empleados identificados con la organización</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son empleados promedio, destacan por la exactitud de su trabajo y la constancia, pero pocas veces por el impulso a los cambios y a las mejoras.</li> <li>• Al hablar de la organización, se refieren a las "gratificaciones" y "ayudas" que de ella han obtenido como motivación para seguir laborando.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usualmente destacan porque van más allá de lo requerido, saben que el éxito de la empresa depende de la energía que se imprima a sus procesos.</li> </ul>

Por consiguiente, los empleados comprometidos sienten el "deber" de cumplir con su trabajo, y lo viven e internalizan como un sacrificio ineludible y necesario: Asumen que deben hacerlo a falta de otra opción laboral, lo cual resulta una razón de peso para cumplir con la tarea. Por el contrario, los empleados identificados con la empresa, se relacionan voluntariamente con el proceso, en virtud de que el trabajo no es una obligación para ellos sino un aporte con el que contribuyen al éxito de la organización.

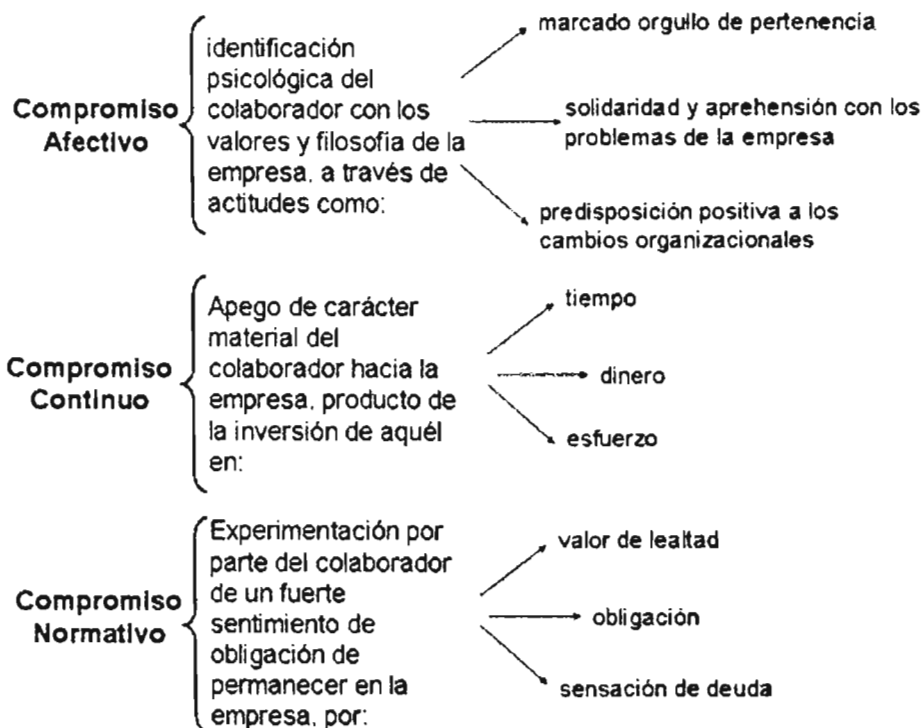
Por lo anterior, resulta un imperativo que los líderes de las empresas se aseguren de alinear la Misión, Visión, Objetivos, Metas y Valores de los empleados a los de la organización, de tal manera que surja la identificación

Un enfoque más sobre Compromiso Organizacional, se refiere a que éste es, hoy por hoy, una de las variables más estudiadas por la Psicología Organizacional, debido, por un lado, a que varias investigaciones han demostrado que: "el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor de la rotación y de la puntualidad, que la misma satisfacción laboral."<sup>14</sup> Por otro lado, puede ser que los empleados que poseen altos niveles de compromiso con sus organizaciones, propician que éstas registren altos niveles de desempeño y productividad, y bajos índices de ausentismo.

Para Arturo Castañón, aun cuando existen diversos enfoques de análisis del compromiso organizacional, la conclusión vigente sostiene que el compromiso, como

tal, posee tres caras o dimensiones; es decir, se trata de una sola variable, pero con tres facetas: *compromiso afectivo*, *compromiso continuo* y *compromiso normativo*; de ahí la definición que engloba las tres dimensiones: “El compromiso afectivo refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización, mientras que el continuo se refiere al reconocimiento de los costos asociados con dejar la organización, y el normativo revela los sentimientos de obligación del colaborador de permanecer en la empresa”<sup>15</sup> (ver la Figura 2).

**Figura 2.- Dimensiones del Compromiso**<sup>16</sup>



Otras características de las tres dimensiones del compromiso, son las siguientes:

<sup>14</sup> Castañón B. Arturo, “Medir el compromiso y la satisfacción de los equipos de trabajo”, en la página Web del autor: [www.unitycollectivestrategies.com](http://www.unitycollectivestrategies.com). Consulta realizada el 9 de febrero de 2005.

<sup>15</sup> *Idem.*

<sup>16</sup> Figura elaborada por la autora de esta investigación, con base en el artículo de Arturo Castañón.

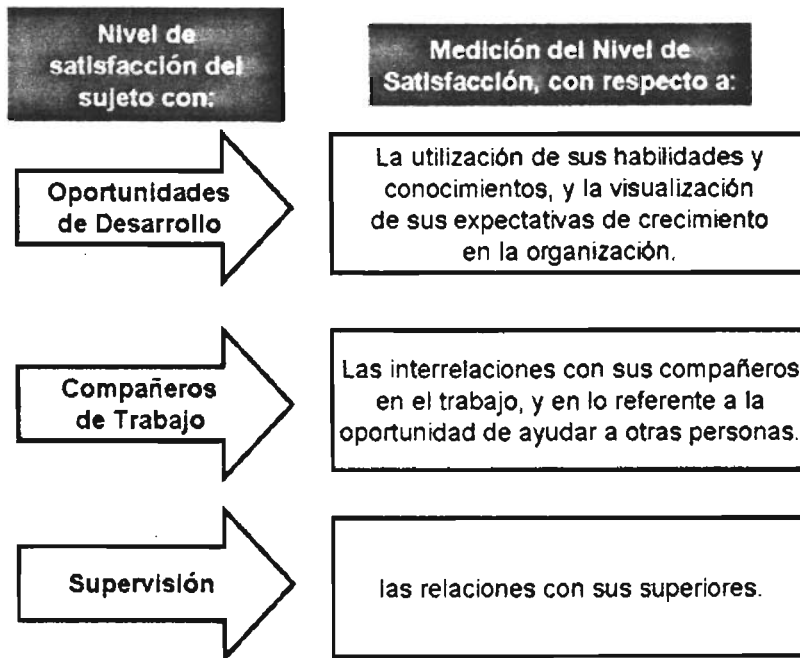
- **Compromiso afectivo.-** Aumenta en la medida en que los empleados experimentan mayor autonomía, responsabilidad, y significación de su trabajo.
- **Compromiso continuo.-** Se incrementa cuando el trabajador percibe que sus oportunidades fuera de la compañía son reducidas; crece su apego a la empresa para la cual trabaja. <sup>17</sup>
- **Compromiso normativo.-** Crece en la medida en que el colaborador siente que su compañía le ha dado alguna oportunidad y/o recompensa que fue intensamente valorada él.

Ahora bien, este autor alude a la Satisfacción Laboral, como una consecuencia de la implantación de equipos de alto desempeño. Dicha satisfacción también es producto de las oportunidades de desarrollo, de los compañeros de trabajo y de la supervisión, razón por la cual compromiso y satisfacción están íntimamente relacionados. En la **Figura 3**, se describen las facetas de la satisfacción.

---

<sup>17</sup> Según Arturo Castañón, en lo que al compromiso continuo se refiere, cabe destacar la importancia de algunas variables individuales que tienen un efecto importante en el mismo, como: edad, antigüedad en la empresa, nivel educativo y la capacitación recibida, así como aspectos macroeconómicos, como el estado del mercado laboral.

**Figura 3.- Facetas de la Satisfacción en la Empresa<sup>18</sup>**



### **2.3 Enfoques de Clima e Índice de Compromiso Organizacionales adoptados para la empresa IISA, S. A. de C. V.**

En esta investigación se enfatiza en el enfoque de Clima Organizacional de Likert, en virtud de que este autor aporta una teoría organizacional muy completa, que permite analizar las causas y los efectos de los climas estudiados y analizar el papel de las variables propias del clima estudiado.

En lo referente a Compromiso Organizacional, se rescatan los enfoques propuestos por Félix Socorro Márquez y por Arturo Castañón Borunda. En el caso del primero, debido al análisis de las principales diferencias entre "compromiso" e "identificación"

<sup>18</sup> Figura elaborada por la autora de esta investigación.



y, el segundo, por sus reflexiones en torno a las facetas de la “satisfacción” en la empresa.

En conclusión, aunque los diferentes estudiosos del clima y del compromiso organizacionales han hecho contribuciones importantes, éstos no son temas agotados; por el contrario, se trata de procesos dinámicos que se deben actualizar de acuerdo con el comportamiento de los factores y variables organizacionales, internos y externos. En el caso de las empresas medianas, es importante considerar que, conforme pueden consolidarse y convertirse en grandes negocios, siempre y cuando sean competitivas y sus miembros se sientan totalmente satisfechos, identificados y comprometidos, también se encuentran en un riesgo latente de estancamiento y/o retroceso si no asumen las medidas adecuadas, una de las cuales consiste en propiciar un clima organizacional lo suficientemente sano como para lograr el mayor compromiso, identificación y lealtad por parte de todos y cada uno de los miembros de la organización.

En el siguiente capítulo, Aplicación Diagnóstica, se describen los límites y alcances de la investigación (documental y de campo); la descripción de la herramienta utilizada para el levantamiento de información, y los resultados arrojados por la encuesta.

## CAPÍTULO 3

### APLICACIÓN DIAGNÓSTICA

---

#### 3.1 Fases del proceso diagnóstico

La aplicación diagnóstica es uno de los subprocesos del gran proceso que constituye esta investigación en su conjunto, por lo que dicha aplicación está conformada por las siguientes fases

**1ª. Fase: Generación de información.-** Ésta incluye tres aspectos: a) las herramientas utilizadas, los procesos y los procedimientos; b) La metodología utilizada para recopilar la información (entrevistas, cuestionarios y observación), y c) la frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

a) Herramientas utilizadas, procesos y procedimientos

La selección del cuestionario utilizado en esta investigación se hizo con base en la situación de trabajo que se consideró más relacionada con el entorno laboral concreto, así como con el nivel de satisfacción e insatisfacción de los directivos, gerentes, operativos y personal administrativo de la empresa IISA, S. A. de C. V.

b) Metodología

Se aplicó un cuestionario a trabajadores (hombres y mujeres) de la empresa IISA, S. A. de C. V., con diferentes cargos y niveles en la estructura organizacional (desde directivos hasta operativos), sin considerar criterios de edad, antigüedad en la empresa o formación (en el inciso 3.3 de este capítulo se amplían los detalles de este apartado).

### c) Frecuencia de la recolección de información

La información se recolectó en 5 sesiones espaciadas (entre febrero y abril de 2005), dada la movilidad de la población dentro y fuera del Distrito Federal, ya que la mayoría son vendedores y sus desplazamientos son continuos, de tal forma que la aplicación completa de toda la encuesta comprendió tres meses.

**2ª. Fase: Organización de la información.-** Esta fase también incluye tres aspectos claves: a) el diseño de procedimientos para el proceso de levantamiento de la información; b) el almacenamiento apropiado de los datos, y c) el ordenamiento de la información, de modo que sea fácil consultarla.

#### a) Diseño de procedimientos para el proceso de levantamiento de la información

El procedimiento seguido para levantar la información consistió en mantener contacto con la Gerente de Recursos Humanos de la empresa, quien se encargó de programar las visitas para la aplicación de la encuesta. Una vez reunida alguna proporción de la muestra encuestada, se aplicó una batería (es decir, los diez cuestionarios que conforma la herramienta) por cada trabajador, a fin de que la respondieran en su totalidad, lo cual les llevó en promedio 15 minutos.

#### b) Almacenamiento apropiado de los datos

El almacenamiento de los datos se logró como resultado del trabajo metódico y sistemático en hojas de cálculo de Excel, configuradas con las fórmulas correspondientes para obtener porcentajes y sumatorias, lo mismo que para generar gráficos.

### c) Ordenamiento de la información

Por un lado, se generaron tablas simples de frecuencia en Excel por cada uno de los cuestionarios, en las que se capturaron las respuestas de todos los encuestados, en números absolutos y relativos, y se clasificaron por género (masculino y femenino). Posteriormente, se crearon tablas simples de frecuencia en las que se vaciaron los datos globales, sin distinción de género, para la elaboración de los gráficos correspondientes.

**3ª. Fase: Análisis e interpretación de la información.-** Ésta consiste en separar los elementos básicos de la información, a fin de examinarlos para poder responder a las interrogantes planteadas al inicio de esta investigación. En esta investigación, se separaron los elementos básicos de la información, de acuerdo con el siguiente orden:

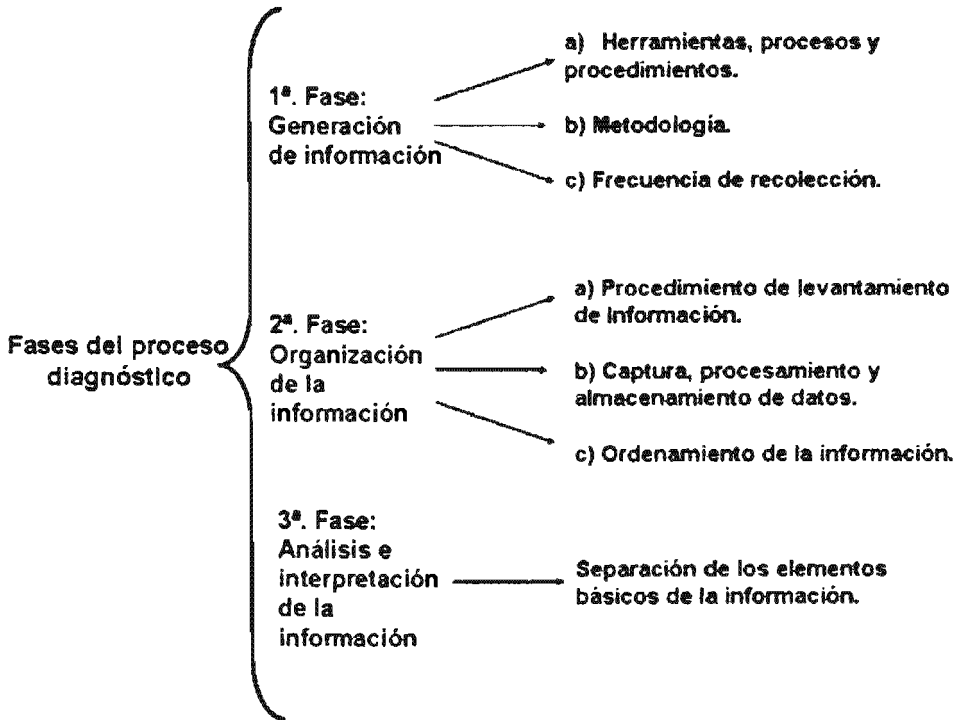
1º. Se elaboraron tablas en Excel por cada uno de los cuestionarios de la herramienta, y se extrajo la variable correspondiente por cada uno de los *Items* de dichos cuestionarios.

2º. Se analizó el comportamiento de cada pregunta, con su (s) respectiva (s) variable (s), de manera general y por género, y se diseñaron los gráficos correspondientes.

3º. Se consideraron los resultados más significativos de cada variable como materia prima para la interpretación de los resultados.

Visto esquemáticamente, el proceso diagnóstico en su conjunto, queda de la siguiente manera (**Figura 1**):

**Figura 1.- Fases del proceso diagnóstico<sup>1</sup>**



### **3.2 Descripción de la herramienta de evaluación**

La herramienta para el diagnóstico del Clima Organizacional y el Índice del Compromiso Organizacional, aplicada en la empresa IISA, S. A. de C. V., consiste en una batería de diez cuestionarios, cada uno de los cuales se enfoca a aspectos clave de la organización. Las áreas que cubren dichos cuestionarios son:

1. Sistema de Gestión de Calidad
2. Responsabilidades de la Dirección
3. Gestión de los Recursos
4. Realización del Producto
5. Medición, Análisis y Mejora
6. Condiciones y Seguridad Laborales
7. Supervisión
8. Gerencia
9. Compensación y Prestaciones
10. Contenidos y Satisfacción Laborales

<sup>1</sup> Figura elaborada por la autora de esta investigación.

En el **Cuadro 1** se describe puntualmente la herramienta de evaluación. Dicho cuadro está conformado por cuatro columnas, cuyos encabezados son: Número y factor del cuestionario; Propósito; Preguntas que lo integran, e Indicadores para el análisis. El cuestionario completo se encuentra en el **Apéndice C** de este trabajo: "Herramienta para el Diagnóstico del Clima Organizacional".

Las opciones de respuesta de los cuestionarios 1 al 5 se presentan en una escala que incluye las categorías: *Siempre*, *La mayoría de las veces (LMV)*, *Pocas veces (PV)*, *Nunca*, *No tengo opinión (NTO)*, *Sí* y *No*. Aquellos casos en los que el encuestado no respondió, se codificaron como *NR*.

En el caso de los cuestionarios 6 al 10, las opciones de respuesta aparecen en una escala con las siguientes categorías: *Sí rotundo (SR)*, *Sí*, *Sí dudoso/No dudoso (SD/ND)*, *No* y *No rotundo (NoR)*. Al igual que en los cuestionarios 1 al 5, los casos en los que el encuestado no respondió, se codificaron como *NR*.

La pregunta 52, comprendida en el cuestionario 10, en la que se intenta medir el grado de satisfacción en la empresa, se manejó con una escala tipo Likert, de 1 a 10 puntos, siendo el 1 indicador de "muy insatisfecho" y el 10 indicador de "muy satisfecho".

Cabe mencionar que dicha herramienta fue diseñada por el Dr. José María Cuadrado García de Mendoza<sup>2</sup>, y que responde a los lineamientos planteados en la Norma **ISO 9000-2**. No hay que olvidar que las Normas **ISO-9000** se enfocan a asegurar que la Empresa satisfaga cada vez más y mejor las expectativas de los Clientes, de tal forma que éstos formen parte integral del Sistema de Gestión de Calidad, con lo cual fructificará el proceso de mejora continua de la misma.

---

<sup>2</sup> Doctor en Ciencias de la Información, Consultor de Empresas en las Áreas de Selección, Formación y Desarrollo de Personal Directivo. Catedrático de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE) y Director del Departamento de Gestión Empresarial, de la Universidad Pontificia de Comillas de Madrid, España y Catedrático de la Universidad Complutense de Madrid, España.

Aunque no es el objeto de esta investigación, es importante acotar que la Norma ISO 9000-2: Es una guía que contiene las directrices genéricas para la aplicación de ISO-9001 (orientada a empresas que diseñan, producen y modifican el producto); ISO-9002 (orientada a empresas que sólo producen), e ISO-9003 (orientada a empresas que sólo requieren el control de calidad, pero no diseñan ni producen).

Ahora bien, los capítulos clave de la Norma ISO-9000-2, y con los cuales guarda gran coincidencia la herramienta diagnóstica utilizada en esta investigación, son:

#### Definiciones

- |  |   |
|--|---|
| 4.1. Responsabilidad de la Gerencia                  | 4.11. Control del equipo de inspección, medición y ensayo             |
| 4.2. Sistema de Calidad                              | 4.12. Condición de inspección y ensayo                                |
| 4.3. Revisión del contrato                           | 4.13. Control de producto no conforme                                 |
| 4.4. Control del diseño                              | 4.14. Acciones correctiva y preventiva                                |
| 4.5. Control de documentos y datos                   | 4.15. Manipulación, almacenamiento, envasado, preservación y despacho |
| 4.6. Adquisiciones                                   | 4.16. Control de registros de calidad                                 |
| 4.7. Control de producto suministrado por el cliente | 4.17. Auditorías internas de calidad                                  |
| 4.8. Identificación y trazabilidad del producto      | 4.18. Capacitación y entrenamiento                                    |
| 4.9. Control de proceso                              | 4.19. Servicios   |
| 4.10. Inspección y ensayo                            | 4.20. Técnicas estadísticas   |

Por último, las Normas ISO-9000 se componen de una amplia serie de estándares internacionales de Calidad, alusivos al comercio y a la industria (los cuales redundan necesariamente en la optimización del servicio), por lo que las normas de producción y comercialización tienden a ser cada vez más uniformes en todos los países del mundo o en la mayoría; esto es lo que se conoce como la "normalización", la cual va más allá de las leyes de los países que regulan la producción de bienes o servicios, porque tiende a proteger y asegurar la economía, a ahorrar gastos y, por ende, a garantizar la rentabilidad de las empresas, factores de los cuales no están al margen las empresas mexicanas, como IISA, S. A. de C. V.

**Cuadro 1.- Descripción gráfica de la herramienta de evaluación<sup>3</sup>**

Número y factor del cuestionario	Propósito (s)	Preguntas que lo integran	Indicadores para el análisis
1: Sistema de gestión de la calidad	Identificar en qué medida la empresa se rige (de acuerdo con la percepción de los colaboradores) con un sistema de Calidad que le permita funcionar con base en políticas y procedimientos rigurosamente establecidos y plasmados en un manual.	1. ¿Su compañía cuenta con un sistema de Gestión de Calidad? 2. ¿Su compañía cuenta con una Política de Calidad? 3. ¿Conoce el Manual de Calidad? 4. ¿Los procedimientos de su compañía son revisados, aprobados, actualizados y controlados? 5. ¿Existe un sistema para el control de los registros y/o procedimientos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposición de sistema de gestión de Calidad.</li> <li>- Disposición de política de Calidad.</li> <li>- Conocimiento del Manual de Calidad.</li> <li>- Control adecuado de procedimientos.</li> <li>- Disposición de sistema para control de registros y/o procedimientos.</li> </ul>
2: Responsabilidades de la Dirección	Detectar si la alta dirección de la empresa se rige con un sistema de mejora continua y si su nivel de compromiso, a juicio de los colaboradores, con el desarrollo del sistema de calidad se basa en la detección de los requerimiento de los clientes y en la comunicación interna oportuna y adecuada.	6. ¿Considera que la Dirección muestra su compromiso con el desarrollo e implementación del Sistema de Calidad? 7. ¿Considera que la Dirección toma en cuenta los requerimientos de los clientes para satisfacerlos? 8. ¿Conoce los Objetivos de Calidad? 9. ¿La Dirección está comprometida en el cumplimiento de estos Objetivos? 10. ¿Existe en su empresa un Sistema de Mejora Continua? 11. ¿La Dirección comunica las responsabilidades y autoridades a todos los integrantes de su compañía? 12. ¿Conoce a la persona que se encarga del buen funcionamiento del Sistema de Calidad? 13. ¿Existen medios de comunicación interna para transmitir información de	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso de la Dirección con el Desarrollo e Implementación del Sistema de Calidad.</li> <li>- Atención a los Requerimientos de los Clientes.</li> <li>- Conocimiento de los Objetivos de Calidad.</li> <li>- Compromiso de la Dirección con el Cumplimiento de los Objetivos.</li> <li>- Existencia de un Sistema de Mejora Continua.</li> <li>- Comunicación de Responsabilidades y Autoridades por parte de la</li> </ul>

<sup>3</sup> Cuadro elaborado por la autora de este trabajo.



**Cuadro 1.- Descripción gráfica de la herramienta de evaluación (continuación)**

Número y factor del cuestionario	Propósito (s)	Preguntas que lo integran	Indicadores para el análisis
		calidad? 14. ¿Existe un sistema de auditorías internas? 15. Como consecuencia de una auditoría interna, ¿existen acciones correctivas y/o preventivas?	Dirección. - Identificación del Responsable del Sistema de Calidad. - Existencia de medios de comunicación interna sobre Calidad. - Existencia de sistema de auditorías internas. - Existencia de acciones correctivas y/o preventivas.
3: Gestión de los recursos	Determinar si la organización proporciona los recursos y la capacitación necesaria y suficiente, así como el lugar de trabajo adecuado y el ambiente laboral propicio para el logro de la mejora continua y la satisfacción de las necesidades de los clientes (internos y externos).	16. ¿La organización proporciona los recursos necesarios para mejorar continuamente la calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes? 17. ¿Recibe la capacitación necesaria y suficiente para desempeñar sus actividades, apegándose a los estándares de calidad de la organización? 18. ¿Considera que su lugar de trabajo es adecuado para desempeñar eficientemente sus actividades laborales? 19. ¿Cree que el ambiente laboral en el que se desenvuelve contribuye a que se sienta dispuesto a dar su mejor esfuerzo en beneficio propio y de la organización?	- Otorgamiento de recursos por parte de la Organización para mejora continua de la calidad. - Capacitación suficiente y acorde con estándares de calidad de la Organización. - Lugar de trabajo adecuado para desempeño eficiente de funciones. - Ambiente laboral propicio para dar un mejor esfuerzo.

**Cuadro 1.- Descripción gráfica de la herramienta de evaluación (continuación)**

Número y factor del cuestionario	Propósito (s)	Preguntas que lo integran	Indicadores para el análisis
4. Realización del producto	<p>Valorar si el diseño de los productos se realiza con base en los estándares de calidad establecidos y las especificaciones de los clientes, y si existe un sistema de atención y servicio a los clientes.</p>	<p>20. Al diseñar los productos, ¿se cumple con las especificaciones de calidad de los mismos?                  21. ¿Se cumplen las especificaciones de los clientes en cuanto a tiempo de entrega y servicio posventa (información sobre el producto, consultas, retroalimentación y quejas)?                  22. ¿Los resultados del diseño y desarrollo proporcionan información apropiada para la compra, producción y prestación del servicio?                  23. ¿Se realizan revisiones de diseño y desarrollo para identificar problemas y proponer acciones necesarias, o bien para evaluar resultados?                  24. ¿Se realiza la verificación del diseño y desarrollo para asegurarse de que se están cumpliendo las especificaciones del producto?                  25. ¿Los cambios de diseño y desarrollo se validan y registran?                  26. ¿Conoce el procedimiento para realizar una compra?                  27. ¿Se seleccionan los proveedores de acuerdo con una evaluación y función de la capacidad para suministrar materias primas y materiales con base en las especificaciones de calidad establecidas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de productos con base en especificaciones de calidad.</li> <li>- Cumplimiento de especificaciones de los clientes: a) tiempo de entrega, b) servicio posventa, c) información sobre el producto,</li> <li>- consultas, retroalimentación y quejas.</li> <li>- Información apropiada para compra, producción y prestación del servicio.</li> <li>- Realización de revisiones de diseño y desarrollo para identificar problemas.</li> <li>- Verificación del cumplimiento de especificaciones del producto.</li> <li>- Validación y registro de cambios de diseño y desarrollo del producto.</li> <li>- Conocimiento del procedimiento para realizar una compra.</li> </ul>

**Cuadro 1.- Descripción gráfica de la herramienta de evaluación (continuación)**

Número y factor del cuestionario	Propósito (s)	Preguntas que lo integran	Indicadores para el análisis
		<p>28. ¿Su compañía se asegura de que las materias primas y materiales adquiridos cumplan con las especificaciones de calidad?</p> <p>29. Cuando se realiza la compra de alguna materia prima y/o material, ¿se llena una orden de compra donde se describa el material y/o materia prima a comprar y quiénes autorizan la compra?</p> <p>30. ¿Su compañía lleva a cabo la producción y/o servicio de acuerdo con las instrucciones de trabajo, indicando el uso adecuado del equipo?</p> <p>31. ¿En su compañía se cuenta con un sistema para dar seguimiento a las quejas de los clientes?</p> <p>32. Si existe un Sistema para dar seguimiento a las quejas de los clientes, ¿considera que este Sistema es eficiente y cumple con su objetivo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección de proveedores con base en especificaciones de calidad.</li> <li>- Aseguramiento del cumplimiento de especificaciones de calidad de materias primas y materiales.</li> <li>- Llenado de orden de compra de materia prima y/o material.</li> <li>- Producción y/o servicio por parte de la compañía, de acuerdo con instrucciones de trabajo establecidas.</li> <li>- Disponibilidad de sistema de seguimiento de quejas de los clientes.</li> <li>- Eficiencia y cumplimiento del sistema de seguimiento de quejas de los clientes.</li> </ul>
<p>5: Medición, análisis y mejora</p>	<p>Detectar si existe en la organización un sistema de prevención y/o seguimiento de quejas de los clientes, que sea adecuado desde la perspectiva de los colaboradores, y si estos últimos han participado en proyectos de mejora continua en la empresa.</p>	<p>33. ¿Se cuenta con un sistema para dar seguimiento a las quejas de los clientes?</p> <p>34. ¿El producto que no cumple con las especificaciones de calidad, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega?</p> <p>35. ¿Usted ha participado en proyectos de mejora continua en su empresa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad de un sistema de seguimiento de quejas de los clientes.</li> <li>- Identificación y control de productos defectuosos, para prevención de su uso o entrega.</li> <li>- Participación en proyectos</li> </ul>

**Cuadro 1.- Descripción gráfica de la herramienta de evaluación (continuación)**

Número y factor del cuestionario	Propósito (s)	Preguntas que lo integran	Indicadores para el análisis
		36. ¿Considera que su empresa tiene un sistema eficiente para el seguimiento de acciones correctivas y/o preventivas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- de mejora continua en la empresa.</li> <li>- Existencia de un sistema eficiente para el seguimiento de acciones correctivas y/o preventivas.</li> </ul>
6: Condiciones y seguridad laborales	Identificar si existen por departamento medidas de seguridad para el personal y la capacitación pertinente, así como condiciones físicas adecuadas.	37. ¿En su departamento se toman medidas adecuadas para la seguridad del personal? 38. ¿En su departamento reciben capacitación e instrucciones adecuadas en temas de seguridad? 39. ¿En su departamento están bien informados acerca de qué se debe hacer en caso de emergencia? 40. ¿En su departamento la seguridad es un tema importante? 41. ¿En su departamento las siguientes condiciones materiales son buenas?: a) espacio de trabajo b) mantenimiento/limpieza c) iluminación d) nivel de ruido e) temperatura y ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adopción de medidas adecuadas de seguridad.</li> <li>- Instrucciones y capacitación adecuadas en temas de seguridad.</li> <li>- Información precisa sobre qué hacer en caso de emergencia.</li> <li>- Seguridad como tema importante en los departamentos de la empresa.</li> <li>- Condiciones materiales adecuadas en: a) espacio de trabajo, b) mantenimiento/limpieza, c) iluminación, d) nivel de ruido, e) temperatura y ambiente.</li> </ul>
7: Supervisión	Determinar si, desde la perspectiva de los colaboradores, la supervisión que reciben se basa en la experiencia, autoridad, justicia, interés por los problemas de trabajo, comunicación clara de objetivos o tareas, delegación de toma de decisiones, fomento de iniciativas, fomento del trabajo en equipo y	42. Su supervisor/supervisora inmediato/inmediata: a) ¿Es experto/experta en su trabajo? b) ¿Tiene la autoridad necesaria para hacer que se cumpla el trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia del supervisor en su trabajo.</li> <li>- Autoridad necesaria para el cumplimiento del trabajo.</li> </ul>

**Cuadro 1.- Descripción gráfica de la herramienta de evaluación (continuación)**

Número y factor del cuestionario	Propósito (s)	Preguntas que lo integran	Indicadores para el análisis
	retroalimentación a los logros.	c) ¿Se comporta de manera justa con todos? d) ¿Se interesa por los problemas relacionados con el trabajo? e) ¿Comunica claramente los objetivos o tareas? f) ¿Delega la toma de decisiones en la medida de lo posible? g) ¿Fomenta la toma de iniciativas? h) ¿Fomenta el trabajo en equipo? i) ¿Retroalimenta con regularidad los logros de usted?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Justicia con los colaboradores.</li> <li>- Interés por los problemas de trabajo.</li> <li>- Comunicación clara de objetivos o tareas.</li> <li>- Delegación pertinente de toma de decisiones.</li> <li>- Fomento de toma de iniciativas.</li> <li>- Fomento de trabajo en equipo.</li> <li>- Retroalimentación regular a logros de colaboradores.</li> </ul>
8: Gerencia	Valorar si la gerencia predica con el ejemplo a sus colaboradores, cumple con sus acuerdos, trata respetuosamente al personal, delega la toma de decisiones cuando es pertinente, impulsa al personal a proponer ideas, participa activamente en el progreso continuo, fomenta las relaciones entre departamentos diferentes, evita los trámites innecesarios y dirige bien.	43. Su gerencia: a) ¿Pone el ejemplo? b) ¿Cumple con sus acuerdos? c) ¿Trata al personal con respeto? d) ¿Delega la toma de decisiones en la medida de lo posible? e) ¿Anima al personal a proponer ideas? f) ¿Participa activamente en el "progreso continuo"? g) ¿Anima las relaciones entre departamentos diferentes? h) ¿Evita los trámites innecesarios? i) ¿Dirige bien?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejemplo por parte de la gerencia.</li> <li>- Cumplimiento de acuerdos.</li> <li>- Trato respetuoso al personal.</li> <li>- Delegación pertinente de toma de decisiones.</li> <li>- Fomento de ideas del personal.</li> <li>- Participación activa en el progreso continuo.</li> <li>- Fomento de relaciones entre departamentos diferentes.</li> </ul>

**Cuadro 1.- Descripción gráfica de la herramienta de evaluación (continuación)**

Número y factor del cuestionario	Propósito (s)	Preguntas que lo integran	Indicadores para el análisis
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eliminación de trámites innecesarios.</li> <li>- Dirección adecuada.</li> </ul>
9: Compensación y prestaciones	<p>Detectar cómo perciben los colaboradores la paga que reciben por el trabajo que desempeñan, en comparación con sus compañeros que realizan trabajos similares.</p> <p>Identificar el nivel de satisfacción de los colaboradores con sus prestaciones en comparación con personas de otras compañías con trabajos similares.</p>	<p>44. ¿Cree que percibe una paga justa</p> <p>a) por el trabajo que hace?</p> <p>b) en comparación con otras personas de esta compañía que tienen trabajos similares?</p> <p>45. En comparación con personas de otras compañías con trabajos similares:</p> <p>a) ¿Está usted satisfecho con su sueldo?</p> <p>b) ¿Está usted satisfecho con sus prestaciones?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción de paga es justa por el trabajo realizado.</li> <li>- Percepción de paga es justa por el trabajo realizado (comparación con personas de esta compañía).</li> <li>- Satisfacción con el sueldo (comparación con personas de otras compañías).</li> <li>- Satisfacción con las prestaciones (comparación con personas de otras compañías).</li> </ul>
10: Contenidos y satisfacción laborales	<p>Determinar si el personal decide cómo hacer su trabajo en la empresa; si puede demostrar sus habilidades y aptitudes; si considera interesante su trabajo; si puede tener responsabilidades; si se siente responsable de lo que hace; si puede aprender nuevas técnicas; si obtiene reconocimiento por su trabajo, y si puede usar su creatividad.</p> <p>Valorar si la compañía le proporciona al personal la capacitación necesaria para hacer bien su trabajo y para su desarrollo futuro.</p>	<p>46. En su empresa:</p> <p>a) ¿Decide cómo hacer su trabajo?</p> <p>b) ¿Puede demostrar sus habilidades y aptitudes?</p> <p>c) ¿Considera su trabajo como interesante?</p> <p>d) ¿Puede tener responsabilidades?</p> <p>e) ¿Se siente responsable de lo que hace?</p> <p>f) ¿Puede aprender nuevas técnicas?</p> <p>g) ¿Obtiene reconocimiento por su trabajo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisión de cómo hacer el trabajo.</li> <li>- Poder de demostrar habilidades y aptitudes.</li> <li>- Consideración del trabajo como interesante.</li> <li>- Posibilidad de tener responsabilidades.</li> </ul>

**Cuadro 1.- Descripción gráfica de la herramienta de evaluación (continuación)**

Número y factor del cuestionario	Propósito (s)	Preguntas que lo integran	Indicadores para el análisis
	<p>Detectar si el ambiente de trabajo es bueno, a juicio de los colaboradores y si éstos preferirían permanecer en la empresa, aun con otras oportunidades disponibles.</p> <p>Identificar si la percepción de los colaboradores en cuanto a la estabilidad laboral en la empresa, y si recomendarían la empresa como un buen lugar para trabajar.</p> <p>Medir el nivel de satisfacción de los colaboradores en la empresa.</p>	<p>h) ¿Puede usar su creatividad? 47. ¿Su compañía le da la oportunidad de obtener la capacitación que necesita a) para hacer bien su trabajo? b) para su desarrollo futuro? 48. ¿El ambiente de trabajo en su departamento es bueno? 49. ¿Preferiría quedarse en su actual empresa aunque tuviera disponible un trabajo similar en otra compañía? 50. ¿Siente que su compañía ofrece una buena estabilidad laboral? 51. ¿Recomendaría su compañía a otras personas como un buen lugar para trabajar? 52. Por favor indique en una escala del 1 (muy insatisfecho/insatisfecha) al 10 (muy satisfecho/satisfecha) su grado de satisfacción en su empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentimiento de responsabilidad por lo que se hace.</li> <li>Posibilidad de aprender nuevas técnicas.</li> <li>- Obtención de reconocimiento por el trabajo.</li> <li>- Posibilidad de usar la creatividad.</li> <li>- Oportunidad de capacitarse: a) para hacer bien el trabajo, b) para el desarrollo futuro.</li> <li>- Buen ambiente de trabajo en el departamento.</li> <li>- Preferencia por permanecer en la empresa, aun con otras oportunidades.</li> <li>- Sentimiento de buena estabilidad laboral en la compañía.</li> <li>- Recomendación de la compañía a otras personas como un buen lugar para trabajar.</li> <li>- Grado de satisfacción en la empresa.</li> </ul>

## 3.3 Metodología

### 3.3.1 Hipótesis

Las hipótesis del presente estudio son las siguientes:

#### Hipótesis de investigación (H1)

H1: El diagnóstico del clima y del Índice de compromiso organizacionales en las empresas favorece el diseño de un plan estratégico de mejora para la adecuada y oportuna toma de las decisiones inherentes a los recursos humanos de las mismas.

#### Hipótesis de operacional (H1)

H1: El diagnóstico del clima y del Índice de compromiso organizacionales en la empresa IISA, S. A. de C. V., favorece el diseño de un plan estratégico de mejora para la adecuada y oportuna toma de las decisiones inherentes a sus recursos humanos.

#### Hipótesis nula (H0)

H0: A mayor grado de conocimiento del clima y del Índice de compromiso organizacionales, menor será la efectividad organizacional.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> En este trabajo se entiende por efectividad la suma de la eficiencia más la eficacia. De acuerdo con Beno Sander, en su libro: *Educación, administración y calidad de vida*, pp. 151 a 153, la eficiencia es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo. A su vez, la eficacia es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos. Y la efectividad es el criterio político que refleja la capacidad administrativa de satisfacer las demandas planteadas por la comunidad externa, reflejando la capacidad de respuesta a las exigencias de la sociedad.



### Hipótesis alternativa (H1)

H1: A mayor grado de conocimiento del clima y del Índice de compromiso organizacionales, mayor será la efectividad organizacional.

#### **3.3.2 Variable dependiente y variables independientes**

De acuerdo con el Título de esta investigación: "El clima organizacional y el índice de compromiso como factores administrativos para el logro de la mejora. El caso de la empresa IISA, S. A. de C. V.", la variable dependiente es: **El logro de la mejora**, y las variables dependientes son: **El clima organizacional y el índice de compromiso**.

#### **3.3.3 Características de la fase diagnóstica**

1. La fase diagnóstica se realizó en una empresa privada, de los giros comercial y de servicios, misma que está integrada por 80 trabajadores aproximadamente, de los cuales fueron encuestados 50 (62.5), 26 hombres y 24 mujeres. La selección de la muestra se hizo de manera aleatoria, en virtud de que el ritmo de trabajo en la empresa dificultaba el que se programara a poblaciones preestablecidas, ya que la mayoría son vendedores, por lo que fue necesario acudir en 5 ocasiones y encuestar a quienes fortuitamente se encontraban en las oficinas.
2. Una vez establecido el contacto con los diferentes grupos a encuestar, se realizó la investigación de campo, mediante el levantamiento de información a través de la aplicación de la herramienta para medir el clima organizacional y el índice de compromiso.
3. Posteriormente, se llevó a cabo la codificación de cuestionarios, así como la captura, procesamiento y análisis de los datos.

4. Por último, se diseñó una propuesta estratégica de mejora, acorde a las necesidades de la empresa IISA, S. A. de C. V.

Este estudio, por su naturaleza, implicó la aplicación de diferentes métodos, como: inducción, deducción, análisis y síntesis.

### **3.4 Análisis y presentación de resultados**

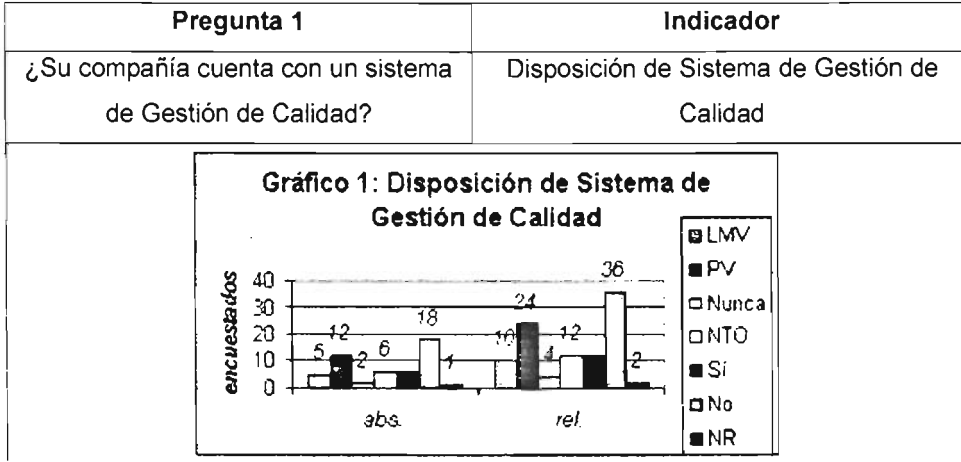
A continuación se presentan los resultados más relevantes por cada uno de los cuestionarios aplicados, en tres bloques, de acuerdo con el siguiente orden:

- El **Bloque 1** contiene un cuadro por cada pregunta, cuyo contenido es la propia pregunta, el (los) indicador (es) derivado (s) de ésta y el (los) gráfico (s) correspondiente (s) al comportamiento de ese (esos) indicador (es).
- En el **Bloque 2**, se presentan los principales resultados (cuantitativos) de la variable dependiente, en números absolutos y relativos, así como su comportamiento, en relación con la variable independiente "genero".
- En el **Bloque 3**, se realiza una interpretación de los resultados más significativos, la cual sirve como base para la Propuesta de Mejora, planteada en el **Capítulo 4**.

A continuación se exponen los resultados más significativos de la Encuesta para Medir el Clima Organizacional y el Índice de Compromiso de la Empresa IISA, S. A. de C. V.

### 3.4.1 Cuestionario 1: Sistema de gestión de la Calidad

#### Bloque 1

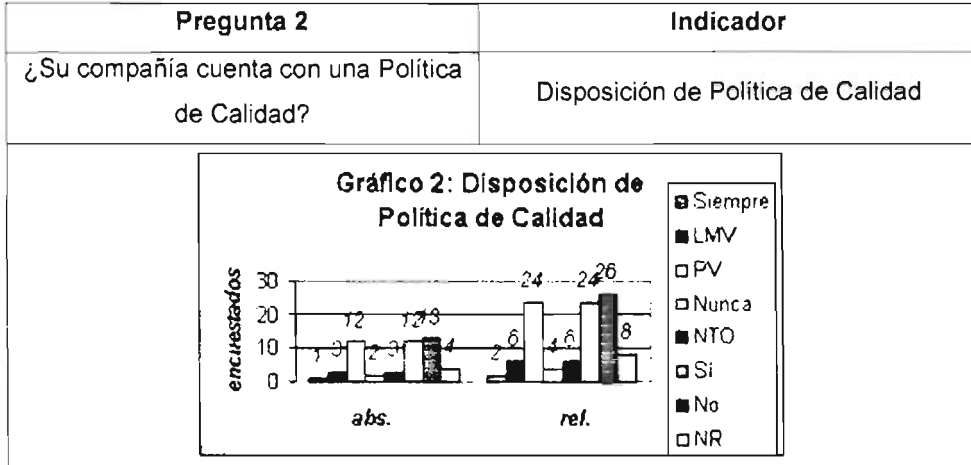


**Bloque 2.-** De 50 encuestados (hombres y mujeres con diferentes puestos), 18 (36%) manifestaron que: La Compañía “No” Cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC); 12 (24%) indicaron que “Pocas veces” se ha contado con dicho sistema; 6 (12%) dijeron “No tener opinión” al respecto; 6 más (12%) mencionaron que “Sí” se dispone un SGC; 5 (10%) mencionaron que “La mayoría de las veces” se ha dispuesto de dicho sistema; 2 encuestados (4%) afirmaron que “Nunca” se ha dispuesto del SGC, y tan sólo 1 encuestado (2%) “No respondió” a la pregunta. Cabe destacar que ninguno de los encuestados respondió con la opción “Siempre”. De 26 hombres encuestados, 12 (46%) manifestaron que la compañía “No” dispone de un SGC, mientras que de 24 mujeres encuestadas, sólo 6 (25%) manifestaron lo mismo.

**Bloque 3 (Interpretación).**- Se puede decir que, de acuerdo con la percepción de los encuestados, la compañía “No” se rige predominantemente con un Sistema de Gestión Calidad que le permita funcionar con base en políticas y procedimientos rigurosamente establecidos y plasmados en un manual. El 46% de los encuestados optaron por las respuestas: “La mayoría de las veces”, “Pocas veces” y “Sí”, mientras

que el 54% se agrupan en las respuestas: "Nunca", "No tengo opinión", "No" y "No respondió".

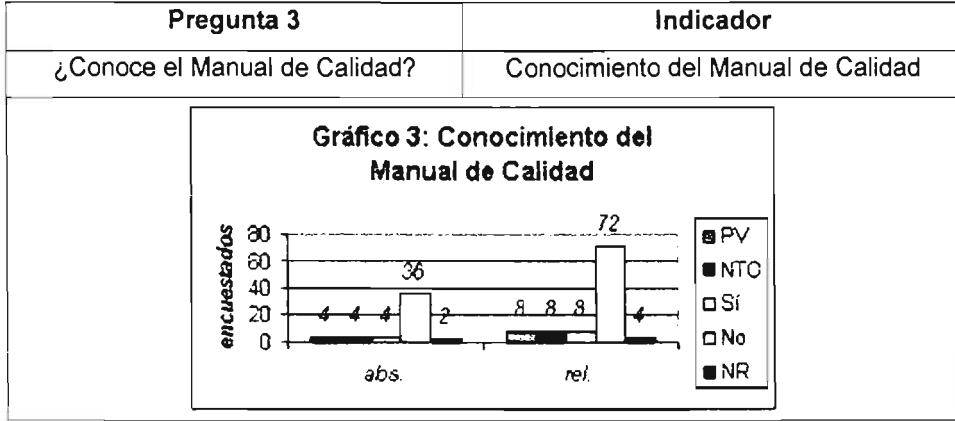
**Bloque 1**



**Bloque 2.-** De todos los encuestados, 13 (26%) respondieron que: La Compañía "No" Cuenta con una Política de Calidad (PC); 12 (24%) manifestaron que "Pocas veces" se ha contado con dicha política; 12 más (24%) dijeron que "Sí" se cuenta con una PC; 4 (8%) "No respondieron"; 3 (6%) mencionaron que "La mayoría de las veces" se ha contado con una PC; 3 encuestados más (8%) respondieron que "No tener opinión" al respecto; 2 encuestados (4%) contestaron que "Nunca" se ha dispuesto una PC, y tan sólo 1 respondió que "Siempre" se ha dispuesto de una PC. De 26 hombres encuestados, 7 (27%) manifestaron que la compañía "No" dispone de una PC, en tanto que de 24 mujeres encuestadas, sólo 6 (25%) respondieron lo mismo.

**Bloque 3 (Interpretación).-** Según la opinión de los encuestados, la compañía "No" cuenta con una Política de Calidad que le permita enfocarse hacia los clientes (internos y externos), mediante el conocimiento y satisfacción de sus expectativas, antes, durante y después de la entrega de sus productos y servicios.

**Bloque 1**



**Bloque 2.-** 36 (72%) de los encuestados afirmaron que: “No” Conocen el Manual de Calidad de la Empresa (MCE), en contraste con 4 (8%) que manifestaron que “Sí” conocen dicho manual; 4 (8%) dijeron “No tener opinión” al respecto; 4 (8%) afirmaron que “Pocas veces”; 2 (4%) “No respondieron”. Para las opciones: “Siempre”, “La mayoría de las veces” y “Nunca”, no hubo respuestas. 18 (69%) de los 26 hombres encuestados y 18 (75%) de las mujeres encuestadas, optaron por la misma respuesta.

**Bloque 3 (Interpretación).**- La opinión predominante de los encuestados, se enfoca a que: “No” conocen el Manual de Calidad de la Empresa, bien sea porque ésta no cuenta con él, o porque no se ha difundido su existencia.

## Bloque 1

Pregunta 4	Indicador
¿Los procedimientos de su compañía son revisados, aprobados, actualizados y controlados?	Control Adecuado de Procedimientos

**Gráfico 4: Procedimientos Revisados, Aprob., Actual. y Control.**

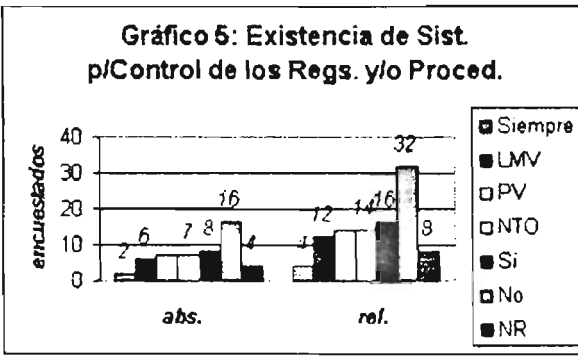
Respuesta	abs.	rel.
Siempre	2	4
LMV	5	10
PV	15	30
NTO	7	22
Si	11	16
No	2	4
NR	0	0

**Bloque 2.-** De todos los encuestados, 15 (30%) respondieron que: "Pocas veces" los Procedimientos de la Compañía son Revisados, Aprobados, Actualizados y Controlados; 11 (22%) encuestados respondieron con "No"; 7 encuestados (14%) manifestaron "No tener opinión" al respecto; 8 (16%) respondieron que los procedimientos de la compañía "Sí" se revisan, aprueban, actualizan y controlan; 5 encuestados (10%), respondieron que "La mayoría de las veces"; tan sólo 2 (4%) "No respondieron", y 2 más (4%) afirmaron que "Siempre" se revisan, aprueban, actualizan y controlan los procedimientos de la compañía. Ningún encuestado seleccionó la opción "Nunca". 8 de los 26 hombre encuestados (31%), respondieron que: "Pocas veces" se revisan, aprueban, actualizan y controlan los procedimientos de la compañía, y 7 (29%) de las 24 mujeres encuestadas, optaron por la misma respuesta.

**Bloque 3 (Interpretación).-** La respuesta predominante de los encuestados es que: "Pocas veces" los procedimientos de la compañía son revisados, aprobados, actualizados y controlados, lo cual refleja que, aunque se cuenta con algunos procedimientos, éstos no reciben ni el tratamiento ni el seguimiento adecuados.

**Bloque 1**

Pregunta 5	Indicador
¿Existe un sistema para el control de los registros y/o procedimientos?	Disposición de Sistema para Control de Registros y/o Procedimientos.

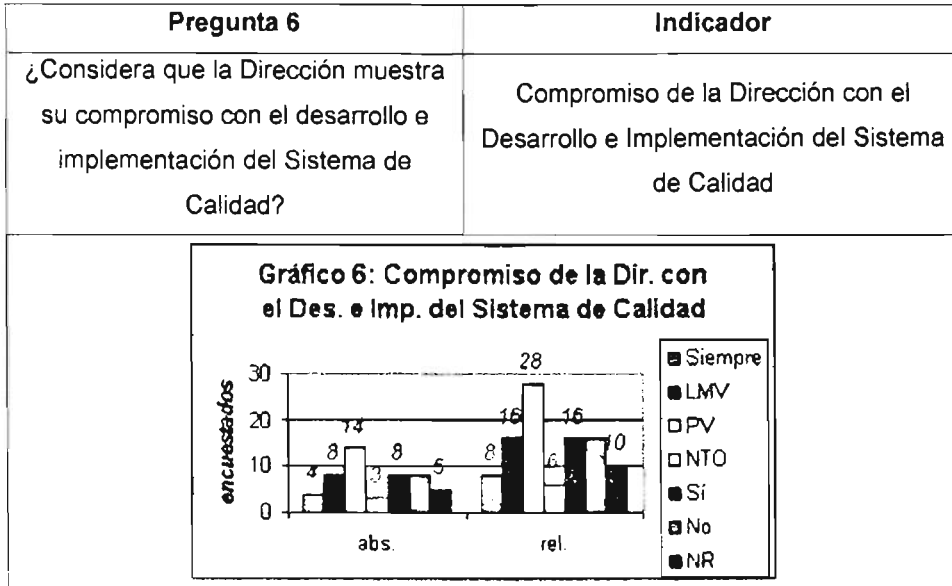


**Bloque 2.-** 16 (32%) de los encuestados manifestaron que: La Compañía “No” Dispone de un Sistema para Control de Registros y/o Procedimientos (SCRP); 8 (16%) respondieron que la compañía “Sí” dispone de un SCR. A su vez, 7 encuestados (14%) afirmaron que “Pocas veces” la compañía ha dispuesto de un SCR y 7 encuestados más (14%) manifestaron “No tener opinión” al respecto;. Por su parte, 6 (12%) respondieron que la compañía cuenta, “La mayoría de las veces” con un SCR; 4 encuestados (8%) “No respondieron”, y tan sólo 2 (4%) manifestaron que la compañía “Siempre” ha dispuesto de un SCR. Ningún encuestado eligió la opción “Nunca”. De los 26 hombres encuestados, 13 (50%) respondieron que la compañía “No” cuenta con un SCR, mientras que tan sólo 3 de las 24 mujeres encuestadas (13%) respondieron lo mismo.

**Bloque 3 (Interpretación).-** La tendencia apunta a que: la compañía “No” dispone de un Sistema para Control de Registros y/o Procedimientos, lo cual coincide con la respuesta predominante a la pregunta anterior y habla de un área de oportunidad y habla de un área de oportunidad importante para la empresa, que es la sistematización como elemento clave para el logro de la calidad.

### 3.4.2 Cuestionario 2: Responsabilidades de la Dirección

#### Bloque 1



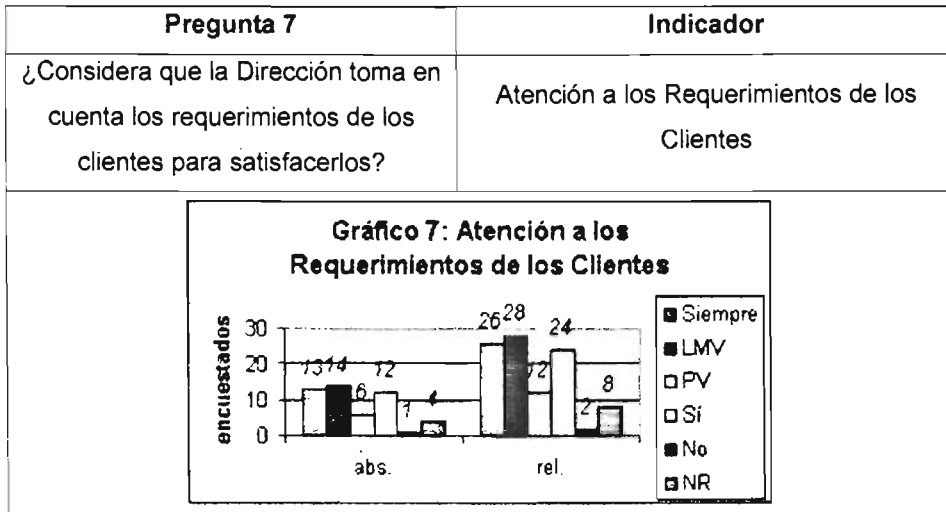
**Bloque 2.-** De los 50 encuestados, 14 (28%) consideran que: La Dirección “Pocas veces” Muestra su Compromiso con el Desarrollo e Implementación del Sistema de Calidad (DISC); 8 encuestados (16%) manifestaron que “La mayoría de las veces”; 8 más (16%) respondieron que “Sí”, y otros 8 (16%) afirmaron que la Dirección “No” muestra su compromiso con el DISC. A su vez, 5 encuestados (10%) “No respondieron”, en tanto que 4 (8%) respondieron que la Dirección “Siempre” muestra su compromiso con el DISC, y 3 encuestados más (6%), manifestaron “No tener opinión” al respecto. Ningún encuestado seleccionó la opción “Nunca”. De 26 hombres encuestados, 7 (27%) manifestaron que la Dirección “Pocas veces” muestra su compromiso con el DISC, y del 24 mujeres encuestadas, 7 (29%) respondieron lo mismo.

**Bloque 3 (Interpretación).-** Las tendencias anteriores muestran que: la alta dirección de la empresa “Pocas veces” muestra su compromiso con el desarrollo e



implementación del Sistema de Calidad, lo cual puede ser una de las principales causas de la carencia de un sistema sólido en dicho rubro y, por consiguiente, representar un área de oportunidad decisiva para la empresa.

### Bloque 1

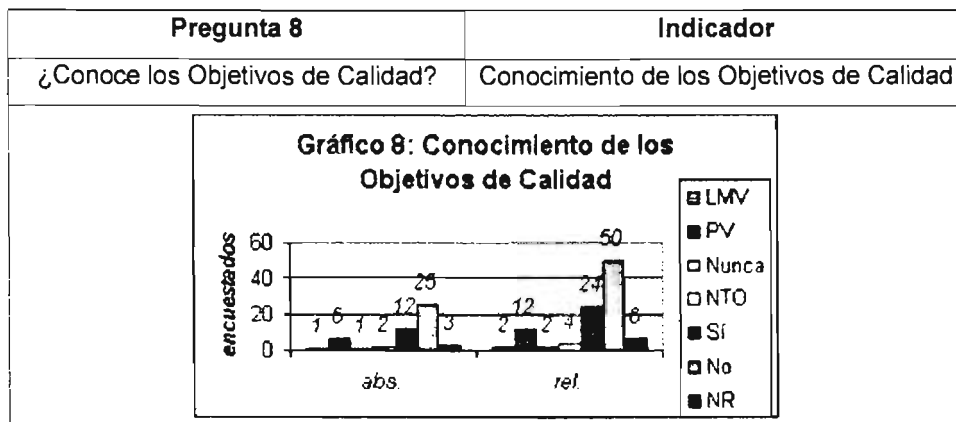


**Bloque 2.-** 14 de los 50 encuestados (28%) consideran que: La Dirección “La mayoría de las veces” Toma en Cuenta los Requerimientos de los Clientes para Satisfacerlos; 13 encuestados (26%) manifestaron que la Dirección de la empresa “Siempre” toma en cuenta dichos requerimientos; 12 más (24%) respondieron con la opción “Sí”, 6 (12%) con la opción “Pocas veces”; 4 más (8%) “No respondieron”, y tan sólo 1 encuestado (2%) respondió que la Dirección no toma en cuenta los requerimientos de los clientes para satisfacerlos. Las opciones “Nunca” y “No tengo opinión” no fueron contempladas por los encuestados. 6 de los 26 hombres encuestados (23%) consideran que la Dirección “La mayoría de las veces” considera los requerimientos de los clientes para satisfacerlos, y 8 de las 24 mujeres encuestadas (33%), respondieron con la misma opción.

**Bloque 3 (Interpretación).-** La tendencia predominante apunta a que: “La mayoría de las veces” la Dirección de la empresa considera los requerimientos de los clientes

para satisfacerlos, esto es, muestra un enfoque importante al cliente externo, lo cual constituye una fortaleza importante.

### Bloque 1



**Bloque 2.-** 25 de los 50 encuestados (50%) manifestaron que: "No" Conocen los Objetivos de Calidad de la Empresa (OCE); 12 encuestados (24%) respondieron que "Sí" conocen dichos objetivos; 6 más (12%) consideran que "Pocas veces" han conocido los OCE, 3 (6%) "no respondieron"; 2 más (4%) "No tienen opinión" al respecto, y tan sólo 1 encuestado (2%) respondió con "La mayoría de las veces" y otro más (2%) con "Nunca". Ningún encuestado seleccionó la opción "Siempre". 12 de los 26 hombres encuestados (46%) manifestaron que "No" conocen los objetivos de calidad de la empresa, mientras que 13 (54%) de las mujeres encuestadas consideran lo mismo.

**Bloque 3 (Interpretación).-** La mitad de la población encuestada manifestó que: "No" conoce los objetivos de calidad de la empresa, lo cual habla de que, o no están definidos dichos objetivos, o no han sido lo suficientemente difundidos, situación que representa un área más de oportunidad para la empresa.

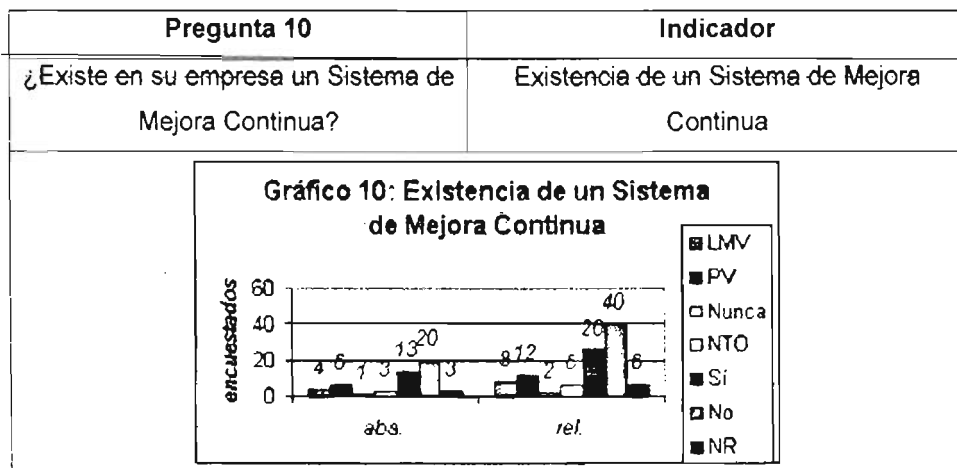
## Bloque 1

Pregunta 9	Indicador																								
¿La Dirección está comprometida en el cumplimiento de estos Objetivos?	Compromiso de la Dirección con el cumplimiento de los objetivos																								
<div style="text-align: center;"> <p><b>Gráfico 9: Compromiso de la Dir. con el Cumplimiento de los Objetivos</b></p> <p>The chart displays the number of respondents for each response option, split by gender. The y-axis represents the number of respondents (encuestados) from 0 to 30. The x-axis shows 'abs.' (absolute) and 'rel.' (relative) categories. The legend includes: Siempre (white), LNV (black), PV (light gray), NTO (medium gray), Sí (dark gray), No (lightest gray), and NR (darkest gray).</p> <table border="1"> <caption>Data extracted from Gráfico 9</caption> <thead> <tr> <th>Gender</th> <th>Siempre</th> <th>LNV</th> <th>PV</th> <th>NTO</th> <th>Sí</th> <th>No</th> <th>NR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>abs.</td> <td>2</td> <td>8</td> <td>7</td> <td>12</td> <td>13</td> <td>3</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>rel.</td> <td>4</td> <td>16</td> <td>14</td> <td>23</td> <td>26</td> <td>6</td> <td>10</td> </tr> </tbody> </table> </div>		Gender	Siempre	LNV	PV	NTO	Sí	No	NR	abs.	2	8	7	12	13	3	5	rel.	4	16	14	23	26	6	10
Gender	Siempre	LNV	PV	NTO	Sí	No	NR																		
abs.	2	8	7	12	13	3	5																		
rel.	4	16	14	23	26	6	10																		

**Bloque 2.-** De los 50 encuestados, 13 (26%) respondieron que: La Dirección "Sí" Está Comprometida con el Cumplimiento de los Objetivos de Calidad; 12 encuestados más (24%) "No tienen opinión al respecto; 8 (16%) consideran que "La mayoría de las veces" la Dirección de la empresa está comprometida con dichos objetivos y 7 (14%) opinan que "Pocas veces". A su vez, 5 encuestados (10%) no respondieron; 3 (6%) consideran que "No" hay compromiso por parte del Dirección al respecto, y tan sólo 2 (4%) consideran que "Siempre". Ningún encuestado respondió con la opción "Nunca". 9 de los 26 hombres encuestados (35%) consideran que la Dirección "Sí" está comprometida en el cumplimiento de los objetivos de calidad, y 4 de las 24 mujeres encuestadas (17%), respondieron con la misma opción.

**Bloque 3 (Interpretación).**- Aunque poco más de la cuarta parte de los encuestados considera que: la Dirección de la empresa "Sí" está comprometida con el cumplimiento de los objetivos de calidad, cerca de la cuarta parte de los encuestados "No tienen opinión" al respecto. Lo anterior refleja que la mayoría no está lo suficientemente convencida sobre el nivel de compromiso de la Dirección es este rubro, a lo cual se le debe dar seguimiento.

## Bloque 1



**Bloque 2.-** 20 de los 50 encuestados (40%), consideran que: "No" existe un Sistema de Mejora Continua (SMC) en la Empresa, contra 13 (26%) que consideran que "Sí" existe. Por su parte, 6 encuestados (12%) opinaron que la empresa "Pocas veces" ha tenido un SMC; 4 (8%) opinan que "La mayoría de las veces"; 3 (6%) "No tienen opinión" al respecto; 3 más (6%) "No respondieron", y tan sólo 1 encuestado (2%) respondió con la opción "Nunca". Ningún encuestado optó por la respuesta "Siempre". 12 (46%) de los 26 hombres encuestados, consideran que la empresa "No" cuenta con un SMC, y 8 (33%) de las 24 mujeres encuestadas opinaron lo mismo.

**Bloque 3 (Interpretación).-** El que el 40% de los encuestados considere que: la empresa "No" cuenta con un Sistema de Mejora Continua representa una enorme área de oportunidad, ya que dicha situación puede tener una íntima relación con el desconocimiento de los objetivos de calidad y, por ende, con la ausencia del sistema de gestión correspondiente.

## Bloque 1

Pregunta 11	Indicador																					
¿La Dirección comunica las responsabilidades y autoridades a todos los integrantes de su compañía?	Comunicación de Responsabilidades y Autoridades por parte de la Dirección																					
<p style="text-align: center;"><b>Gráfico 11: Comunic. de Resp. y Aut. p/parte de la Dirección</b></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <caption>Datos del Gráfico 11</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>abs.</th> <th>rel.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>3</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>LMV</td> <td>8</td> <td>16</td> </tr> <tr> <td>PV</td> <td>11</td> <td>22</td> </tr> <tr> <td>NTO</td> <td>2</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Si</td> <td>16</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>10</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table>		Categoría	abs.	rel.	Siempre	3	6	LMV	8	16	PV	11	22	NTO	2	4	Si	16	32	No	10	20
Categoría	abs.	rel.																				
Siempre	3	6																				
LMV	8	16																				
PV	11	22																				
NTO	2	4																				
Si	16	32																				
No	10	20																				

**Bloque 2.-** 16 de los 50 encuestados (32%) consideran que: La Dirección "Sí" Comunica las Responsabilidades y Autoridades a Todos sus Integrantes; 11 encuestados, por su parte, (22%) opinan que "Pocas veces" se comunica dicha información; para 10 más (20%) la Dirección "No" comunica esa información; para 8 encuestados (16%), dicha comunicación se da "La mayoría de las veces". Tal sólo 3 encuestados (6%) opinan que "Siempre" se da esta comunicación. Ningún cuestionario se codificó con "No respondió", y ningún encuestado contestó con "Nunca". 8 (31%) de los 26 hombres encuestados, consideran que la Dirección de la empresa "Sí" comunica las responsabilidades y autoridades a todos sus integrantes. A su vez, 8 (33%) de las 24 mujeres encuestadas coinciden en esa respuesta.

**Bloque 3 (Interpretación).-** Cerca de la tercera parte de los encuestados considera que: la Dirección de la empresa "Sí" comunica las responsabilidades y autoridades a todos sus integrantes, lo cual puede representar una importante fortaleza, siempre y cuando se le dé seguimiento.

**Bloque 1**

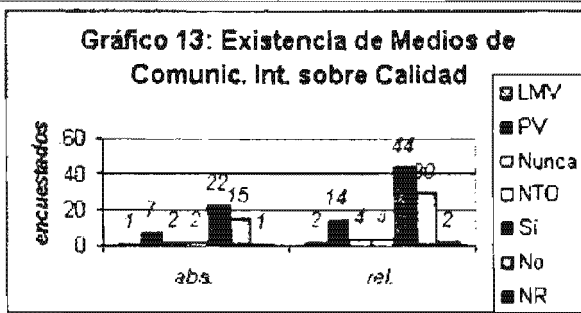
Pregunta 12	Indicador																		
12. ¿Conoce a la persona que se encarga del buen funcionamiento del Sistema de Calidad?	Identificación del Responsable del Sistema de Calidad																		
<p style="text-align: center;"><b>Gráfico 12: Identificación del Resp. del Sistema de Calidad</b></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <caption>Datos del Gráfico 12</caption> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>abs.</th> <th>rel.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>1</td> <td>2%</td> </tr> <tr> <td>NTO</td> <td>3</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Sí</td> <td>8</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>37</td> <td>74%</td> </tr> <tr> <td>NR</td> <td>1</td> <td>2%</td> </tr> </tbody> </table>		Respuesta	abs.	rel.	Nunca	1	2%	NTO	3	6%	Sí	8	16%	No	37	74%	NR	1	2%
Respuesta	abs.	rel.																	
Nunca	1	2%																	
NTO	3	6%																	
Sí	8	16%																	
No	37	74%																	
NR	1	2%																	

**Bloque 2.-** De los 50 encuestados, 37 (74%) manifestaron que: "No" Conocen al Responsable del Sistema de Calidad; 8 encuestados, a su vez, (16%) respondieron que "Sí" lo conocen; 3 más (6%) "No tienen opinión" al respecto; tan sólo 1 encuestado (2%) opinó que "Nunca", y 1 más (2%) "No respondió". Nadie optó por las respuestas "Siempre", "La mayoría de las veces" ni "Pocas veces". 21 (81%) de los 26 hombres encuestados, manifestaron que "No" conocen a la persona que se encarga del buen funcionamiento del Sistema de Calidad. A su vez, 16 (67%) de las 24 mujeres encuestadas comparten esa respuesta.

**Bloque 3 (Interpretación).-** Aproximadamente, las tres cuartas partes de los encuestados opinan que: "No" conocen al responsable del Sistema de Calidad, lo cual representa una de las áreas de oportunidad más fuertes de la empresa, porque se requiere de alguien que integre, coordine y encauce todos los esfuerzos en ese rubro.

## Bloque 1

Pregunta 13	Indicador
13. ¿Existen medios de comunicación interna para transmitir información de calidad?	Existencia de Medios de Comunicación Interna sobre Calidad



**Bloque 2.-** 22 (44%) de los encuestados respondieron que: "Sí" Existen Medios de Comunicación Interna para Transmitir Información sobre Calidad. A su vez, 15 encuestados (30%) manifestaron que "No" existen dichos medios de comunicación; 7 encuestados más (14%), respondieron que "Pocas veces"; 2 (4%) opinaron que "Nunca"; 1 (2%) consideró que "La mayoría de las veces", y 1 (2%) "No respondió". Ningún encuestado seleccionó la opción "Siempre". De los 26 hombres encuestados, 13 (50%) respondieron que "Sí" existen medios de comunicación para transmitir información sobre Calidad, en tanto que 9 de 24 mujeres (38%), también respondieron que "Sí".

**Bloque 3 (Interpretación).**- Si poco menos de la mitad de los encuestados coinciden en que: "Sí" existen medios de comunicación interna para transmitir información sobre Calidad, lo cual habla de una fortaleza de la empresa, faltaría preguntarse qué tipo de contenidos se transmiten y quién administra ese proceso.

## Bloque 1

Pregunta 14	Indicador
14. ¿Existe un sistema de auditorías internas?	Existencia de Sistema de Auditorías Internas

**Gráfico 14.- Existencia de Sistema de Auditorías Internas**

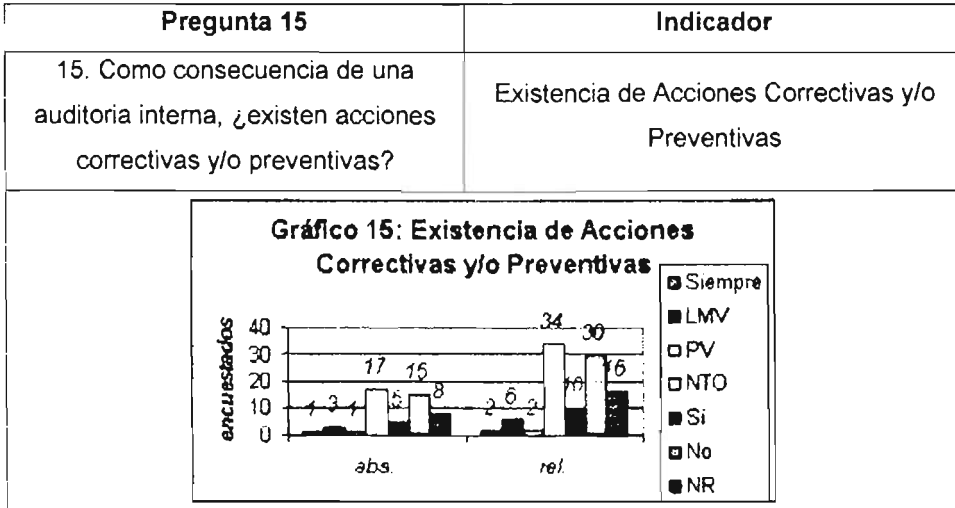
Respuesta	abs.	rel.
Sí	10	20
No	21	42
NR	6	12

**Bloque 2.-** 21 encuestados (42%) consideran que: “No” Existe un Sistema de Auditorías Internas en la Empresa (SAI); 10 (20%) opinan que “Sí” existe un SAI, y 10 encuestados más (20%), “No tienen opinión” al respecto; 6 (12%) “No respondieron”; 2 (4%) opinaron que “Pocas veces”, y 1 encuestado (2%) respondió que “La mayoría de las veces veces” se ha contado con ese Sistema. Ningún encuestado respondió con las opciones “Siempre” ni “Nunca”. 15 (58%) de los 26 hombres encuestados, respondieron que en la empresa “No” existe un Sistema de Auditorías Internas, contra 6 (25%) de las 24 mujeres encuestadas, que optaron por esa respuesta.

**Bloque 3 (Interpretación).-** Poco más del 40% de los encuestados opina que: “No” existe un Sistema de Auditorías Internas, lo cual habla de la necesidad de que la empresa se plantee el establecimiento de un sistema *ad hoc*, que le permita conocer, controlar y administrar adecuadamente sus recursos, con una orientación a la Calidad.



**Bloque 1**



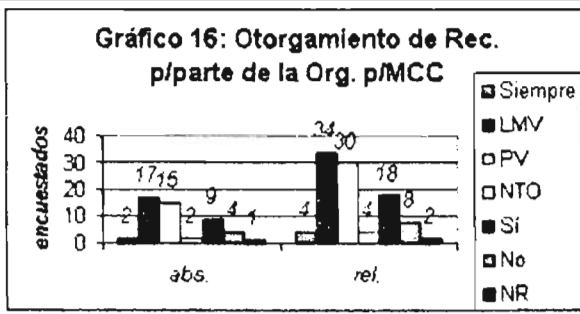
**Bloque 2.-** De los 50 encuestados, 17 (34%) “No tienen opinión” sobre la Existencia de Acciones Correctivas y/o Preventivas en la Empresa (ACPE); 15 encuestados (30%) respondieron que “No” al respecto; 8 (16%) “No respondieron”; tan sólo 5 encuestados (10%) respondieron que “Sí” existen ACPE; 3 (6%) dijeron que “La mayoría de las veces”; 1 (2%) respondió que “Siempre”, y 1 más (2%) opinó que “Pocas veces”. Nadie optó por la respuesta “Nunca”. De los 26 hombres encuestados 10 (38%) respondieron que “No”, existen acciones correctivas y/o preventivas en la empresa, y 5 de las 24 mujeres encuestadas (21%), respondieron de la misma manera.

**Bloque 3 (Interpretación).-** Poco más de la tercera parte de los encuestados “No tienen opinión” sobre la existencia de acciones correctivas y/o preventivas en la Empresa, aunado al 46% de los encuestados que respondieron con “No” y “No rotundo”, lo cual refleja la necesidad imperiosa de que dicha se fomente más la “proactividad”.

### 3.4.3 Cuestionario 3: Gestión de los Recursos

#### Bloque 1

Pregunta 16	Indicador
16. ¿La organización proporciona los recursos necesarios para mejorar continuamente la calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes?	Otorgamiento de Recursos por parte de la Organización para Mejora Continua de la Calidad

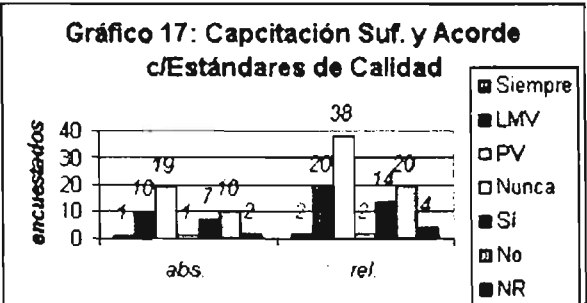


**Bloque 2.-** De los 50 encuestados, 17 (34%) consideran que: “La mayoría de las veces” La Organización Proporciona los Recursos Necesarios para Mejorar Continuamente la Calidad, Satisfaciendo las Necesidades de los Clientes; 15 encuestados (30%) manifestaron que “Pocas veces” se proporcionan esos recursos; 9 (18%) contestaron que “Sí” se proporcionan dichos recursos; 4 (8%) eligieron la respuesta “No”; 2 (4%) consideran que “Siempre”; 2 más (4%) “No tienen opinión” al respecto, y 1 (2%) “No respondió”. Ningún encuestado seleccionó la opción “Nunca”. De los 26 hombres encuestados, 9 (35%) manifestaron que la Organización “La mayoría de las veces” proporciona los recursos necesarios para mejorar continuamente la calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes, y 8 de las 24 mujeres encuestadas (33%) seleccionaron la misma opción de respuesta.

**Bloque 3 (Interpretación).-** Las tendencias anteriores muestran que: “La mayoría de las veces” la Organización proporciona los recursos necesarios para mejorar

continuamente la calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes, lo cual es bueno, pero podría serlo más en la medida en que esa disposición se ligue al diseño, integración, administración y control de sistemas de mejora continua para toda la empresa.

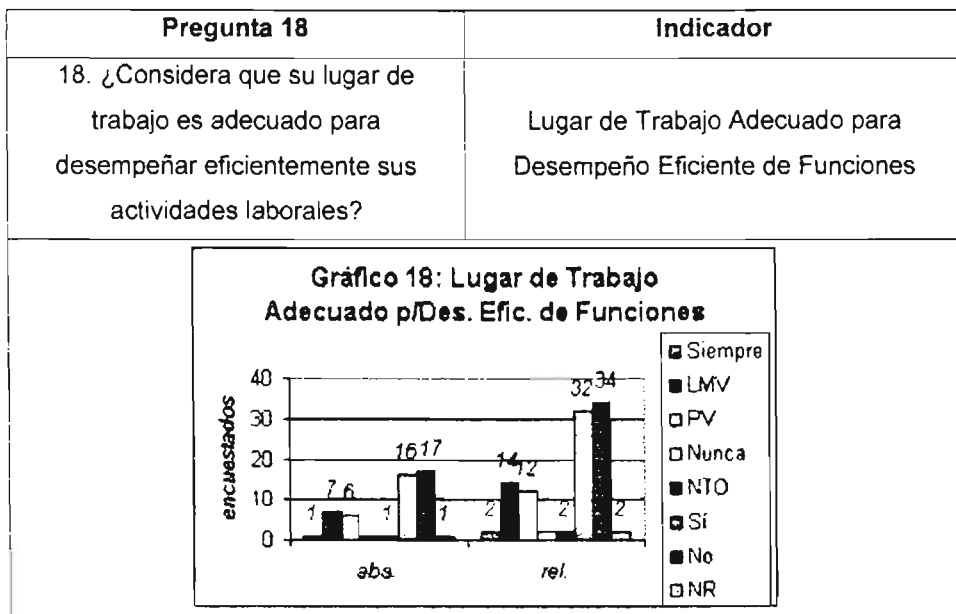
### Bloque 1

Pregunta 17	Indicador																											
17. ¿Recibe la capacitación necesaria y suficiente para desempeñar sus actividades, apegándose a los estándares de calidad de la organización?	Capacitación Suficiente y Acorde con Estándares de Calidad de la Organización																											
<p style="text-align: center;"><b>Gráfico 17: Capacitación Suf. y Acorde c/Estándares de Calidad</b></p>  <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <caption>Datos del Gráfico 17</caption> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>abs.</th> <th>rel.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>LMV</td> <td>10</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>PV</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>7</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>Si</td> <td>10</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>2</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>NR</td> <td>2</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td><b>38</b></td> <td><b>38</b></td> </tr> </tbody> </table>		Respuesta	abs.	rel.	Siempre	1	2	LMV	10	20	PV	1	2	No	7	14	Si	10	20	No	2	4	NR	2	4	<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>38</b>
Respuesta	abs.	rel.																										
Siempre	1	2																										
LMV	10	20																										
PV	1	2																										
No	7	14																										
Si	10	20																										
No	2	4																										
NR	2	4																										
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>38</b>																										

**Bloque 2.-** 19 de los 50 encuestados (38%) manifestaron que: "Pocas veces" Reciben la Capacitación Necesaria y Suficiente para Desempeñar sus Actividades; 10 encuestados (20%) respondieron que "La mayoría de las veces" reciben dicha capacitación; otros 10 (20%) consideran que "No" reciben esa capacitación; 7 (14%) respondieron que "Sí"; 1 (2%) respondió que "Siempre"; 1 más (2%) opina que "Nunca", y 2 (4%) encuestados "No respondieron". Ningún encuestado seleccionó la opción "No tengo opinión". De los 26 hombres encuestados, 10 (38%) consideran que la Organización "Pocas veces" les proporciona la capacitación necesaria y suficiente para desempeñar sus actividades. 9 de las 24 mujeres encuestadas (38%) opinan lo mismo.

**Bloque 3 (Interpretación).**- Cerca del 40% de los encuestados considera que: "Pocas veces la empresa les proporciona la capacitación requerida para realizar sus actividades, con lo cual se abre un área importante de oportunidad, ya que la capacitación con un enfoque de calidad y mejora continua es básica para que el personal adquiera los conocimientos y habilidades necesarios y modifique actitudes en pro de calidad de la organización.

**Bloque 1**

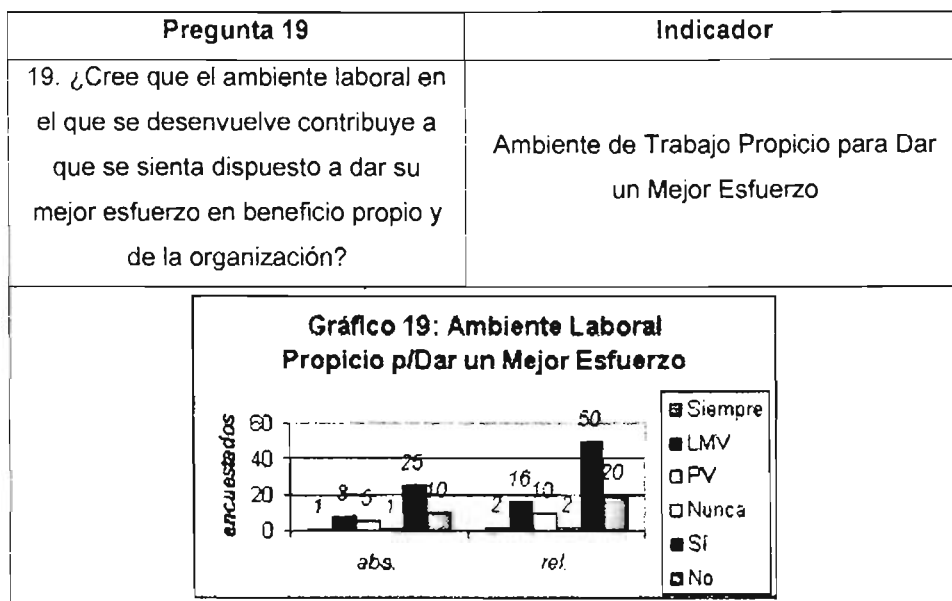


**Bloque 2.-** De los 50 encuestados, 17 (34%) consideran que: Su Lugar de Trabajo "No" es Adecuado para Desempeñar Eficientemente sus Actividades Laborales, en tanto que 16 (32%) consideran que "Sí" cuentan con un lugar adecuado; 7 (14%) opinan que "La mayoría de las veces"; 6 (12%) consideran que "Pocas veces"; 1 (2%) respondió que "Siempre"; 1 (2%) respondió que "Nunca"; 1 (2%) "No tiene opinión" al respecto, y 1 más (2%) "No respondió". 9 de los 26 hombres encuestados (35%), consideran que su lugar de trabajo "No" es adecuado para desempeñar

eficientemente sus actividades laborales, y 8 de las 24 mujeres encuestadas (33%) opinan lo mismo.

**Bloque 3 (Interpretación).**- Poco más de la tercera parte de los encuestados considera que: su lugar de trabajo “No” es adecuado para desempeñar eficientemente sus actividades laborales, lo cual puede constituir un factor que los predisponga o desmotive para desempeñar mejor su trabajo.

### Bloque 1



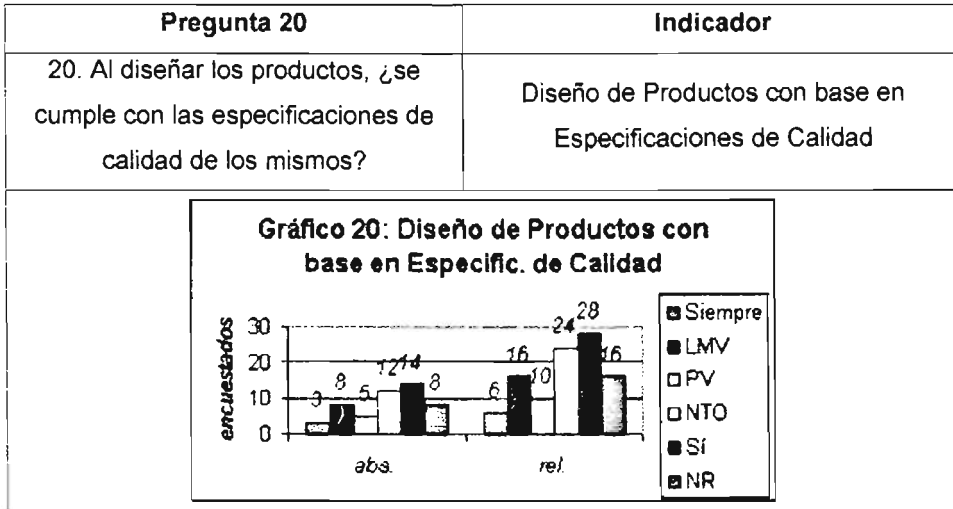
**Bloque 2.**- 25 (50%) de los 50 encuestados, consideran que: El Ambiente Laboral en el que Se Desenvuelven “Sí” Contribuye a que Se Sientan Dispuestos a Dar su Mejor Esfuerzo en Beneficio Propio y de la Organización; 10 encuestados (20%) consideran que el ambiente laboral “No” es propicio; 8 (16%) opinan que “la mayoría de las veces” el ambiente laboral es propicio; 5 (10%) consideran que “Pocas veces” dicho ambiente es propicio; i encuestado (2%) respondió que “Siempre” es propicio el ambiente el ambiente laboral, y i más respondió que “Nunca”. Cabe destacar que nadie seleccionó la opción “No tengo opinión” y que todos los encuestados

respondieron la pregunta. De los 26 hombres encuestados, 13 (50%) opinan que el ambiente laboral en el que se desenvuelven "Sí" contribuye a que se sientan dispuestos a dar su mejor esfuerzo en beneficio propio y de la organización, y 12 (50%) de las 24 mujeres encuestadas consideran lo mismo.

**Bloque 3 (Interpretación).**- El que el 50% de los encuestados considere que: el ambiente laboral en el que se desenvuelven "Sí" contribuye a que se sientan dispuestos a dar su mejor esfuerzo en beneficio propio y de la organización, puede ser un buen principio. siempre y cuando se consideren los casos que respondieron con "No" y "Pocas veces" como áreas de mejora prioritarias.

### 3.4.4 Cuestionario 4: Realización del Producto

#### Bloque 1

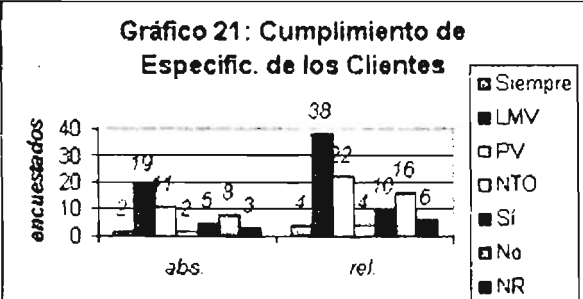


**Bloque 2.-** De los 50 encuestados, 14 (28%) respondieron que: Al Diseñar los Productos, la Empresa "Sí" Cumple con las Especificaciones de Calidad de los Mismos; 12 (24%) "No tienen opinión al respecto"; 8 encuestados (16%) consideran que "La mayoría de las veces" se cumple con esas especificaciones; 8 más (16%) "No respondieron"; 5 (10%) respondieron que "Pocas veces" se cumple con las especificaciones de Calidad, y 3 (6%) respondieron que "Siempre" se cumple con las especificaciones de Calidad. Ningún encuestado optó por las respuestas "No" ni "Nunca". De los 26 hombres encuestados, 8 (31%) respondieron que la Compañía "Sí" cumple con las especificaciones de calidad al diseñar los productos, y 6 (25%) de las 24 mujeres encuestadas, seleccionaron la misma opción de respuesta.

**Bloque 3 (Interpretación).-** Las tendencias anteriores muestran que para cerca del 30% de los encuestados, al diseñar los productos, la empresa "Sí" cumple con las especificaciones de Calidad de los mismos. Este porcentaje aunado a las respuestas "Siempre" y "La mayoría de las veces" (8 y 16%, respectivamente). Pero habría que

indagar más acerca de las razones de quienes eligieron la opción "No tengo opinión al respecto" y de aquellos que "No respondieron".

### Bloque 1

Pregunta 21	Indicadores																								
21. ¿Se cumplen las especificaciones de los clientes en cuanto a tiempo de entrega y servicio posventa (información sobre el producto, consultas, retroalimentación y quejas)?	Cumplimiento de Especificaciones de los Clientes: a) tiempo de entrega, b) servicio posventa, c) información sobre el producto, consultas, retroalimentación y quejas																								
<div style="text-align: center;"> <p><b>Gráfico 21: Cumplimiento de Especific. de los Clientes</b></p>  <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <caption>Data for Gráfico 21: Cumplimiento de Especific. de los Clientes</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Siempre</th> <th>LMV</th> <th>PV</th> <th>NTO</th> <th>Sí</th> <th>No</th> <th>NR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>abs.</td> <td>2</td> <td>19</td> <td>11</td> <td>5</td> <td>8</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>rel.</td> <td>4</td> <td>38</td> <td>22</td> <td>4</td> <td>10</td> <td>16</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table> </div>		Categoría	Siempre	LMV	PV	NTO	Sí	No	NR	abs.	2	19	11	5	8	3	4	rel.	4	38	22	4	10	16	6
Categoría	Siempre	LMV	PV	NTO	Sí	No	NR																		
abs.	2	19	11	5	8	3	4																		
rel.	4	38	22	4	10	16	6																		

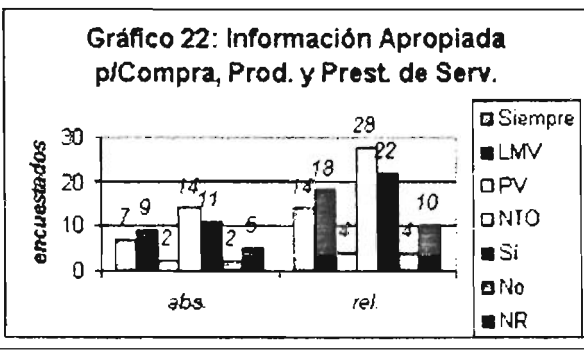
**Bloque 2.-** Para 19 (38%) de los 50 encuestados, "La mayoría de las veces" Se Cumplen las Especificaciones de los Clientes en cuanto a Tiempo de Entrega y Servicio Posventa (información sobre el producto, consultas, retroalimentación y quejas); 11 encuestados (22%) respondieron que "Pocas veces" se cumple con esas especificaciones; 8 (16%) opinaron que "No" se cumplen dichas especificaciones; 5 (10%) respondieron que "Sí"; 3 (6%) "No respondieron"; para 2 encuestados (4%), "Siempre" se cumplen las especificaciones, y 2 más "No tuvieron opinión" al respecto. Ningún encuestado respondió con la opción "Nunca". 10 de los 26 hombres encuestados (38%), manifestaron que "La mayoría de las veces" se cumplen las especificaciones de los clientes en cuanto a tiempo de entrega y servicio posventa, y 9 (38%) opinaron lo mismo.



**Bloque 3 (Interpretación).**- Cerca del 40% de los encuestados coinciden en que: “La mayoría de las veces” Se Cumplen las especificaciones de los clientes en cuanto a tiempo de entrega y servicio posventa (información sobre el producto, consultas, retroalimentación y quejas), lo cual es un buen principio, aunque no suficiente, en lo que a cultura de calidad y servicio al cliente se refiere.

**Bloque 1**

Pregunta 22	Indicador
22. ¿Los resultados del diseño y desarrollo proporcionan información apropiada para la compra, producción y prestación del servicio?	Información Apropiaada para Compra, Producción y Prestación del Servicio

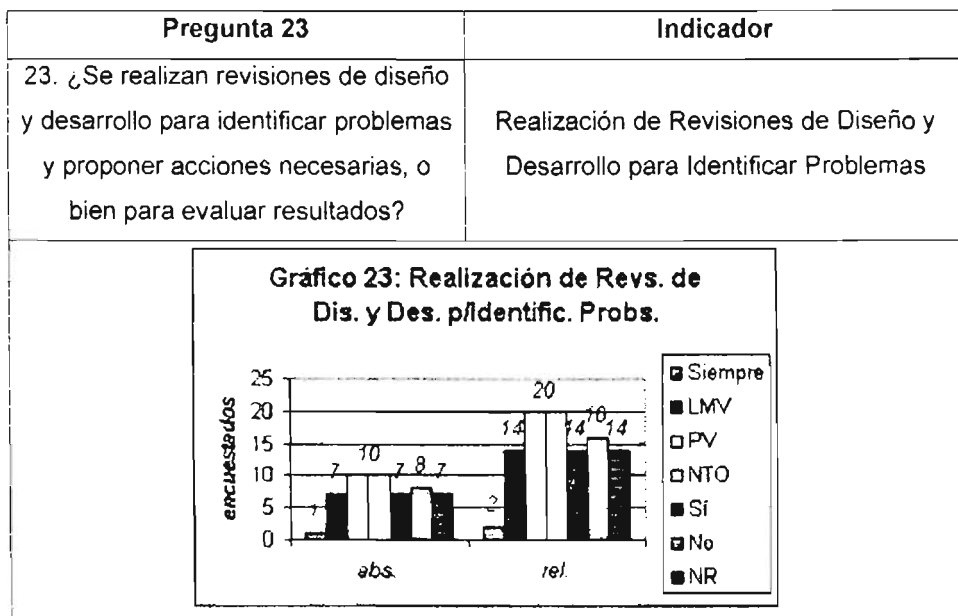


**Bloque 2.-** 14 (28%) de los 50 encuestados, “No tienen opinión” en torno a si: Los Resultados del Diseño y Desarrollo Proporcionan Información Apropiaada para la Compra, Producción y Prestación del Servicio; 11 encuestados (22%) respondieron que los resultados del diseño y desarrollo “Si” proporcionan información apropiada para la compra, producción y prestación del servicio; 9 (18%) opinan que “La mayoría de las veces” los resultados del diseño y desarrollo proporcionan información apropiada al respecto; 7 (14%) respondieron que “Siempre”; 5 (10%) “No respondieron”; 2 encuestados (4%) respondieron con la opción “Pocas veces”, y 2 más opinaron que “No”. Ningún encuestado respondió con la opción “Nunca”. 6 de los 26 hombres encuestados (23%), “No tienen opinión” en torno a si los resultados del

diseño y desarrollo proporcionan información apropiada para la compra, producción y prestación del servicio, y 8 de las 24 mujeres encuestadas ( 33%) respondieron lo mismo.

**Bloque 3 (Interpretación).**- El hecho de que cerca del 30% de los encuestados "No tenga opinión" acerca de si los resultados del diseño y desarrollo proporcionan información apropiada para la compra, producción y prestación del servicio, puede denotar una deficiente comunicación y/o falta de capacitación, las cuales son decisivas como parte del adecuado servicio a los clientes.

**Bloque 1**



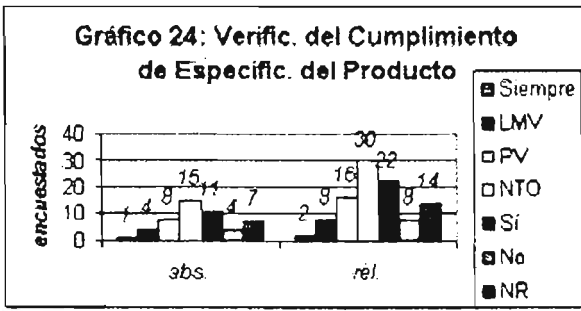
**Bloque 2.-** De los 50 encuestados, 10 (20%) opinan que: "Pocas veces" Se Realizan Revisiones de Diseño y Desarrollo para Identificar Problemas y Proponer Acciones Necesarias, o bien para Evaluar Resultados; 10 encuestados más (20%) manifestaron "No tener opinión" al respecto; 8 (16%) piensan que "No"; para 7 encuestados (14%), "La mayoría de las veces" se realizan dichas revisiones; 7

encuestados más (14%) respondieron con "Sí" a ese respecto; 7 más (14%) "No respondieron", y tan sólo 1 (2%) respondió que "Siempre". Ningún encuestado seleccionó la opción "Nunca". De los 26 hombres encuestados, 5 (19%), consideran que "Pocas veces" se realizan revisiones de diseño y desarrollo para identificar problemas y proponer acciones necesarias, o bien para evaluar resultados, y 5 de las 24 mujeres encuestadas (21%) consideran lo mismo.

**Bloque 3 (Interpretación).**- El que el 20% de los encuestados opine que: "Pocas veces" se realizan revisiones de diseño y desarrollo para identificar problemas y proponer acciones necesarias, o bien para evaluar resultados, y que otro 20% opine que "Sí" se realizan dichas revisiones, es insuficiente si se quiere llevar a la empresa a un entorno de Calidad Total.

**Bloque 1**

Pregunta 24	Indicador
24. ¿Se realiza la verificación del diseño y desarrollo para asegurarse de que se están cumpliendo las especificaciones del producto?	Verificación del Cumplimiento de Especificaciones del Producto

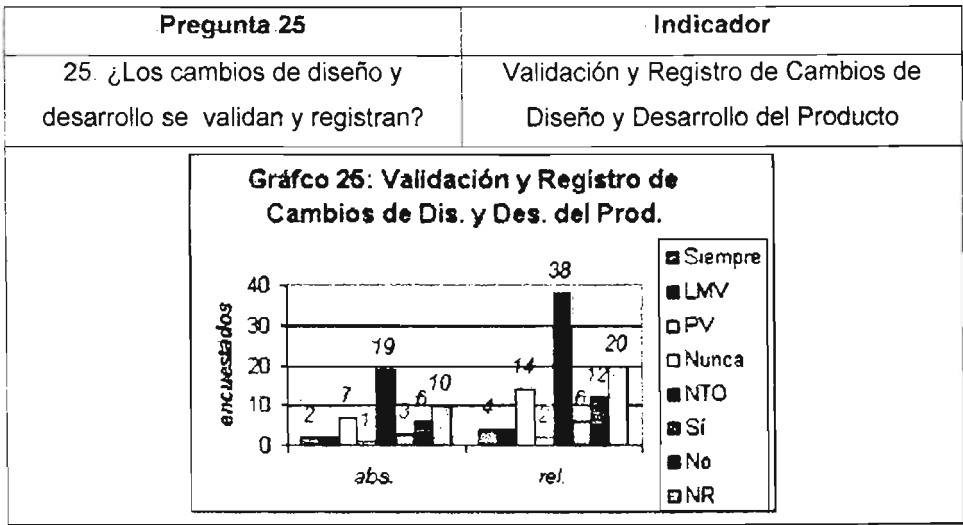


**Bloque 2.-** 15 de los 50 encuestados (30%), "No tienen opinión" acerca de si: Se Realiza la Verificación del Diseño y Desarrollo para Asegurarse de que Se Están Cumpliendo las Especificaciones del Producto; a su vez, 11 encuestados (22%) opinan que "Sí" se realiza dicha verificación; 8 encuestados (16%) respondieron que

“Pocas veces” se lleva a cabo esa verificación; 7 encuestados (14%) “No respondieron”; 4 encuestados (8%) optaron por la respuesta “La mayoría de las veces”; 4 más opinaron que “No”, y tan sólo 1 (2%) consideró que “Siempre” se realiza la verificación del diseño y desarrollo. Ningún encuestado optó por la respuesta “Nunca”. De los 26 hombres encuestados, 5 (19%), “No tienen opinión” de si se realizan revisiones de diseño y desarrollo para identificar problemas y proponer acciones necesarias, o bien para evaluar resultados, y 10 de las 24 mujeres encuestadas (42%) consideran lo mismo.

**Bloque 3 (Interpretación).**- El que el 30% de los encuestados “No tenga opinión” acerca de si: se realiza la verificación del diseño y desarrollo para asegurarse de que se están cumpliendo las especificaciones del producto, refleja una importante área de oportunidad para la empresa, si es que se pretende llevarla a un entorno de Calidad Total.

**Bloque 1**

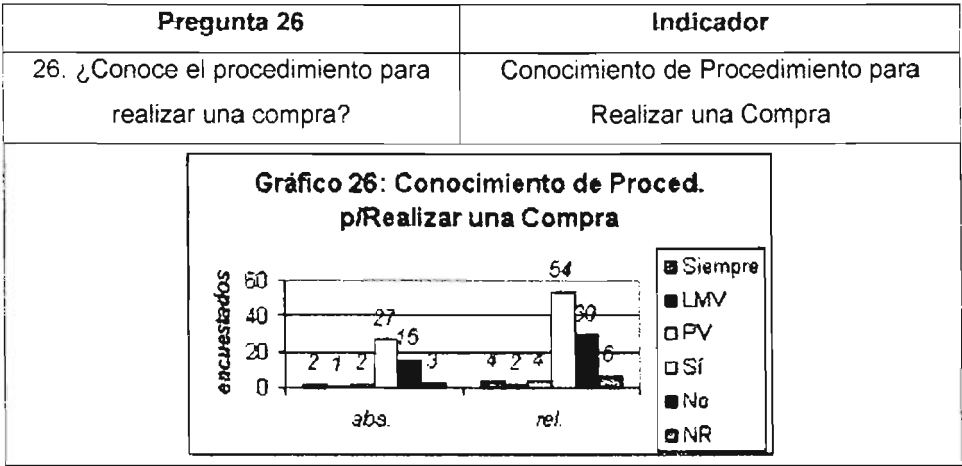


**Bloque 2.-** De los 50 encuestados, 19 (38%), “No tienen opinión” en torno a si: Los Cambios de Diseño y Desarrollo se Validan y Registran; 10 encuestados (20%) “No

respondieron” al respecto; 7 encuestados (14%) respondieron que “Pocas veces” los cambios de diseño y desarrollo se validan y registran; 6 encuestados (12%) respondieron que “No”; 3 encuestados (6%) optaron por la respuesta “Sí”; 2 (4%) opinaron que “Siempre” se validan y registran los cambios de diseño y desarrollo; 2 más (4%) respondieron que “La mayoría de las veces”, y tan sólo 1 (2%) consideró que “Nunca”. 8 de los 26 hombres encuestados (31%), “No tienen opinión” en torno a si los cambios de diseño y desarrollo se validan y registran, mientras que 11 de las 24 mujeres encuestadas (46%) respondieron lo mismo.

**Bloque 3 (Interpretación).**- Cerca del 40% de los encuestados “No tienen opinión” en torno a si los cambios de diseño y desarrollo se validan y registran, en tanto que 10 (20%) “No respondieron” a este respecto, lo cual habla de una ausencia de comunicación y/o, o bien de la ausencia de esa práctica de validación y registro.

**Bloque 1**



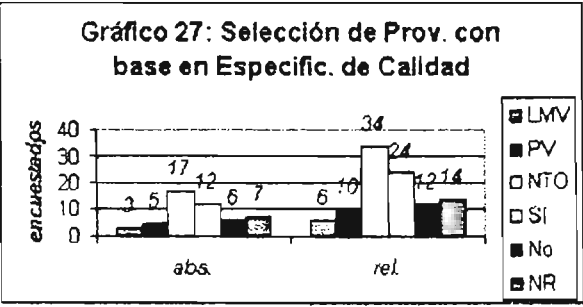
**Bloque 2.-** 27 (54%) de los 50 encuestados, “Sí” Conocen el Procedimiento para Realizar una Compra: 15 (30%) “No” conocen dicho procedimiento; 3 encuestados (6%) “No respondieron” a la pregunta correspondiente; 2 encuestados (4%) respondieron con la opción “Siempre”; 2 más (4%) respondieron con la opción “Pocas veces”, y tan sólo 1 (2%) respondió que “La mayoría de las veces” ha conocido dicho

procedimiento. Cabe destacar que ningún encuestado seleccionó las opciones "Nunca" ni "No tengo opinión". De los 26 hombres encuestados, 16 (62%), "Sí" conocen el procedimiento para realizar una compra, y 11 de las 24 mujeres encuestadas (46%), opinan lo mismo.

**Bloque 3 (Interpretación).**- De acuerdo con los datos anteriores, más de la mitad de los encuestados manifestó que: "Sí" conoce el procedimiento para realizar una compra, lo cual es importante, porque se trata de un aspecto clave del proceso Cliente-Proveedor. Habría que analizar qué sucede con aquellos encuestados que optaron por la respuesta "No", o que "No respondieron".

**Bloque 1**

Pregunta 27	Indicador
27. ¿Se seleccionan los proveedores de acuerdo con una evaluación y función de la capacidad para suministrar materias primas y materiales con base en las especificaciones de calidad establecidas?	Selección de Proveedores con base en Especificaciones de Calidad



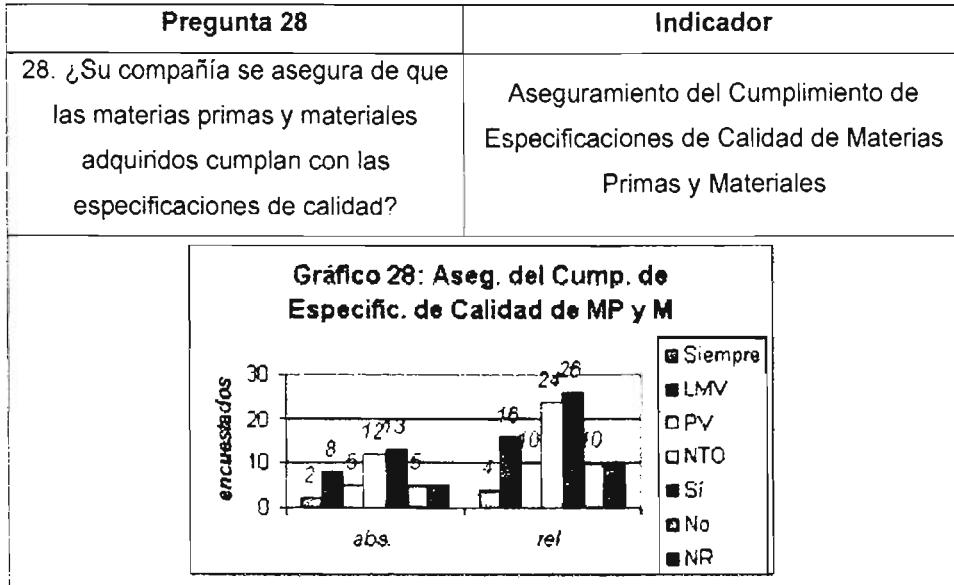
**Bloque 2.**- De los 50 encuestados, 17 (34%) "No tienen opinión" acerca de si: Se Seleccionan los Proveedores de Acuerdo con una Evaluación y Función de la Capacidad para Suministrar Materias Primas y Materiales con Base en las

Especificaciones de Calidad Establecidas; 12 encuestados más (24%) respondieron que "Sí" a ese respecto; 7 (14%) "No respondieron"; 5 (10%) manifestaron que "Pocas veces" se realiza dicha selección de proveedores con los criterios referidos; 6 más (12%) mencionaron que "No" al respecto, y 3 encuestados (6%) opinaron que "La mayoría de las veces" se realiza dicha selección con base en especificaciones de calidad. Ningún encuestado respondió con las opciones "Siempre" ni "Nunca". De los 26 hombres encuestados, 6 (23%), "No tienen opinión" acerca de si: se seleccionan los proveedores de acuerdo con las Especificaciones de Calidad establecidas, y 11 de las 24 mujeres encuestadas (46%), opinan lo mismo.

**Bloque 3 (Interpretación).**- Según los datos anteriores, el 34% de los encuestados "No tienen opinión" acerca de si: se seleccionan los proveedores de acuerdo con una evaluación y función de la capacidad para suministrar materias primas y materiales con base en las especificaciones de calidad establecidas. Cabe destacar que aun cuando el grueso del personal no tenga por qué participar directamente en ese proceso, sí es importante que tenga un panorama de conjunto de lo que ocurre a ese respecto en la organización.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

## Bloque 1



**Bloque 2.-** 13 de los 50 encuestados (26%), consideran que: La Compañía "Sí" Se Asegura de que las Materias Primas y Materiales Adquiridos Cumplan con las Especificaciones de Calidad; 12 encuestados (24%) "No tienen opinión" al respecto; 8 (16%) consideran que "La mayoría de las veces" la empresa se asegura del cumplimiento de las especificaciones mencionadas; 5 encuestados (10%) consideran que "Pocas veces" se cumple ese aseguramiento; 5 (10%) respondieron que "No" al respecto; 5 más (10%) "No respondieron", y tan sólo 2 (4%) respondieron que la empresa "Siempre" se asegura de las especificaciones de calidad de materias primas y materiales. Cabe señalar que nadie optó por la respuesta "Nunca". 5 de los 26 hombres encuestados (19%), opinan que la empresa "Sí" se asegura del cumplimiento de especificaciones de calidad de materias primas y materiales, mientras que 8 de las 24 mujeres encuestadas (33%) coinciden con esa respuesta.

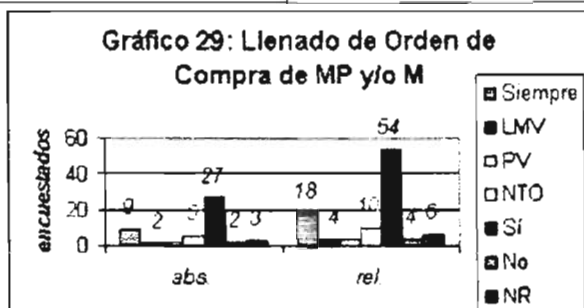
**Bloque 3 (Interpretación).-** El 26% de los encuestados considera que: la compañía "Sí" se asegura de que las materias primas y materiales adquiridos cumplan con las especificaciones de Calidad, lo cual, aunado a los porcentajes de quienes



respondieron con las opciones "Siempre" y "La mayoría de las veces" (4 y 16%, respectivamente), puede ser indicador de que el rubro de adquisiciones por parte de la Compañía cumple de manera predominante las especificaciones de Calidad; pero, aun cuando el aseguramiento del cumplimiento de especificaciones de calidad de materias primas y materiales es una atribución de los directamente relacionados con las compras, es importante que el resto del personal esté enterado y sensibilizado acerca de lo que ocurre en materia de aseguramiento de calidad en la empresa.

### Bloque 1

Pregunta 29	Indicador
29. Cuando se realiza la compra de alguna materia prima y/o material, ¿se llena una orden de compra donde se describa el material y/o materia prima a comprar y quiénes autorizan la compra?	Llenado de Orden de Compra de Materia Prima y/o Material



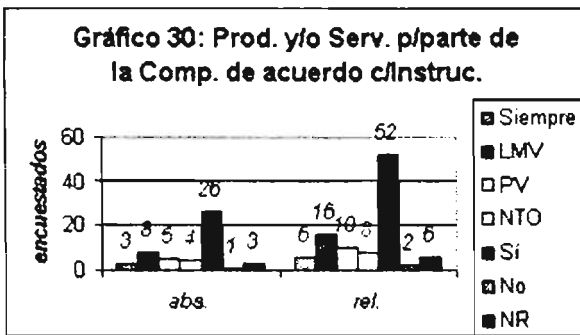
**Bloque 2.-** De los 50 encuestados, 27 (54%), coinciden en que: Cuando se Realiza la Compra de Alguna Materia Prima y/o Material, "Sí" Se Llena una Orden de Compra Donde se Describe el Material y/o Materia Prima a Comprar y Quiénes Autorizan la Compra; 9 encuestados (18%) consideran que "Siempre" se llena dicha orden de compra; 5 (10%) "No tienen opinión" al respecto; 3 (6%) "No respondieron"; 2 encuestados (4%) opinan que "La mayoría de las veces" se llena la orden de compra; 2 (4%) opinan que "Pocas veces" se llena dicha orden, y 2 más (4%) opinan que "No".

Ningún encuestado eligió la opción "Nunca". De los 26 hombres encuestados, 12 (46%), opinan que la empresa "Sí" se asegura del cumplimiento de especificaciones de calidad de materias primas y materiales, y 15 de las 24 mujeres encuestadas (63%) coinciden con esa respuesta.

**Bloque 3 (Interpretación).**- La mayoría de los encuestados coinciden en que: cuando se realiza la compra de alguna materia prima y/o material, "Sí" se llena una orden de compra donde se describe el material y/o materia prima a comprar y quiénes autorizan la compra, lo cual denota un principio de orden importante para la empresa y, por lo tanto, una fortaleza..

### Bloque 1

Pregunta 30	Indicador
30. ¿Su compañía lleva a cabo la producción y/o servicio de acuerdo con las instrucciones de trabajo, indicando el uso adecuado del equipo?	Producción y/o Servicio por parte de la Compañía, de acuerdo con Instrucciones de Trabajo Establecidas

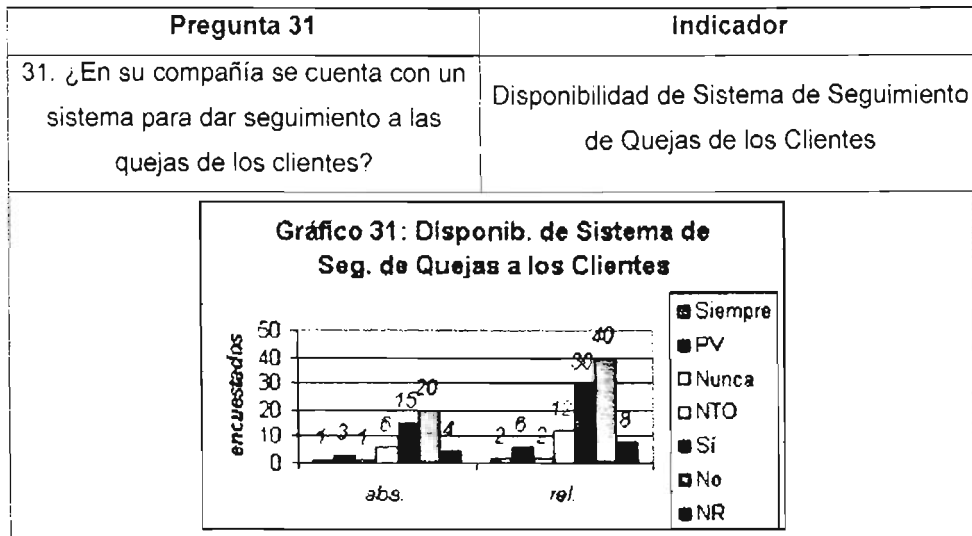


**Bloque 2.**- 26 de los 50 encuestados (52%), manifestaron que: La Empresa "Sí" Lleva a Cabo la Producción y/o Servicio de Acuerdo con las Instrucciones de Trabajo, Indicando el Uso Adecuado del Equipo; 8 (16%) opinaron que "La mayoría de las veces" se da esa situación; 5 encuestados (10%) opinaron que "Pocas veces" se lleva a cabo la producción y/o servicio en los términos señalados; 4 encuestados (8%)

"No tuvieron opinión" al respecto; 3 (6%) eligieron la opción "Siempre"; 3 más (6%) "No respondieron", y tan sólo 1 (2%) respondió que "No". Ninguno de los encuestados respondió con la opción "Nunca". De los 26 hombres encuestados, 11 (42%), opinan que la empresa "Sí" se asegura del cumplimiento de especificaciones de calidad de materias primas y materiales, y 15 de las 24 mujeres encuestadas (63%) coinciden con esa respuesta.

**Bloque 3 (Interpretación).**- La mayoría de los encuestados coinciden en que: la Empresa "Si" lleva a cabo la producción y/o servicio de acuerdo con las instrucciones de trabajo, indicando el uso adecuado del equipo, lo cual denota, al igual que en el punto anterior, un principio de orden importante para la empresa, lo mismo que el seguimiento de ciertos procedimientos.

### Bloque 1

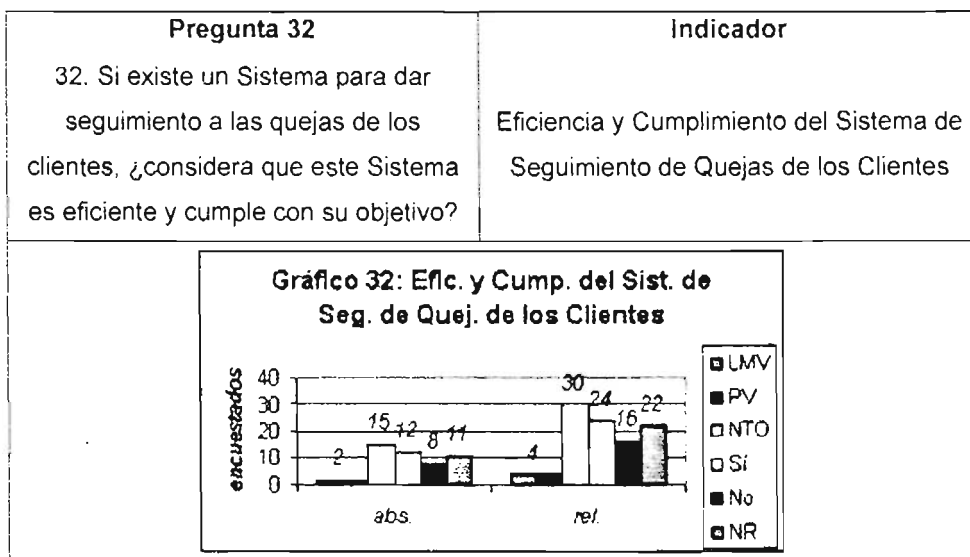


**Bloque 2.-** De los 50 encuestados, 20 (40%), consideran que: En la Compañía "No" Se Cuenta con un Sistema de Seguimiento a las Quejas de los Clientes (SSQC); 15 encuestados (30%) opinan que "Si" se cuenta con un SSQC; 6 encuestados (12%) "No tienen opinión" al respecto; para 3 (6%) "Pocas veces" se ha contado con dicho

sistema; 4 (8%) "No respondieron"; 1 (2%) opina que "Siempre" se ha contado con un SSQC, y 1 más (2%) que "Nunca". Ningún encuestado optó por la respuesta "La mayoría de las veces". 14 de los 26 hombres encuestados (54%), opinan que la empresa "No" se cuenta con un Sistema de Seguimiento a las Quejas de los Clientes (SSQC), en tanto que 6 de las 24 mujeres encuestadas (25%) opinan lo mismo.

**Bloque 3 (Interpretación).**- El hecho de que el 40% de los encuestados opine que: la Compañía "No" cuenta con un sistema de seguimiento a las quejas de los clientes, abre un área clave de oportunidad, ya que el seguimiento a quejas forma parte imprescindible de los procesos de Calidad Total, en general, y Calidad en el Servicio, en particular.

**Bloque 1**



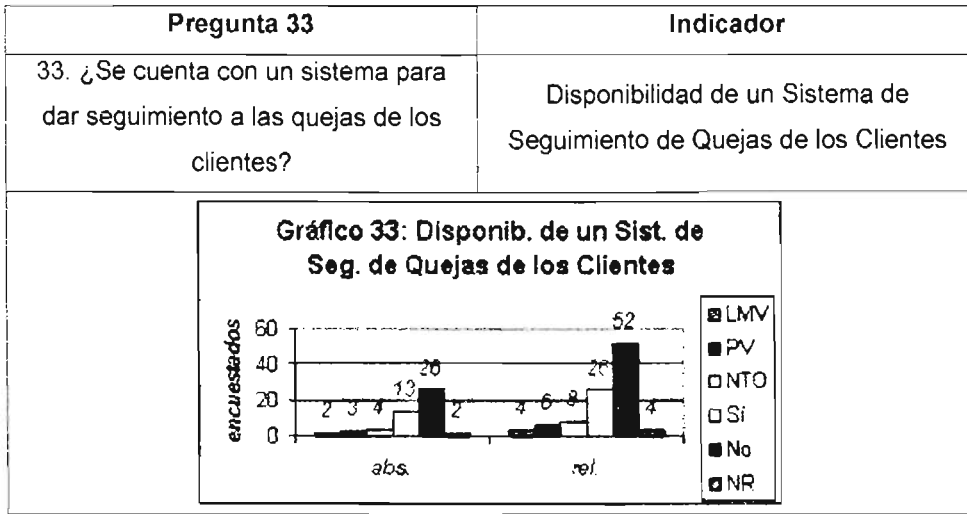
**Bloque 2.-** 15 (30%) de los 50 encuestados, "No tienen opinión" en torno a si: El Sistema para Dar Seguimiento a las Quejas de los Clientes (SSQC) es Eficiente y Cumple con su Objetivo; 12 (24%) consideran que el SSQC "Sí" es eficiente y se cumple con su objetivo; 11 encuestados (22%) "No respondieron"; 8 encuestados (16%) opinan que el SSQC "No" es eficiente ni se cumple con su objetivo; 2 (4%)

consideran que es eficiente y se cumple "La mayoría de las veces", y para 2 más (4%) "Pocas veces" es eficiente y se cumple el SSQC. Ningún encuestado optó por las respuestas "Siempre" ni "Nunca". De los 26 hombres encuestados, 9 (35%), "No tienen opinión" en torno a la eficiencia y cumplimiento del SSQC, y 6 de las 24 mujeres encuestadas (25%) opinan lo mismo.

**Bloque 3 (Interpretación).**- El hecho que el 30% de los encuestados "No tengan opinión" en torno a si: el sistema para dar seguimiento a las quejas de los clientes (es eficiente y cumple con su objetivo, y el 22% "No respondieran" a dicho cuestionamiento, puede reflejar una deficiente comunicación, en detrimento de la adecuada atención y servicio al cliente, o bien estar ligado al rubro anterior.

### 3.4.5 Cuestionario 5: Medición, Análisis y Mejora

#### Bloque 1

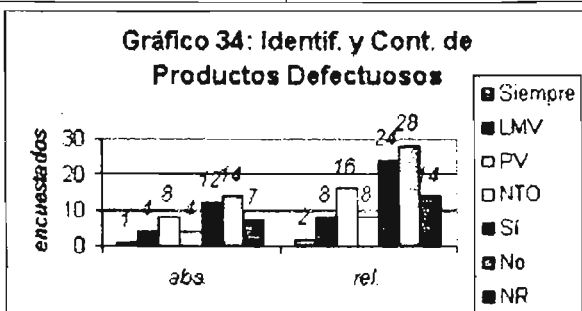


**Bloque 2.-** De los 50 encuestados, 26 (52%) manifestaron que la empresa "No" Cuenta con un Sistema para Dar Seguimiento a las Quejas de los Clientes (SSQC); 13 encuestados (26%) opinaron que "Sí" se cuenta con un SSQC; 4 encuestados (8%) "No tuvieron opinión" al respecto; 3 encuestados (6%) opinaron que "Pocas veces" se ha contado con dicho sistema; 2 encuestados (4%) respondieron que "La mayoría de las veces" se ha contado con un SSQC, y 2 encuestados más (4%) "No respondieron". Ningún encuestado eligió la opción "Nunca". 18 de los 26 hombres encuestados (69%), opinaron que la empresa "No" cuenta con un Sistema para Dar Seguimiento a las Quejas de los Clientes (SSQC), mientras que sólo 8 de las 24 mujeres encuestadas (33%) opinaron lo mismo.

**Bloque 3 (Interpretación).**- Poco más de la mitad de los encuestados consideran que la empresa: "No" cuenta con un sistema para dar seguimiento a las quejas de los clientes, lo cual resulta significativo, si se toma en cuenta que los sistemas de seguimiento a clientes constituyen un factor clave en los procesos de mejora continua.

## Bloque 1

Pregunta 34	Indicador
34. ¿El producto que no cumple con las especificaciones de calidad, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega?	Identificación y Control de Productos Defectuosos, para Prevención de su Uso o Entrega

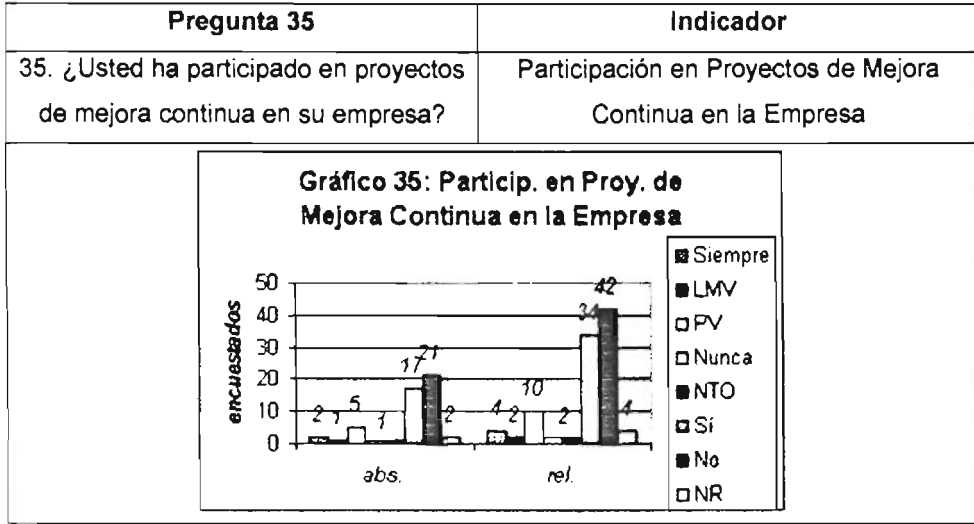


**Bloque 2.-** 14 de los 50 encuestados (28%), opinan que: El Producto que No Cumple con las Especificaciones de Calidad, "No" Se Identifica ni Controla para Prevenir su Uso o Entrega; 12 encuestados (24%) consideran que "Si" se identifican y controlan los productos defectuosos; para 8 encuestados (16%), "Pocas veces" se identifican y controlan dichos productos; 7 encuestados (14%) "No respondieron"; 4 (8%) opinan que "La mayoría de las veces" se identifican y controlan los productos defectuosos; 4 encuestados más (8%), "No tienen opinión" al respecto, y tan sólo 1 encuestado (2%) considera que "Siempre" se identifican y controlan esos productos. Ningún encuestado optó por la respuesta "Nunca". De los 26 hombres encuestados, 9 (35%), manifestaron que el producto que no cumple con las especificaciones de calidad, "No" se identifica ni controla para prevenir su uso o entrega, y 5 de las 24 mujeres encuestadas (21%) opinaron lo mismo.

**Bloque 3 (Interpretación).-** Cerca de la tercera parte de los encuestados opina que: el producto que no cumple con las especificaciones de calidad, "No" se identifica ni controla para prevenir su uso o entrega, lo cual es básico en lo que a manejo y

control del producto se refiere, toda vez que la empresa se enfoque no sólo a la calidad en el servicio sino a la calidad de sus productos.

**Bloque 1**



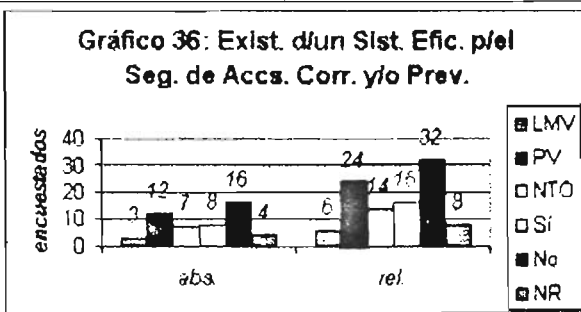
**Bloque 2.-** De los 50 encuestados, 21 (42%), manifestaron que: "No" Han Participado en Proyectos de Mejora Continua en la Empresa; 17 encuestados en cambio (34%), respondieron que "Sí"; 5 (10%) opinaron que "Pocas veces" han participado en dichos proyectos; 2 (4%) manifestaron que "Siempre" han participado en esos proyectos; 2 más (4%) "No respondieron"; 1 encuestado (2%) respondió que "La mayoría de las veces" ha participado; 1 encuestado (2%) respondió que "Nunca" ha participado, y 1 encuestado más (2%), "No tuvo opinión al respecto". 12 de los 26 hombres encuestados (46%), manifestaron que "No" han participado en proyectos de mejora continua en la empresa, y 9 (38%) de las 24 mujeres encuestadas, optaron por la misma respuesta.

**Bloque 3 (Interpretación).-** El que dos quintas partes de los encuestados hayan manifestado que "No" han participado en proyectos de mejora continua en la empresa, representa un área decisiva de oportunidad en materia de Liderazgo, capacitación y trabajo en equipo, en pro de la cultura de calidad.



## Bloque 1

Pregunta 36	Indicador
36. ¿Considera que su empresa tiene un sistema eficiente para el seguimiento de acciones correctivas y/o preventivas?	Existencia de un Sistema Eficiente para el Seguimiento de Acciones Correctivas y/o Preventivas

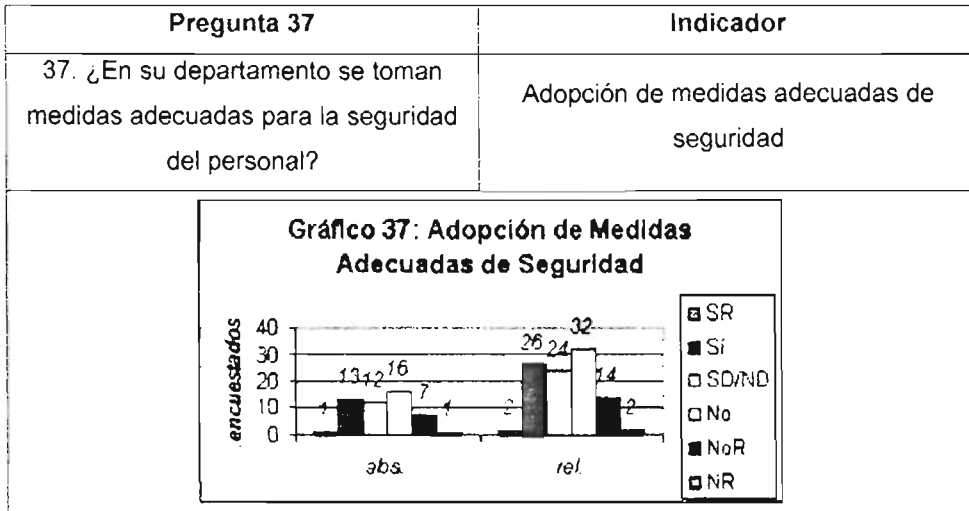


**Bloque 2.-** 16 de los 50 encuestados (32%), Consideran que su Empresa "No" Tiene un Sistema Eficiente para el Seguimiento de Acciones Correctivas y/o Preventivas; 12 (24%) piensan que "Pocas veces" la empresa ha contado con ese sistema; para 8 encuestados (16%), la empresa "Sí" cuenta con dicho sistema; 7 encuestados (14%) "No tienen opinión" al respecto; 4 encuestados (8%) "No respondieron", y 3 (6%) externaron que "La mayoría de las veces" la empresa cuenta con ese sistema de seguimiento de acciones correctivas y/o preventivas. Cabe mencionar que ninguno de los encuestados eligió las respuestas "Siempre" ni "Nunca". De los 26 hombres encuestados, 9 (35%) respondieron que la empresa "No" tiene un sistema eficiente para seguimiento de acciones correctivas y/o preventivas, y 7 de las 24 mujeres encuestadas (29%) coinciden con es respuesta.

**Bloque 3 (Interpretación).-** Cerca de la tercera parte de los encuestados considera que su empresa "No" tiene un sistema eficiente para el seguimiento de acciones correctivas y/o preventivas, lo cual puede estar incidiendo de manera importante en la falta de control de desviaciones en los diferentes procesos.

### 3.4.6 Cuestionario 6: Condiciones y Seguridad Laborales

#### Bloque 1

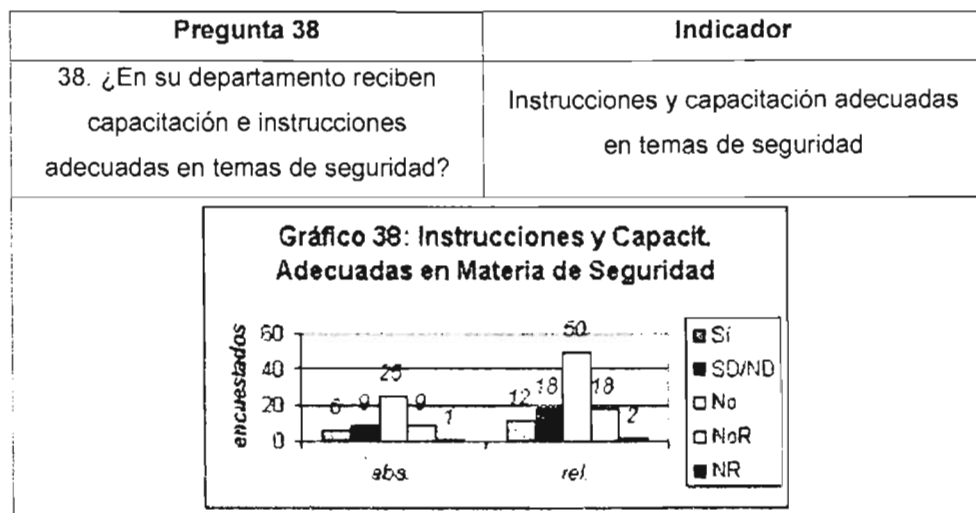


**Bloque 2.-** 16 (32%) de los 50 encuestados, consideran que: En su Respectivo Departamento "No" Se Toman Medidas Adecuadas para la Seguridad del Personal; 13 (26%) encuestados opinan que "Sí"; 12 (24%) respondieron de manera dudosa, es decir, "Sí dudoso/No dudoso"; 7 encuestados (14%) respondieron con un "No rotundo"; 1 encuestado (2%) respondió con un "Sí rotundo", y 1 encuestado más (2%) "No respondió". Tan sólo 4 de los 26 hombres encuestados (15%), opinaron que en su respectivo departamento "No" se toman medidas adecuadas para la seguridad del personal, contra 12 de las 24 mujeres encuestadas (50%), quienes opinaron lo mismo.

**Bloque 3 (Interpretación).-** Cabe destacar que entre quienes respondieron con la opción "No" y quienes lo hicieron con "No rotundo", conforman el 42% de los casos que consideran que en su respectivo departamento "No" se toman medidas adecuadas para la seguridad del personal. Al agregar los resultados de quienes respondieron de manera dudosa, es decir, "Sí dudoso/No dudoso", el porcentaje

aumenta al 70%, lo cual habla de que la sensación predominante es de inseguridad en el área de trabajo.

### Bloque 1

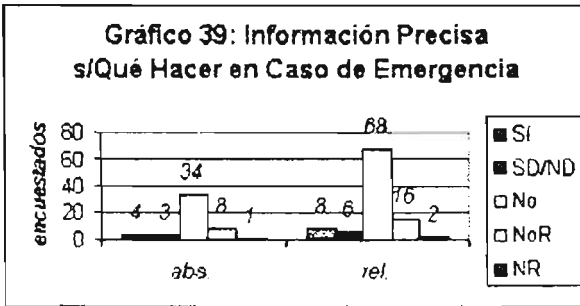


**Bloque 2.-** De los 50 encuestados, 26 (52%) manifestaron que: En su Departamento "No" Reciben Capacitación e Instrucciones Adecuadas en Temas de Seguridad; 9 encuestados (18%) respondieron de manera dudosa., esto es, "Sí dudoso/No dudoso"; 8 (16%) respondieron con "No rotundo"; para 6 encuestados (12%), en su departamento "Sí" reciben capacitación e instrucciones adecuadas en temas de seguridad, y 1 encuestado (2%) "No respondió". Ningún encuestado respondió con la opción "Sí rotundo". De los 26 hombres encuestados, 9 (35%), opinaron que en su departamento "No" reciben capacitación e instrucciones adecuadas en temas de seguridad, en tanto que 17 de las 24 mujeres encuestadas (71%) coincidieron en esa respuesta.

**Bloque 3 (Interpretación).-** Para la mayoría de los encuestados, en sus respectivos departamentos "No" reciben instrucciones y capacitación adecuadas en materia de seguridad, lo cual representa un reto importante para la empresa, en lo relativo a la conformación de brigadas de seguridad e higiene.

**Bloque 1**

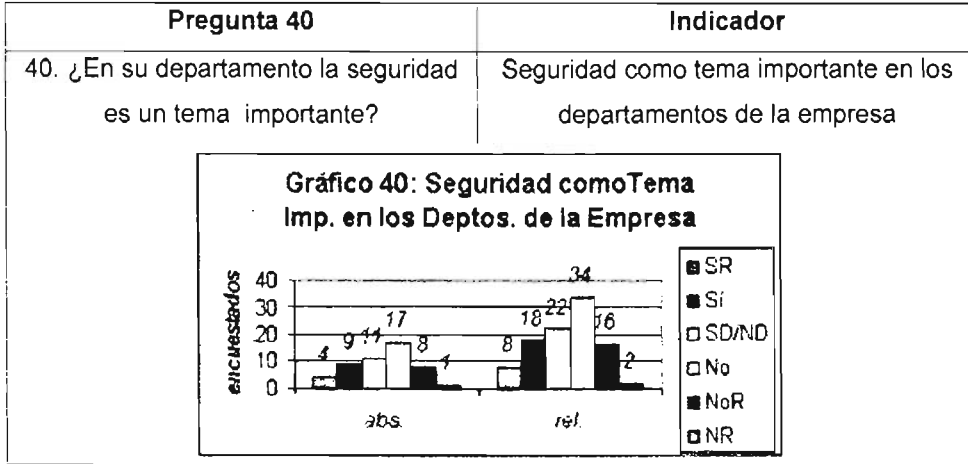
Pregunta 39	Indicador
39. ¿En su departamento están bien informados acerca de qué se debe hacer en caso de emergencia?	Información precisa sobre qué hacer en caso de emergencia



**Bloque 2.-** 34 (68%) de los 50 encuestados, consideran que: En su Departamento "No" Están Bien Informados Acerca de Qué se Debe Hacer en Caso de Emergencia; 8 encuestados (16%), respondieron con "No rotundo"; 4 encuestados manifestaron que "Si" están bien informados acerca de qué se debe hacer en su departamento en caso de emergencia; 3 encuestados (6%) respondieron de manera dudosa, o sea, "Sí dudoso/No dudoso", 1 encuestado (2%) "No respondió". Ninguno de los encuestados respondió con la opción "Sí rotundo". 17 de los 26 hombres encuestados (65%), opinaron consideran que en su departamento "No" están bien informados acerca de qué se debe hacer en caso de emergencia, 17 mujeres de las 24 encuestadas (71%) coinciden en esa respuesta.

**Bloque 3 (Interpretación).-** Más de las tres cuartas partes de los encuestados consideran que en su departamento "No" están bien informados acerca de qué se debe hacer en caso de emergencia, lo cual está estrechamente relacionado con la importancia y las implicaciones de la capacitación y las instrucciones adecuadas en temas de seguridad.

**Bloque 1**



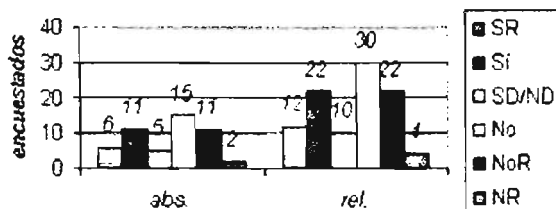
**Bloque 2.-** De los 50 encuestados, 17 (34%) manifestaron que: En su Departamento la Seguridad “No” es un Tema Importante; 11 encuestados (22%) opinaron de manera dudosa, es decir “Sí dudoso/No dudoso”; 9 encuestados (18%) respondieron que la seguridad “Sí” es un tema importante en su departamento; 8 encuestados (16%) respondieron con “No rotundo” al respecto; 4 encuestados respondieron con “Sí rotundo”, y tan sólo 1 encuestado (2%) “No respondió”. De los 26 hombres encuestados, 8 (31%) opinaron que en su departamento la seguridad “No” es un tema importante, y 9 (38%) de las 24 mujeres encuestadas respondieron con la misma opción.

**Bloque 3 (Interpretación).-** La mitad de la población encuestada considera que: en su departamento la seguridad “No” es un tema importante. Si se considera a la población que respondió con “Sí dudoso/No dudoso”, entonces cerca de las tres cuartas partes quedarían comprendidas en ese entendido, lo cual representa un área más de oportunidad para la empresa.

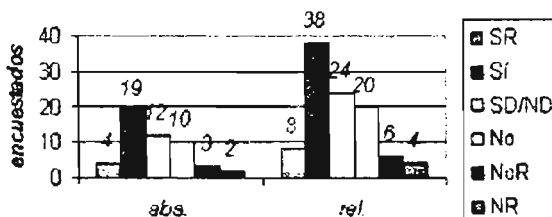
Bloque 1

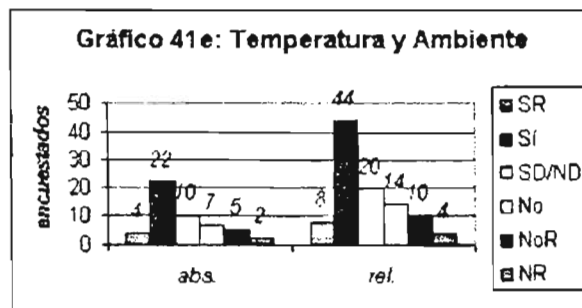
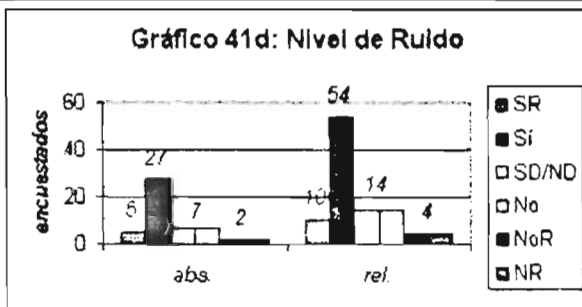
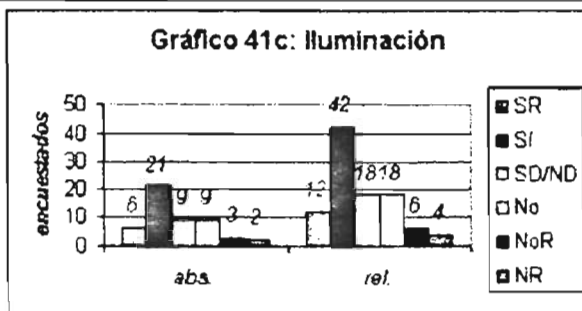
Pregunta 41	Indicadores
<p>41. ¿En su departamento las siguientes condiciones materiales son buenas?:</p> <p>a) espacio de trabajo</p> <p>b) mantenimiento/limpieza</p> <p>c) iluminación</p> <p>d) nivel de ruido</p> <p>e) temperatura y ambiente</p>	<p>Condiciones materiales adecuadas en:</p> <p>a) espacio de trabajo</p> <p>b) mantenimiento/limpieza</p> <p>c) iluminación</p> <p>d) nivel de ruido</p> <p>e) temperatura y ambiente</p>

**Gráfico 41a: Espacio de Trabajo**



**Gráfico 41b: Mantenimiento/Limpieza**





## Bloque 2

a) 15 (30%) de los 50 encuestados, consideran que su Espacio de Trabajo "No" es Adecuado; para 11 encuestados (22%) "Sí" es adecuado su espacio de trabajo; 11 encuestados más (22%), respondieron con un "No rotundo"; 6 (12%) respondieron con "Sí rotundo"; 5 (10%) de manera dudosa, esto es, "Sí dudoso/No dudoso", y 2 encuestados (4%) "No respondieron". Asimismo, 8 de los 26 hombres encuestados (31%), opinaron que su Espacio de Trabajo "No" es adecuado, y 7 de las 24 mujeres encuestadas (29%) opinaron lo mismo.

- b) De los 50 encuestados, 19 (38%) manifestaron que el Mantenimiento/Limpieza de su Departamento "Sí" Es Adecuado; 12 encuestados (24%) respondieron de manera dudosa, esto es, "Sí dudoso/No dudoso", 10 encuestados (20%) consideran que el Mantenimiento/Limpieza de su departamento "No" es adecuado; 4 encuestados (8%) respondieron con un "Sí rotundo" al respecto; 3 (6%) lo hicieron con un "No rotundo", y 2 encuestados (4%) "No respondieron". 12 de los 26 hombres encuestados (46%), opinan que el mantenimiento/limpieza de su departamento "Sí" es adecuado, y 7 de las 24 mujeres encuestadas (29%) opinaron lo mismo.
- c) 21 (42%) de los 50 encuestados, respondieron que la Iluminación en su Espacio de Trabajo "Sí" Es Adecuada; 9 encuestados (18%) respondieron de manera dudosa, o sea, "Sí dudoso/No dudoso"; 9 más (18%) respondieron con "No"; 6 encuestados (12%) lo hicieron con "Sí rotundo"; 3 (6%) con "No rotundo", y 2 encuestados (4%) "No respondieron". Por otro lado, 11 de los 26 hombres encuestados (42%), coinciden en que la Iluminación en su espacio de trabajo "Sí" es adecuada, y 10 (42%) de las 24 mujeres encuestadas optaron por la misma respuesta.
- d) De los 50 encuestados, 27 (54%) consideran que el Nivel de Ruido de Su Departamento "Sí" es Adecuado; 7 encuestados (14%) respondieron de manera dudosa, es decir, "Sí dudoso/No dudoso", 7 encuestados más (14%) consideran que el Nivel de Ruido de su departamento "No" es adecuado; 5 encuestados (10%) respondieron con un "Sí rotundo" al respecto; 2 (4%) lo hicieron con un "No rotundo", y 2 encuestados más (4%) "No respondieron". 11 de los 26 hombres encuestados (42%), opinan que el Nivel de ruido en su espacio de trabajo "Sí" es adecuado, y 16 de las 24 mujeres encuestadas (67%) opinaron lo mismo.
- e) 22 (44%) de los 50 encuestados, consideran que los factores de Temperatura y Ambiente en Su Departamento "Sí" Son Adecuados; 10 encuestados (20%) respondieron de manera dudosa, o sea, "Sí dudoso/No dudoso"; 7 (14%) respondieron con "No"; 5 encuestados (10%) lo hicieron con "No rotundo"; 4 (8%) con "Sí rotundo", y 2 encuestados (4%) "No respondieron". A su vez, 11 de los 26 hombres encuestados (42%), coinciden en que los factores de Temperatura y



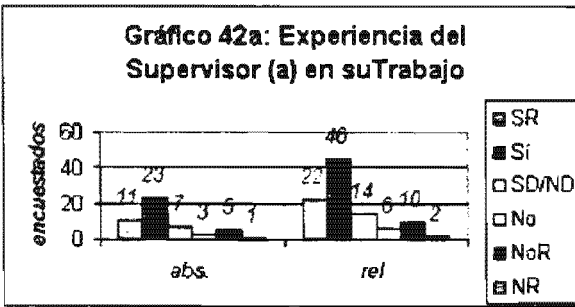
Ambiente en su departamento "Sí" son adecuados, y 11 (46%) de las 24 mujeres encuestadas coincidieron en esa respuesta.

**Bloque 3 (Interpretación).**- a) Para más del 50% de los encuestados, su espacio de trabajo "No" es adecuado, lo cual puede interferir en su productividad y en su motivación. b) Por otro lado, aunque más del 40% de los encuestados considera que el mantenimiento/limpieza de su departamento es adecuado, indudablemente el porcentaje debería ser mucho mayor, ya que las condiciones de higiene en el trabajo son básicas. c) Aunque más de la mitad de los encuestados considera que la iluminación del lugar de trabajo es adecuada, es importante que la empresa se asegure de propiciar las mismas condiciones para el resto del personal. d) Si bien la mayoría de los encuestados considera que el nivel de ruido en el lugar de trabajo es adecuado, es importante que la empresa procure la mayor homogeneidad posible en las condiciones ambientales del lugar de trabajo. e) La mayoría de los encuestados coincide en que los factores de temperatura y ambiente en su departamento son adecuados, pero no hay que dejar de lado la proporción de encuestados que opinan lo contrario.

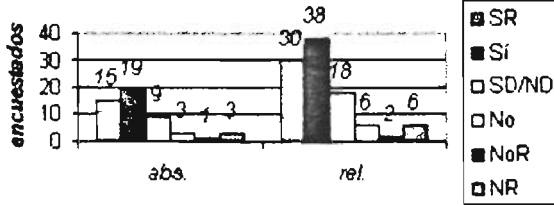
### 3.4.7 Cuestionario 7: Supervisión

#### Bloque 1

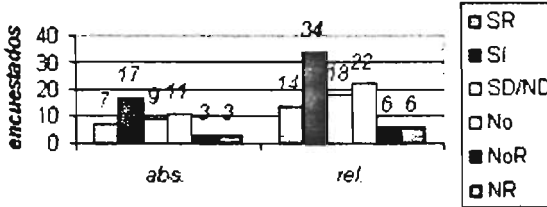
Pregunta 42	Indicadores
<p>42. Su supervisor/supervisora inmediato/inmediata:</p> <p>a) ¿Es experto/experta en su trabajo?</p> <p>b) ¿Tiene la autoridad necesaria para hacer que se cumpla el trabajo?</p> <p>c) ¿Se comporta de manera justa con todos?</p> <p>d) ¿Se interesa por los problemas relacionados con el trabajo?</p> <p>f) ¿Comunica claramente los objetivos o tareas?</p> <p>g) ¿Delega la toma de decisiones en la medida de lo posible?</p> <p>h) ¿Fomenta la toma de iniciativas?</p> <p>i) ¿Fomenta el trabajo en equipo?</p> <p>j) ¿Retroalimenta con regularidad los logros de usted?</p>	<p>a) Experiencia del supervisor en su trabajo</p> <p>b) Autoridad necesaria para el cumplimiento del trabajo</p> <p>c) Justicia con los colaboradores</p> <p>d) Interés por los problemas de trabajo</p> <p>e) Comunicación clara de objetivos o tareas</p> <p>f) Delegación pertinente de toma de decisiones</p> <p>g) Fomento de toma de iniciativas</p> <p>h) Fomento de trabajo en equipo</p> <p>i) Retroalimentación regular a logros de colaboradores</p>



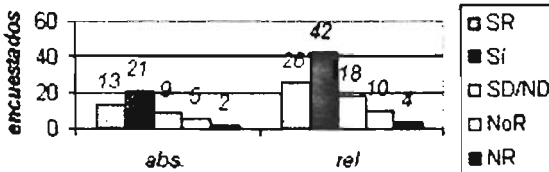
**Gráfico 42b: Autoridad Necesaria p/ el Cumplimiento del Trabajo**



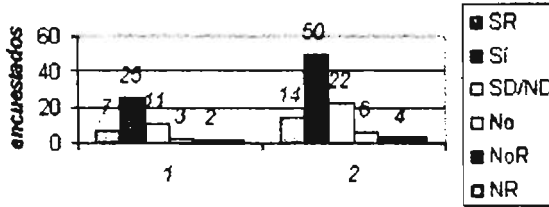
**Gráfico 42c: Justicia con los Colaboradores**



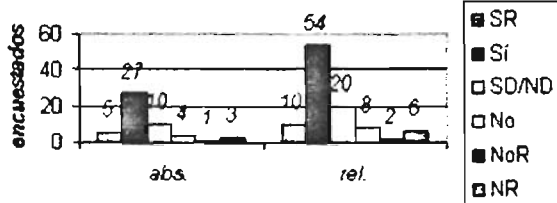
**Gráfico 42d: Interés por los Problemas de Trabajo**



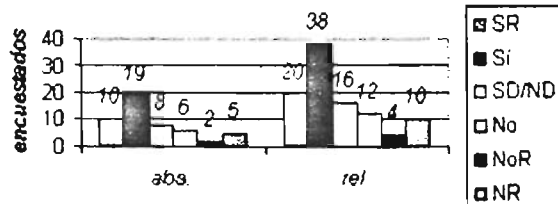
**Gráfico 42e: Comunicación Clara de Objetivos o Tareas**



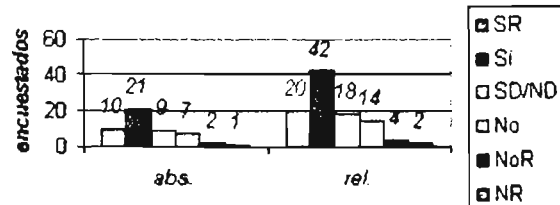
**Gráfico 42f: Delegación Pertinente de Toma de Decisiones**



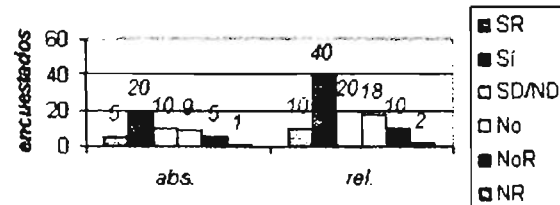
**Gráfico 42g: Fomento de Toma de Iniciativas**



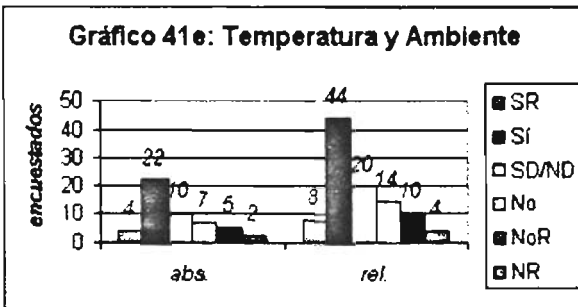
**Gráfico 42h: Fomento de Trabajo en Equipo**



**Gráfico 42i: Retroalimentación Reg. a Logros de Colaboradores**



**Gráfico 41e: Temperatura y Ambiente**



## Bloque 2

- a) 23 (46%) de los 50 encuestados, consideran que su Supervisor (a) "Sí" es Experto (a) en su Trabajo; 11 encuestados (22%) respondieron con un "Sí rotundo"; 7 encuestados (14%) respondieron de manera dudosa, es decir, "Sí dudoso/No dudoso"; 5 (10%) respondieron con "No rotundo"; 3 encuestados (6%) lo hicieron con "No"; y 1 encuestado (2%) "No respondió". A su vez, 10 de los 26 hombres encuestados (38%), coinciden en que su Supervisor (a) "Sí" es Experto (a) en su Trabajo, y 13 (54%) de las 24 mujeres encuestadas coincidieron en esa respuesta.
- b) De los 50 encuestados, 19 (38%) manifestaron que su Supervisor (a) "Sí" Tiene la Autoridad Necesaria para Hacer que se Cumpla el Trabajo; 15 encuestados (30%) respondieron con un "Sí rotundo"; 9 encuestados (18%) lo hicieron de manera dudosa, esto es, "Sí dudoso/No dudoso", 3 encuestados (6%) respondieron con "No"; 3 encuestados más (6%) "No respondieron" al respecto, y tan sólo 1 encuestado (2%) respondió con un "No rotundo". 10 de los 26 hombres encuestados (38%), opinan que su Supervisor (a) "Sí" Tiene la Autoridad Necesaria para Hacer que se Cumpla el Trabajo, y 9 de las 24 mujeres encuestadas (38%) opinaron lo mismo.
- c) 17 (34%) de los 50 encuestados, respondieron que su Supervisor (a) "Sí" Se Comporta de Manera Justa con Todos; 11 encuestados (22%) respondieron con la opción "No"; 9 encuestados (18%) respondieron de manera dudosa, esto es, "Sí dudoso/No dudoso"; 7 encuestados (14%) respondieron con un "Sí rotundo"; 3 (6%) encuestados respondieron con "No rotundo", y 3 más (6%) "No

respondieron" al respecto. Por otro lado, 8 de los 26 hombres encuestados (31%), coinciden en que su Supervisor (a) "Sí" Se Comporta de Manera Justa con Todos, y 9 (38%) de las 24 mujeres encuestadas coinciden con los hombres en esa respuesta.

- d) De los 50 encuestados, 21 (42%) consideran que su Supervisor (a) "Sí" Se Interesa por los problemas Relacionados con el Trabajo; 13 encuestados (26%) respondieron con un "Sí rotundo"; 9 (18%) lo hicieron de manera dudosa, es decir, "Sí dudoso/No dudoso", 5 encuestados (10%) respondieron con un "No rotundo", y 2 encuestados (4%) "No respondieron". Ningún encuestado optó por la respuesta "No". 10 de los 26 hombres encuestados (38%), opinan que su Supervisor (a) "Sí" Se Interesa por los problemas Relacionados con el Trabajo, y 11 de las 24 mujeres encuestadas (46%) consideran lo mismo.
- e) 25 (50%) de los 50 encuestados, opinan que su Supervisor (a) "Sí" Comunica Claramente los Objetivos o Tareas; 11 encuestados (22%) respondieron de manera dudosa, o sea, "Sí dudoso/No dudoso"; 7 (14%) respondieron con "Sí rotundo"; 3 encuestados (6%) lo hicieron con "No"; 2 (4%) con "No rotundo", y 2 encuestados más (4%) "No respondieron". A su vez, 13 de los 26 hombres encuestados (50%), coinciden en que su Supervisor (a) "Sí" Comunica Claramente los Objetivos o Tareas, y 12 (50%) de las 24 mujeres encuestadas coincidieron en esa respuesta.
- f) 27 (54%) de los 50 encuestados, consideran que su Supervisor (a) "Sí" Delega la Toma de Decisiones en la medida de lo posible; 10 encuestados (20%) respondieron de manera dudosa, es decir, "Sí dudoso/No dudoso"; 5 (10%) respondieron con un "Sí rotundo"; 4 encuestados (8%) lo hicieron con "No"; 1 encuestado (2%) con "No rotundo", y 3 encuestados (6%) "No respondieron". A su vez, 12 de los 26 hombres encuestados (46%), coinciden en que su Supervisor (a) "Sí" Delega la Toma de Decisiones en la medida de lo posible, y 15 (63%) de las 24 mujeres encuestadas coincidieron en esa respuesta.
- g) De los 50 encuestados, 19 (38%) manifestaron que su Supervisor (a) "Sí" Fomenta la Toma de Iniciativas; 10 encuestados (20%) respondieron con un "Sí rotundo"; 8 encuestados (16%) lo hicieron de manera dudosa, esto es, "Sí

dudoso/No dudoso", 6 encuestados (12%) respondieron con "No"; 5 encuestados más (10%) "No respondieron" al respecto, y 2 encuestados (4%) respondieron con un "No rotundo". 9 de los 26 hombres encuestados (35%), opinan que su Supervisor (a) "Sí" Fomenta la Toma de Iniciativas, y 10 de las 24 mujeres encuestadas (42%) opinaron lo mismo.

- h) 21 (42%) de los 50 encuestados, respondieron que su Supervisor (a) "Sí" Fomenta el trabajo en Equipo; 10 encuestados (20%) respondieron con la opción "Sí rotundo"; 9 encuestados (18%) respondieron de manera dudosa, esto es, "Sí dudoso/No dudoso"; 7 encuestados (14%) respondieron con un "No"; 2 (4%) encuestados respondieron con "No rotundo", y tan sólo 1(2%) "No respondió" al respecto. Por otro lado, 11 de los 26 hombres encuestados (42%), coinciden en que su Supervisor (a) "Sí" Fomenta el Trabajo en Equipo, y 10 (42%) de las 24 mujeres encuestadas coinciden con los hombres en esa respuesta.
- i) De los 50 encuestados, 20 (40%) consideran que su Supervisor (a) "Sí" Retroalimenta con Regularidad los Logros del Personal a su Cargo; 10 encuestados (20%) respondieron de manera dudosa, es decir, "Sí dudoso/No dudoso", 9 encuestados (18%) respondieron con un "No", 5 (10%) lo hicieron con un "Sí rotundo"; 5 encuestados más (10%) con un "No rotundo", y tan sólo 1 encuestado "No respondió". 10 de los 26 hombres encuestados (38%), opinan que su Supervisor (a) "Sí" Retroalimenta con Regularidad los Logros del Personal a su Cargo, y 10 de las 24 mujeres encuestadas (42%) consideran lo mismo.

**Bloque 3 (Interpretación).**- a) Para la mayoría de los encuestados, su supervisor (a) es experto (a) en su trabajo, lo cual favorece la imagen de los mandos de la organización, pero no hay que dejar de lado la opinión de quienes respondieron con "Sí dudoso/No dudoso", "No" y "No rotundo". b) Por otro lado, aunque el 68% de los encuestados considera que su supervisor (a) "Sí" tiene la autoridad necesaria para hacer que se cumpla el trabajo, es importante darle seguimiento a los casos en que se respondió con las opciones "Sí dudoso/No dudoso", "No" y "No rotundo". c) El que cerca del 50% de los encuestados coincida con que su supervisor (a) "Sí" se comporta de manera justa con todos, pero es de suma importancia indagar qué

ocurre en aquellos casos en que los encuestados respondieron con "Sí dudoso/No dudoso", "No" y "No rotundo". d) Si bien la mayoría de los encuestados opina que su supervisor (a) "Sí" se interesa por los problemas relacionados con el trabajo, es importante que la empresa analice aquellos casos en los que las respuestas fueron: "Sí dudoso/No dudoso" y "No rotundo". e) La mayoría de los encuestados coincide en que su supervisor (a) "Sí" comunica claramente los objetivos o tareas, pero no hay que dejar de lado la proporción de encuestados que opinan lo contrario. f) Para la mayoría de los encuestados, su supervisor (a) "Sí" delega la toma de decisiones en la medida de lo posible, lo cual favorece la imagen de los mandos de la organización, pero no hay que dejar de lado la opinión de quienes respondieron con "Sí dudoso/No dudoso", "No" y "No rotundo". g) Por otro lado, aunque el 58% de los encuestados considera que su supervisor (a) "Sí" fomenta la toma de iniciativas, es importante darle seguimiento a los casos en que se respondió con las opciones "Sí dudoso/No dudoso", "No" y "No rotundo". h) El que más del 50% de los encuestados coincida con que su supervisor (a) "Sí" fomenta el trabajo en equipo, es una fortaleza de la empresa, pero es de suma importancia indagar qué ocurre en aquellos casos en que los encuestados respondieron con "Sí dudoso/No dudoso", "No" y "No rotundo". i) Si bien el 50% de los encuestados opina que su supervisor (a) "Sí" retroalimenta con regularidad los logros del personal a su cargo, es importante que la empresa analice aquellos casos en los que las respuestas fueron "Sí dudoso/No dudoso", "No" y "No rotundo".

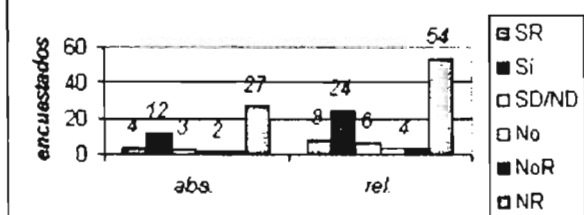


### 3.4.8 Cuestionario 8: Gerencia

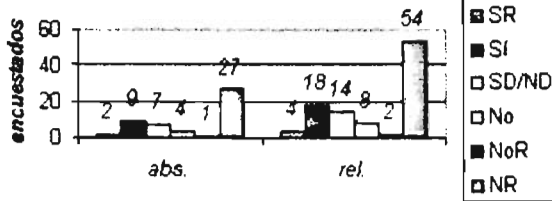
#### Bloque 1

Pregunta 43	Indicadores
<p>43. Su gerencia:</p> <p>a) ¿Pone el ejemplo?</p> <p>b) ¿Cumple con sus acuerdos?</p> <p>c) ¿Trata al personal con respeto?</p> <p>d) ¿Delega la toma de decisiones en la medida de lo posible?</p> <p>e) ¿Anima al personal a proponer ideas?</p> <p>f) ¿Participa activamente en el "progreso continuo"?</p> <p>g) ¿Anima las relaciones entre departamentos diferentes?</p> <p>h) ¿Evita los trámites innecesarios?</p> <p>i) ¿Dirige bien?</p>	<p>a) Ejemplo por parte de la gerencia</p> <p>b) Cumplimiento de acuerdos</p> <p>c) Trato respetuoso al personal</p> <p>d) Delegación pertinente de toma de decisiones</p> <p>e) Fomento de ideas del personal</p> <p>f) Participación activa en el progreso continuo</p> <p>g) Fomento de relaciones entre departamentos diferentes</p> <p>h) Eliminación de trámites innecesarios</p> <p>i) Dirección adecuada</p>

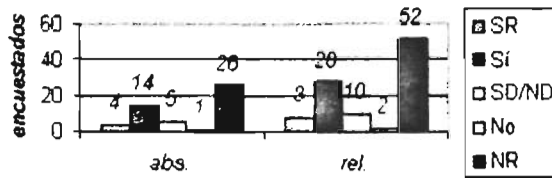
**Gráfico 43a: Ejemplo por Parte de la Gerencia**



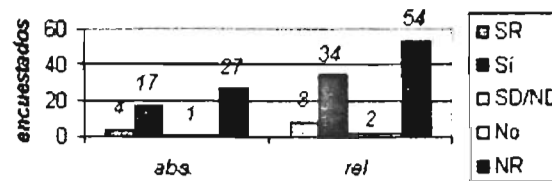
**Gráfico 43b: Cumplimiento de Acuerdos**



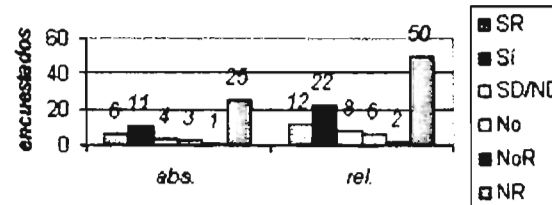
**Gráfico 43c: Trato Respetuoso al Personal**



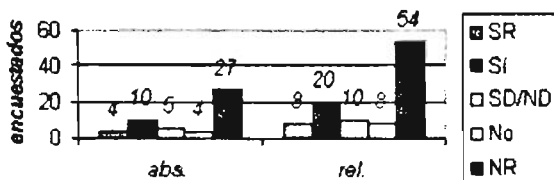
**Gráfico 43d: Delegación Pertinente de Toma de Decisiones**



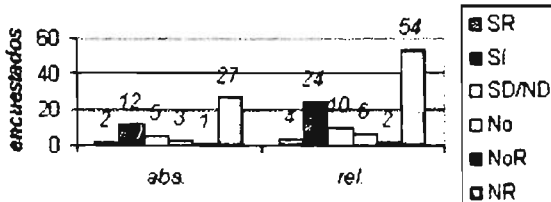
**Gráfico 43e: Fomento de Ideas del Personal**



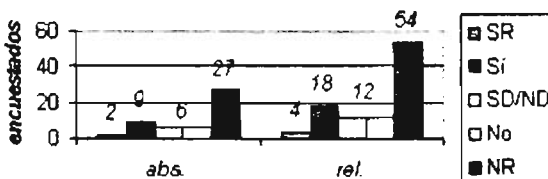
**Gráfico 43f: Participación Activa en el Progreso Continuo**



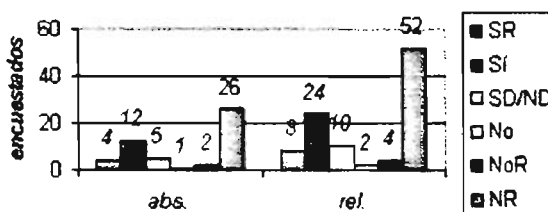
**Gráfico 43g: Fomento de relaciones entre Departamentos Diferentes**



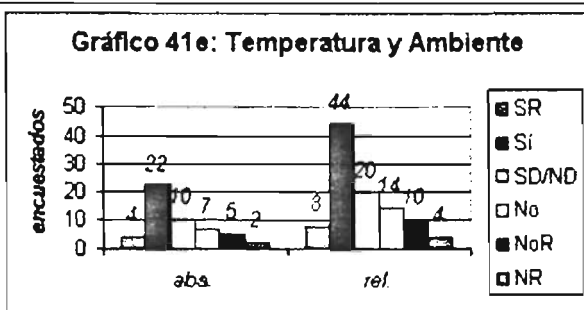
**Gráfico 43h: Eliminación de Trámites Innecesarios**



**Gráfico 43i: Dirección Adecuada**



**Gráfico 41e: Temperatura y Ambiente**



## Bloque 2

- a) 27 (54%) de los 50 encuestados, "No respondieron" a la pregunta de: "Su Gerencia, ¿Pone el Ejemplo?"; 12 encuestados (24%) respondieron que su Gerencia "Sí" Pone el Ejemplo; 4 (8%) lo hicieron con "Sí rotundo"; 3 encuestados (6%) respondieron de manera dudosa, es decir, "Sí dudoso/No dudoso"; 2 (4%) respondieron con "No", y 2 encuestados más (4%) lo hicieron con "No rotundo". A su vez, 6 de los 26 hombres encuestados (23%), coinciden en que su Gerencia "Sí" Pone el Ejemplo, y 6 (25%) de las 24 mujeres encuestadas coincidieron en esa respuesta.
- b) De los 50 encuestados, 27 (54%) "No respondieron" a la pregunta de: "Su Gerencia, ¿Cumple con Sus Acuerdos?"; 9 encuestados (18%) manifestaron que su Gerencia "Sí" Cumple con sus Acuerdos; 7 encuestados (14%) respondieron de manera dudosa, esto es, "Sí dudoso/No dudoso", 4 encuestados (8%) respondieron con "No"; 2 encuestados (4%) respondieron con "Sí rotundo", y tan sólo, 1 encuestado (2%) respondió con un "No rotundo". 6 de los 26 hombres encuestados (23%), opinan que su Gerencia "Sí" Cumple con sus Acuerdos, y 3 de las 24 mujeres encuestadas (13%) opinaron lo mismo.
- c) 26 (52%) de los 50 encuestados, "No respondieron" a la pregunta de: "Su Gerencia, ¿Trata al Personal con Respeto?"; 14 encuestados (28%) respondieron que su Gerencia "Sí" Trata al Personal con Respeto; 4 (8%) lo hicieron con "Sí rotundo"; 5 encuestados (10%) respondieron de manera dudosa, es decir, "Sí dudoso/No dudoso", y tan sólo 1 encuestado (2%) respondió con "No". Ningún encuestado optó la respuesta "No rotundo". Por otro lado, 8 de los 26 hombres

encuestados (31%), coinciden en que su Gerencia "Sí" Trata al Personal con Respeto, y 6 (25%) de las 24 mujeres encuestadas coinciden con los hombres en esa respuesta.

- d) De los 50 encuestados, 27 (54%) "No respondieron" a la pregunta de: "Su Gerencia, ¿Delega la Toma de Decisiones en la Medida de lo Posible?"; 17 encuestados (34%) manifestaron que su Gerencia "Sí" Delega la Toma de Decisiones en la Medida de lo Posible; 4 encuestados (8%) respondieron con "Sí rotundo"; 1 encuestado (2%) respondió de manera dudosa, esto es, "Sí dudoso/No dudoso", y 1 más (2%) respondió con "No". Ningún encuestado optó por la respuesta "No rotundo". 11 de los 26 hombres encuestados (42%), opinan que su Gerencia "Sí" Delega la Toma de Decisiones en la Medida de lo Posible, y 6 de las 24 mujeres encuestadas (25%) consideran lo mismo.
- e) 25 (50%) de los 50 encuestados, "No respondieron" a la pregunta de: "Su Gerencia, ¿Anima al Personal a Proponer Ideas?"; 11 encuestados (22%) respondieron que su Gerencia "Sí" Anima al Personal a proponer Ideas; 6 (12%) lo hicieron con "Sí rotundo"; 4 encuestados (8%) respondieron de manera dudosa, es decir, "Sí dudoso/No dudoso"; 3 encuestado (6%) respondieron con "No", y tan sólo 1 encuestado (2%) respondió con "No rotundo". A su vez, 5 de los 26 hombres encuestados (19%), coinciden en que su Gerencia "Sí" Anima al Personal a proponer Ideas, y 6 (25%) de las 24 mujeres encuestadas coincidieron en esa respuesta.
- f) De los 50 encuestados, 27 (54%) "No respondieron" a la pregunta de: "Su Gerencia, ¿Participa Activamente en el "Progreso Continuo"?"; 10 encuestados (20%) manifestaron que su Gerencia "Sí" Participa Activamente en el "Progreso Continuo"; 4 encuestados (8%) respondieron con "Sí rotundo"; 5 encuestados (10%) respondieron de manera dudosa, esto es, "Sí dudoso/No dudoso", y 4 (8%) respondieron con "No". Ningún encuestado optó por la respuesta "No rotundo". A su vez, 6 de los 26 hombres encuestados (23%), coinciden en que su Gerencia "Sí" Participa Activamente en el "Progreso Continuo", y 4 (17%) de las 24 mujeres encuestadas coincidieron en esa respuesta.

- g) 27 (54%) de los 50 encuestados, "No respondieron" a la pregunta de: "Su Gerencia, ¿Anima las Relaciones Entre Departamentos Diferentes?"; 12 encuestados (24%) respondieron que su Gerencia "Sí" Anima las Relaciones entre Departamento Diferentes; 2 (4%) lo hicieron con "Sí rotundo"; 5 encuestados (10%) respondieron de manera dudosa, es decir, "Sí dudoso/No dudoso"; 3 encuestado (6%) respondieron con "No", y tan sólo 1 encuestado (2%) respondió con "No rotundo". 7 de los 26 hombres encuestados (27%), opinan que su Gerencia "Sí" Anima las Relaciones entre Departamento Diferentes, y 5 de las 24 mujeres encuestadas (21%) opinaron lo mismo.
- h) De los 50 encuestados, 27 (54%) "No respondieron" a la pregunta de: "Su Gerencia, ¿Evita los Trámites Innecesarios?"; 9 encuestados (18%) manifestaron que su Gerencia "Sí" Evita los Trámites Innecesarios"; 2 encuestados (4%) respondieron con "Sí rotundo"; 6 encuestados (12%) respondieron de manera dudosa, esto es, "Sí dudoso/No dudoso", y 6 más (12%) respondieron con "No". Ningún encuestado optó por la respuesta "No rotundo". Por otro lado, 7 de los 26 hombres encuestados (27%), coinciden en que su Gerencia "Sí" Evita los Trámites Innecesarios, y 2 (8%) de las 24 mujeres encuestadas coinciden con los hombres en esa respuesta.
- i) 26 (52%) de los 50 encuestados, "No respondieron" a la pregunta de: "Su Gerencia, ¿Dirige Bien?"; 12 encuestados (24%) respondieron que su Gerencia "Sí" Dirige Bien; 4 (8%) lo hicieron con "Sí rotundo"; 5 encuestados (10%) respondieron de manera dudosa, es decir, "Sí dudoso/No dudoso"; 1 encuestado (2%) respondió con "No", y 2 encuestados (4%) respondieron con "No rotundo". 7 de los 26 hombres encuestados (27%), opinan que su Gerencia "Sí" Dirige Bien, y 5 de las 24 mujeres encuestadas (24%) consideran lo mismo.

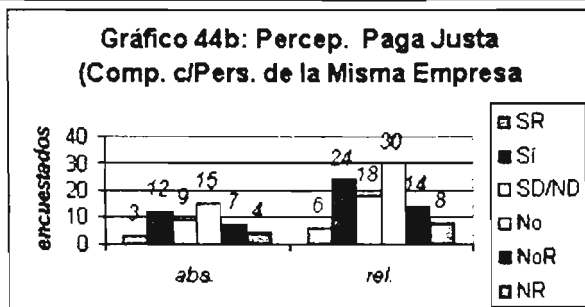
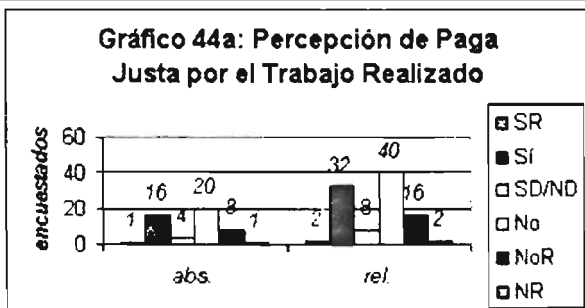
**Bloque 3 (Interpretación).**- La mayoría de los encuestados "No respondieron" las preguntas de este cuestionario, quizá porque no aplican para ellos, o bien debido a que no quieren comprometerse, o tal vez porque desconocen las situaciones a las que se hace referencia. De ahí que los resultados impliquen las siguientes consideraciones: a) Para poco más de una tercera parte de los encuestados, su

gerencia "Sí" pone el ejemplo, lo cual favorece la imagen de ciertos mandos de la organización como "modelos a imitar", pero no hay que dejar de lado la opinión de quienes respondieron con "Sí dudoso/No dudoso", "No" y "No rotundo". b) Tan sólo una quinta parte de los encuestados considera que su gerencia "Sí" cumple con sus acuerdos, hecho que denota que el nivel de formalidad por parte de la mayoría de los mandos, representa un área de oportunidad, por lo que es importante darle seguimiento a los casos en que se respondió con las opciones "Sí dudoso/No dudoso", "No" y "No rotundo". c) El que cerca del 40% de los encuestados coincida con que su gerencia "Sí" trata al personal con respeto, habla bien de esas gerencias, pero es de suma importancia indagar qué ocurre en aquellos casos en que los encuestados respondieron con "Sí dudoso/No dudoso" y "No". d) Si bien el 42% de los encuestados opina que su gerencia "Sí" delega la toma de decisiones en la medida de lo posible, lo cual habla de una visión de responsabilidad compartida, es importante que la empresa analice aquellos casos en los que las respuestas fueron: "Sí dudoso/No dudoso" y "No". e) La tercera parte de los encuestados coincide en que su gerencia "Sí" anima al personal a proponer ideas, es decir, estimula la participación, pero no hay que dejar de lado la proporción de encuestados que opinan lo contrario. f) Tan sólo para el 28% de los encuestados, su gerencia "Sí" participa activamente en el "progreso continuo", lo cual favorece la mejora permanente de los procesos, pero no hay que dejar de lado la opinión de quienes respondieron con "Sí dudoso/No dudoso" y "No". g) Por otro lado, aunque el 28% de los encuestados considera que su gerencia "Sí" anima las relaciones entre departamentos diferentes, es importante darle seguimiento a los casos en que se respondió con las opciones "Sí dudoso/No dudoso", "No" y "No rotundo". h) El que tan sólo el 22% de los encuestados coincida con que su gerencia "Sí" evita los trámites innecesarios, representa un área de mejora para la empresa, por lo que es de suma importancia indagar qué ocurre en aquellos casos en que los encuestados respondieron con "Sí dudoso/No dudoso" y "No". i) Si bien el 32% de los encuestados opina que su gerencia "Sí" dirige bien, es decir, que su Liderazgo es adecuado, es importante que la empresa analice aquellos casos en los que las respuestas fueron "Sí dudoso/No dudoso", "No" y "No rotundo".

### 3.4.9 Cuestionario 9: Compensación y Prestaciones

#### Bloque 1

Pregunta 44	Indicadores
44. ¿Cree que percibe una paga justa a) por el trabajo que hace? b) en comparación con otras personas de esta compañía que tienen trabajos similares?	a) Percepción de paga justa por el trabajo realizado b) Percepción de paga justa por el trabajo realizado (comparación con personas de esta compañía)



#### Bloque 2

a) 20 (40%) de los 50 encuestados, tienen la percepción de que la Paga que Reciben por su Trabajo "No" es Justa; 16 encuestados (32%) respondieron que la Paga que Reciben por su Trabajo "Sí" es Justa; 8 encuestados (16%) respondieron con un "No rotundo"; 4 encuestados (8%) respondieron de manera dudosa, es decir, "Sí dudoso/No dudoso"; 1 (2%) respondió con "Sí rotundo", y 1 más (2%) "No respondió". A su vez, 9 de los 26 hombres encuestados (35%),



coinciden en que la Paga que Reciben por su Trabajo "No" es Justa, y 11 (46%) de las 24 mujeres encuestadas coincidieron en esa respuesta.

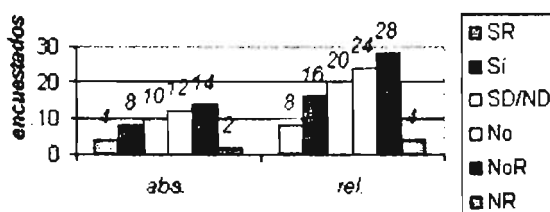
- b) De los 50 encuestados, 15 (30%) respondieron que la Paga que reciben "No" es Justa (en comparación con personas de la misma compañía); 12 encuestados (24%) manifestaron que la Paga que reciben "Sí" es Justa; 9 encuestados (18%) respondieron de manera dudosa, esto es, "Sí dudoso/No dudoso", 3 encuestados (6%) respondieron con "Sí rotundo"; 7 encuestados (14%) respondieron con "No rotundo", y 4 encuestados (8%) "No respondieron". 8 de los 26 hombres encuestados (31%), opinan que la Paga que Reciben por su Trabajo "No" es Justa, y 7 de las 24 mujeres encuestadas (29%) opinaron lo mismo.

**Bloque 3 (Interpretación).**- a) Más de la mitad de los encuestados (56%) considera que "No" perciben una paga justa por su trabajo, lo cual puede ir en detrimento de su productividad y motivación en la empresa, pero no hay que dejar de lado la opinión de quienes respondieron con "Sí dudoso/No dudoso", "Sí" y "Sí rotundo". b) Más del 40% considera que, en comparación con personas de la misma empresa, "No" perciben una paga justa por su trabajo, hecho que podría repercutir en competencias desleales entre compañeros de trabajo, por lo que es importante darle seguimiento a dichos casos.

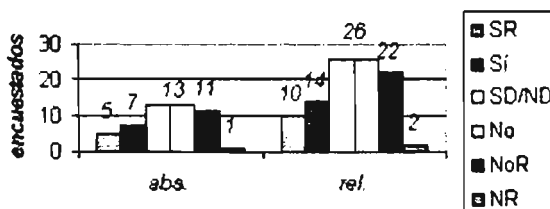
## Bloque 1

Pregunta 45	Indicadores
45. En comparación con personas de otras compañías con trabajos similares:	a) Satisfacción con el sueldo (comparación con personas de otras compañías)
a) ¿Está usted satisfecho con su sueldo?	b) Satisfacción con las prestaciones (comparación con personas de otras compañías)
b) ¿Está usted satisfecho con sus prestaciones?	

**Gráfico 45a: Satisfacción c/El Sueldo (Comp. c/Pers. Otras Emp.)**



**Gráfico 45b: Satisfacción c/Prest. (Comp. c/Pers Otras Empresas)**



## Bloque 2

- a) 14 (28%) de los 50 encuestados, respondieron con un "No rotundo" a la pregunta de: "En Comparación con Personas de Otras Compañías con Trabajos Similares: ¿Está Satisfecho con su Sueldo?"; 12 encuestados (24%) respondieron con la opción "No"; 10 encuestados (20%) respondieron de manera dudosa, es decir, "Sí dudoso/No dudoso"; 8 (16%) respondieron con "Sí"; 4 (8%) lo hicieron con "Sí rotundo", y 2 encuestados (4%) "No respondieron". A su vez, 8 de los 26 hombres encuestados (31%), coinciden con un "No rotundo" en que no están satisfechos

con su sueldo, y 6 (25%) de las 24 mujeres encuestadas coincidieron en esa respuesta.

- b) De los 50 encuestados, 13 (26%) respondieron que "No" Están Satisfechos con su Sueldo (en comparación con personas de otras compañías con trabajos similares); 13 encuestados más (24%) respondieron de manera dudosa, esto es, "Sí dudoso/No dudoso", 11 encuestados (22%) respondieron con "No rotundo"; 7 encuestados (14%) respondieron con "Sí"; 5 (10%) lo hicieron con "Sí rotundo", y tan sólo 1 encuestado (2%) "No respondió". 9 de los 26 hombres encuestados (35%), opinan que "No" están satisfechos con su sueldo, y 4 de las 24 mujeres encuestadas (17%) opinaron lo mismo.

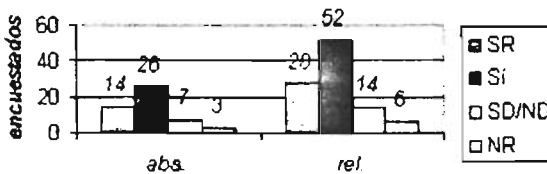
**Bloque 3 (Interpretación).**- a) Más de la mitad de los encuestados (52%) manifestaron que "No" están insatisfechos con su sueldo, situación que puede predisponerlos con la empresa y con los compañeros que sí estén satisfechos con su sueldo, por lo cual no hay que dejar de lado la opinión de quienes respondieron con "Sí dudoso/No dudoso", "Sí" y "Sí rotundo". b) Cerca del 40% de los encuestados respondieron que, en comparación con personas de otras compañías con trabajos similares, "No" están satisfechos con sus prestaciones, lo cual podría repercutir en insatisfacción, lo mismo que falta de productividad y baja motivación.

### 3.4.10 Cuestionario 10: Contenidos y Satisfacción Laborales

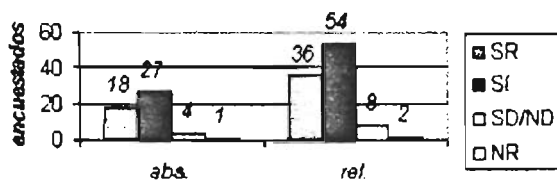
#### Bloque 1

Pregunta 46	Indicadores
<p>46. En su empresa:</p> <p>a) ¿Decide cómo hacer su trabajo?</p> <p>b) ¿Puede demostrar sus habilidades y aptitudes?</p> <p>c) ¿Considera su trabajo como interesante?</p> <p>d) ¿Puede tener responsabilidades?</p> <p>e) ¿Se siente responsable de lo que hace?</p> <p>f) ¿Puede aprender nuevas técnicas?</p> <p>g) ¿Obtiene reconocimiento por su trabajo?</p> <p>h) ¿Puede usar su creatividad?</p>	<p>a) Decisión de cómo hacer el trabajo.</p> <p>b) Poder de demostrar habilidades y aptitudes</p> <p>c) Consideración del trabajo como interesante</p> <p>d) Posibilidad de tener responsabilidades</p> <p>e) Sentimiento de responsabilidad de lo que se hace</p> <p>f) Posibilidad de aprender nuevas técnicas</p> <p>g) Obtención de reconocimiento por el trabajo</p> <p>h) Posibilidad de usar la creatividad</p>

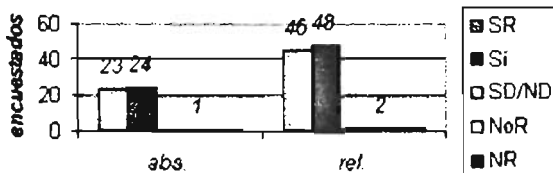
**Gráfico 46a: Decisión de Cómo Hacer el Trabajo**



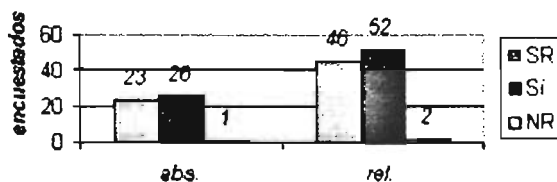
**Gráfico 46b: Poder de Demostrar Habilidades y Aptitudes**



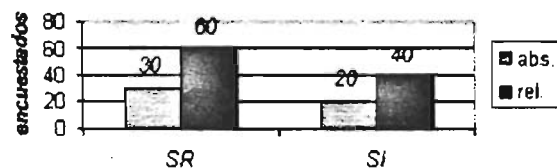
**Gráfico 46c: Consideración del Trabajo como Interesante**



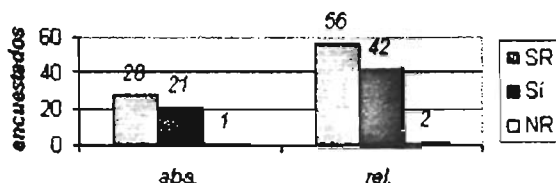
**Gráfico 46d: Posibilidad de Tener Responsabilidades**



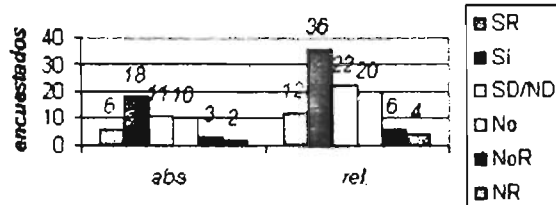
**Gráfico 46e: Sentimiento de Resp. De lo que se Hace**



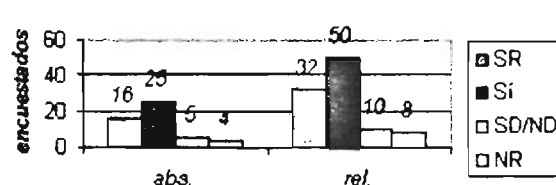
**Gráfico 46f: Posibilidad de Aprender Nuevas Técnicas**



**Gráfico 46g: Obtención de Reconocimiento por el Trabajo**



**Gráfico 46h: Posibilidad de Usar la Creatividad**



## Bloque 2

- a) 26 (52%) de los 50 encuestados, respondieron que: En su Empresa, "Sí" Deciden Cómo Hacer su Trabajo; 14 encuestados (28%) respondieron con un "Sí rotundo"; 7 encuestados (14%) respondieron de manera dudosa, es decir, "Sí dudoso/No dudoso", y 3 (6%) "No respondieron". Cabe destacar que ningún encuestado respondió con las opciones "No" ni "No rotundo". A su vez, 10 de los 26 hombres encuestados (38%), coinciden en que: En su empresa, "Sí" Deciden cómo Hacer su Trabajo, y 16 (67%) de las 24 mujeres encuestadas coincidieron en esa respuesta.

- b) De los 50 encuestados, 27 (54%) respondieron que: En su Empresa, "Sí" Pueden Demostrar sus Habilidades y Aptitudes; 18 encuestados (36%) respondieron con un "Sí rotundo"; 4 encuestados (8%) respondieron de manera dudosa, esto es, "Sí dudoso/No dudoso", y tan sólo 1 encuestado (2%) "No respondió". Ningún encuestado respondió con las opciones "No" ni "No rotundo". 11 de los 26 hombres encuestados (42%), opinan que: En su empresa, "Sí" Pueden Demostrar sus Habilidades y Aptitudes, y 16 de las 24 mujeres encuestadas (67%) opinaron lo mismo.
- c) 24 (48%) de los 50 encuestados, respondieron que: En su Empresa, "Sí" Consideran su Trabajo como Interesante; 23 encuestados (46%) respondieron que con un "Sí rotundo"; tan sólo 1 encuestado (2%) respondió de manera dudosa, es decir, "Sí dudoso/No dudoso"; 1 (2%) respondió con "No rotundo", y 1 más "No respondió". Ningún encuestado eligió la opción "No". Por otro lado, 8 de los 26 hombres encuestados (31%), coinciden en que: En su empresa, "Sí" Consideran su Trabajo como Interesante, y 16 (67%) de las 24 mujeres encuestadas coinciden con los hombres en esa respuesta.
- d) De los 50 encuestados, 26 (52%) respondieron que: En su Empresa, "Sí" Pueden Tener Responsabilidades; 23 encuestados (46%) respondieron con un "Sí rotundo", y tan sólo 1 encuestado (2%) "No respondió". Cabe señalar, que ningún encuestado optó por las respuestas: "Sí dudoso/No dudoso", "No" ni "No rotundo". 11 de los 26 hombres encuestados (42%), opinan que: En su empresa, "Sí" Pueden Tener Responsabilidades, y 15 de las 24 mujeres encuestadas (63%) consideran lo mismo.
- e) 30 (60%) de los 50 encuestados, respondieron con un "Sí rotundo" que: En su Empresa: Se Sienten Responsables de lo que Hacen, y 20 encuestados (40%) respondieron que con un "Sí". Ninguno de los encuestados eligió las opciones: "Sí dudoso/No dudoso"; "No" ni "No rotundo". A su vez, 17 de los 26 hombres encuestados (65%), coinciden con un "Sí rotundo" en que: En su empresa: Se Sienten Responsables de lo que Hacen, y 13 (54%) de las 24 mujeres encuestadas coincidieron en esa respuesta.

- f) De los 50 encuestados, 28 (56%) respondieron con un "Sí rotundo" que En su Empresa: Pueden Aprender Nuevas Técnicas; 21 encuestados (42%) respondieron con un "Sí", y tan sólo 1 encuestado (2%) "No respondió". Cabe señalar, que ningún encuestado optó por las respuestas: "Sí dudoso/No dudoso", "No" ni "No rotundo". A su vez, 18 de los 26 hombres encuestados (69%), coinciden con un "Sí rotundo" en que: En su empresa: Pueden Aprender Nuevas Técnicas, y 10 (42%) de las 24 mujeres encuestadas coincidieron en esa respuesta.
- g) 18 (36%) de los 50 encuestados, respondieron que: En su Empresa, "Sí" Obtienen Reconocimiento por su Trabajo; 6 encuestados (12%) respondieron que con un "Sí rotundo"; 11 encuestados (22%) respondieron de manera dudosa, es decir, "Sí dudoso/No dudoso"; 10 (20%) respondieron con "No"; 3 (6%) respondieron con "No rotundo", y 2 (4%) "No respondieron". Ningún encuestado eligió la opción "No". 18 de los 26 hombres encuestados (31%), opinan que: En su empresa, "Sí" Obtienen reconocimiento por su Trabajo, y 10 de las 24 mujeres encuestadas (42%) opinaron lo mismo.
- h) De los 50 encuestados, 25 (50%) respondieron que: En su Empresa, "Sí" Pueden Usar su Creatividad; 16 encuestados (32%) respondieron con un "Sí rotundo"; 5 encuestados (10%) respondieron de manera dudosa, esto es, "Sí dudoso/No dudoso", y 4 encuestados (8%) "No respondieron". Ningún encuestado respondió con las opciones "No" ni "No rotundo". Por otro lado, 12 de los 26 hombres encuestados (46%), coinciden en que: En su empresa, "Sí" Pueden Usar su Creatividad, y 13 (54%) de las 24 mujeres encuestadas coinciden con los hombres en esa respuesta.

**Bloque 3 (Interpretación).**- a) La mayoría de los encuestados (80%) manifestaron que: en su empresa, "Sí" deciden cómo hacer su trabajo, lo cual puede significar un estilo de Liderazgo "delegador", o bien un exceso de libertad para los colaboradores; sin embargo, hay que atender los casos en los que se respondió de manera dudosa o no se respondió.. b) Para el 90% de los encuestados, en su empresa, "Sí" pueden demostrar sus habilidades y aptitudes, situación que representa una gran fortaleza

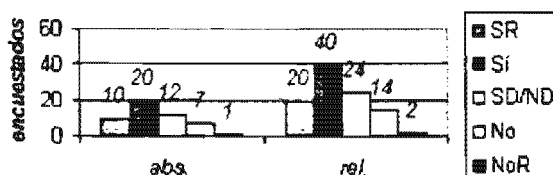


para la organización, ya que esto habla de apertura con los colaboradores. c) La mayoría de los encuestados (94%) respondieron que: en su empresa, "Sí" consideran su trabajo como interesante, lo cual representa una enorme fortaleza para la organización. d) Para el 98% de los encuestados, en su empresa, "Sí" pueden tener responsabilidades, hecho que está muy ligado con el Liderazgo Delegador y que, bien encauzado, puede ser altamente benéfico para la organización. e) El 100% de los encuestados, en su empresa: se sienten responsables de lo que hacen, lo cual representa una de las principales fortalezas de la organización, a nivel de su capital humano. f) El 98% de los encuestados manifestaron que en su empresa: pueden aprender nuevas técnicas, situación que habla del impulso al aprendizaje y al desarrollo profesional por parte de la organización. g) Aunque el 48% de los encuestados coinciden en que en su empresa, "Sí" obtienen reconocimiento por su trabajo, el 52% optaron por otras opciones de respuesta, como "Sí dudoso/No dudoso", "No" y "No rotundo", o bien, no respondieron, aspecto al que se le debe dar seguimiento. h) El 82% de los encuestados manifestaron que en su empresa, "Sí" pueden usar su creatividad, lo cual fortalece el potencial de la organización para crecer y competir, aunque no hay que descuidar los casos en los que se respondió con "Sí dudoso/No dudoso", o aquellos en los que "No se respondió".

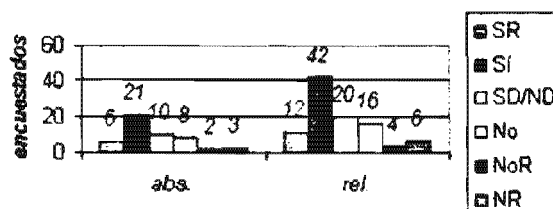
## Bloque 1

Pregunta 47	Indicadores
47. ¿Su compañía le da la oportunidad de obtener la capacitación que necesita	a) Oportunidad de capacitarse para hacer bien el trabajo
a) para hacer bien su trabajo?	b) Oportunidad de capacitarse para el desarrollo futuro
b) para su desarrollo futuro?	

**Gráfico 47a: Oportunidad de Capacitarse p/Hacer Bien el Trabajo**



**Gráfico 47b: Oportunidad de Capacitarse p/El Desarrollo Futuro**



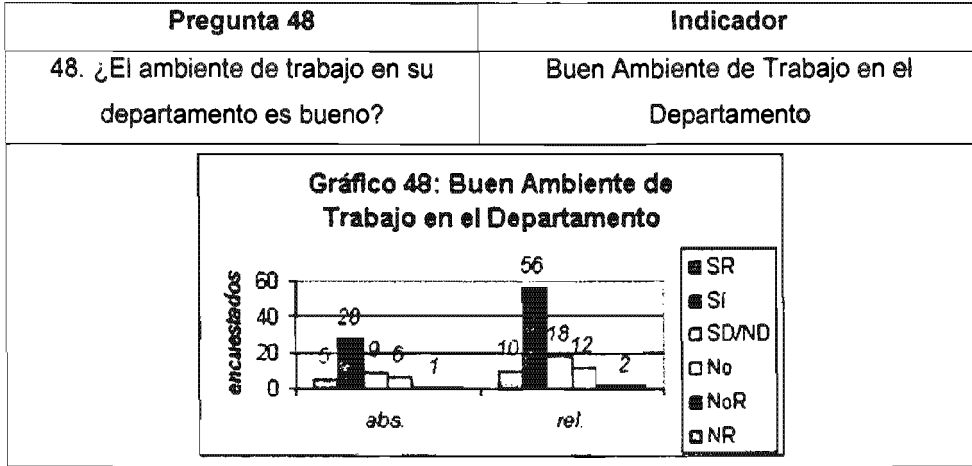
## Bloque 2

- a) 20 (40%) de los 50 encuestados, respondieron que: Su Compañía "Sí" Les Da la Oportunidad de Obtener la Capacitación que Necesitan para Hacer Bien su Trabajo; 10 encuestados (20%) respondieron con un "Sí rotundo"; 12 encuestados (24%) respondieron de manera dudosa, es decir, "Sí dudoso/No dudoso"; 7 encuestados (14%) respondieron con "No", y tan sólo 1 encuestado (2%) respondió con "No rotundo". A su vez, 13 de los 26 hombres encuestados (50%), coinciden en que: Su compañía "Sí" Les Da la Oportunidad de Obtener la Capacitación que Necesitan para Hacer Bien su Trabajo, y 7 (29%) de las 24 mujeres encuestadas coincidieron en esa respuesta.

b) De los 50 encuestados, 21 (42%) respondieron que: Su Compañía "Sí" les Da la Oportunidad de Obtener la Capacitación que Necesitan para su Desarrollo Futuro; 6 encuestados (12%) respondieron con un "Sí rotundo"; 10 encuestados (20%) respondieron de manera dudosa, esto es, "Sí dudoso/No dudoso"; 8 encuestados (16%) respondieron con "No"; 2 (4%) lo hicieron con un "No rotundo", y 3 encuestados (6%) "No respondieron". 12 de los 26 hombres encuestados (46%), opinan que: Su compañía "Sí" les Da la Oportunidad de Obtener la Capacitación que Necesitan para su Desarrollo Futuro, y 9 de las 24 mujeres encuestadas (38%) opinaron lo mismo.

**Bloque 3 (Interpretación).**- a) Para más de la mitad de los encuestados (60%), su compañía "Sí" les da la oportunidad de obtener la capacitación que necesitan para hacer bien su trabajo, lo cual favorece la imagen de la Dirección de la empresa como "impulsora" del desarrollo profesional de los colaboradores, pero no hay que dejar de lado la opinión de quienes respondieron con "Sí dudoso/No dudoso", "No" y "No rotundo". b) El 50% de los encuestados manifestaron que su compañía "Sí" les da la oportunidad de obtener la capacitación que necesitan para su desarrollo futuro, hecho que denota el interés puesto en el plan de vida y carrera hacia algunos colaboradores; sin embargo, es importante darle seguimiento a los casos en que se respondió con las opciones "Sí dudoso/No dudoso", "No" y "No rotundo".

**Bloque 1**



**Bloque 2.-** 28 (56%) de los 50 encuestados, respondieron que: El Ambiente de Trabajo en su Departamento “Sí” es Bueno; 5 encuestados (10%) respondieron con un “Sí rotundo”; 9 encuestados (18%) respondieron de manera dudosa, es decir, “Sí dudoso/No dudoso”; 6 encuestados (12%) respondieron con “No”; 1 (2%) respondió con “No rotundo”, y 1 encuestado más (2%) “No respondió”. A su vez, 16 de los 26 hombres encuestados (62%), coinciden en que: El Ambiente de Trabajo en su Departamento “Sí” es Bueno, y 12 (50%) de las 24 mujeres encuestadas coincidieron en esa respuesta.

**Bloque 3 (Interpretación).**- Aunque para la mayoría de los encuestados (66%) el ambiente de trabajo en su departamento “Sí” es bueno, éste es un aspecto delicado y de suma importancia que implica que la empresa ponga especial atención en la opinión de quienes respondieron con “Sí dudoso/No dudoso”, “No” y “No rotundo”.

**Bloque 1**

Pregunta 49	Indicador																					
49. ¿Preferiría quedarse en su actual empresa aunque tuviera disponible un trabajo similar en otra compañía?	Preferencia por permanecer en la empresa, aun con otras oportunidades																					
<p style="text-align: center;"><b>Gráfico 49: Preferencia por Perman. en la Emp., aun con Otras Oport.</b></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <caption>Datos del Gráfico 49</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>SR</th> <th>Si</th> <th>SD/ND</th> <th>No</th> <th>NoR</th> <th>NR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>abs.</td> <td>12</td> <td>23</td> <td>8</td> <td>3</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>rel.</td> <td>24</td> <td>46</td> <td>16</td> <td>6</td> <td>2</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>		Categoría	SR	Si	SD/ND	No	NoR	NR	abs.	12	23	8	3	1	0	rel.	24	46	16	6	2	0
Categoría	SR	Si	SD/ND	No	NoR	NR																
abs.	12	23	8	3	1	0																
rel.	24	46	16	6	2	0																

**Bloque 2.-** 26 (46%) de los 50 encuestados, respondieron que: “Sí” Preferirían Quedarse en su Actual Empresa, aunque tuvieran disponible un trabajo similar en otra compañía; 12 encuestados (24%) respondieron con un “Sí rotundo”; 8 encuestados (16%) respondieron de manera dudosa, es decir, “Sí dudoso/No dudoso”; 3 encuestados (6%) respondieron con “No rotundo”; 3 más (6%) lo hicieron con “No”, y tan sólo 1 encuestado (2%) “No respondió”. A su vez, 16 de los 26 hombres encuestados (62%), coinciden en que: “Sí” Preferirían Quedarse en su Actual Empresa, aunque tuvieran disponible un trabajo similar en otra compañía, y 12 (50%) de las 24 mujeres encuestadas coincidieron en esa respuesta.

**Bloque 3 (Interpretación).-** Aunque la mayoría de los encuestados (70%) “Sí” preferirían quedarse en su actual empresa, aunque tuvieran disponible un trabajo similar en otra compañía, es muy importante que la empresa ponga especial atención en la opinión de quienes respondieron con “Sí dudoso/No dudoso”, “No” y “No rotundo”.

## Bloque 1

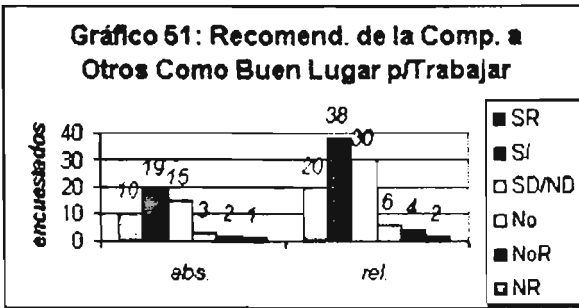
Pregunta 50	Indicador																		
50. ¿Siente que su compañía ofrece una buena estabilidad laboral?	Sentimiento de buena estabilidad laboral en la compañía																		
<div style="text-align: center;"> <p><b>Gráfico 50: Sentimiento de Buena Estabilidad Laboral en la Compañía</b></p> <table border="1"> <caption>Datos del Gráfico 50</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>SR</th> <th>Sí</th> <th>SD/ND</th> <th>No</th> <th>NoR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>abs.</td> <td>13</td> <td>22</td> <td>10</td> <td>3</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>rel.</td> <td>26</td> <td>44</td> <td>20</td> <td>6</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table> </div>		Categoría	SR	Sí	SD/ND	No	NoR	abs.	13	22	10	3	2	rel.	26	44	20	6	4
Categoría	SR	Sí	SD/ND	No	NoR														
abs.	13	22	10	3	2														
rel.	26	44	20	6	4														

**Bloque 2.-** 22 (44%) de los 50 encuestados, respondieron que: "Sí" Sienten que La Compañía Les Ofrece una Buena Estabilidad Laboral; 13 encuestados (26%) respondieron con un "Sí rotundo"; 10 encuestados (20%) respondieron de manera dudosa, es decir, "Sí dudoso/No dudoso"; 3 encuestados (6%) respondieron con "No", y 2 encuestados (4%) respondieron con "No rotundo". A su vez, 11 de los 46 hombres encuestados (42%), coinciden en que: "Sí" Sienten que La Compañía Les Ofrece una Buena Estabilidad Laboral, y 11 (46%) de las 24 mujeres encuestadas coincidieron en esa respuesta.

**Bloque 3 (Interpretación).**- Aunque la mayoría de los encuestados (70%) manifestaron que "Sí" sienten que la compañía les ofrece una buena estabilidad laboral, lo cual habla favorablemente de la empresa, es muy importante que la empresa ponga especial atención en la opinión de quienes respondieron con "Sí dudoso/No dudoso", "No" y "No rotundo".

**Bloque 1**

Pregunta 51	Indicador
51. ¿Recomendaría su compañía a otras personas como un buen lugar para trabajar?	Recomendación de la compañía a otras personas como un buen lugar para trabajar

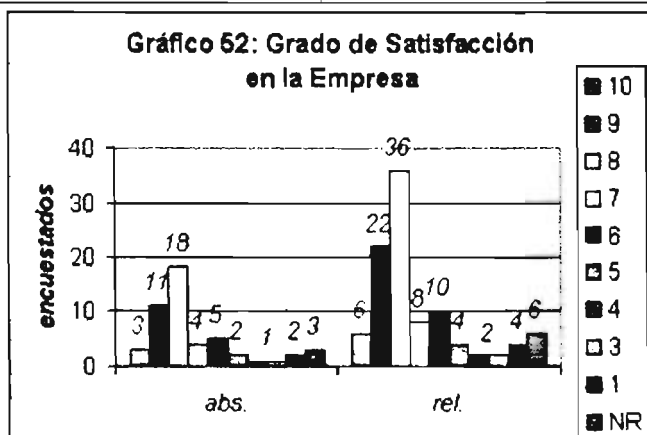


**Bloque 2.-** 19 (38%) de los 50 encuestados, respondieron que: “Sí” Recomendarían su Compañía a Otras Personas Como un Buen Lugar para Trabajar; 10 encuestados (20%) respondieron con un “Sí rotundo”; 15 encuestados (30%) respondieron de manera dudosa, es decir, “Sí dudoso/No dudoso”; 3 encuestados (6%) respondieron con “No”; 2 encuestados (4%) respondieron con “No rotundo”, y tan sólo 1 encuestado “No respondió”. A su vez, 10 de los 26 hombres encuestados (38%), coinciden en que: “Sí” Recomendarían su Compañía a Otras Personas Como un Buen Lugar para Trabajar, y 9 (38%) de las 24 mujeres encuestadas coincidieron en esa respuesta.

**Bloque 3 (Interpretación).-** Aun cuando la mayoría de los encuestados (58%) consideran que: “Sí” recomendarían su compañía a otras personas como un buen lugar para trabajar, es importante que la empresa ponga especial atención en la opinión de quienes respondieron con “Sí dudoso/No dudoso”, “No” y “No rotundo”.

## Bloque 1

Pregunta 52	Indicador
52. Por favor indique en una escala del 1 (muy insatisfecho/insatisfecha) al 10 (muy satisfecho/satisfecha) su grado de satisfacción en su empresa.	Grado de satisfacción en la empresa



**Bloque 2.-** 18 (36%) de los 50 encuestados, respondieron con la opción "8" su Grado de Satisfacción en la Empresa; 11 (22%) respondieron con "9"; 5 encuestados (10%) respondieron con la opción "6"; 4 encuestados (8%) respondieron con la opción "7"; 3 (6%) eligieron la opción "10"; 3 encuestados más (6%) "No respondieron"; 2 encuestados (4%) eligieron la opción "5"; 2 más (4%) respondieron con la opción "1"; 1 encuestado (2%) eligió la opción "4", y 1 más (2%) la opción "3". Ninguno de los encuestados respondió con la opción "2". 12 de los 26 hombres encuestados (46%), respondieron con la opción "8" su Grado de Satisfacción en la Empresa, y 6 de las 24 mujeres encuestadas coincidieron en esa respuesta. 5 (19%) de los 26 hombres encuestados respondieron con "9", al igual que 6 (25%) de las 24 mujeres encuestadas. 2 de los 26 hombres encuestados (4%) respondieron con la opción "6", lo mismo que 3 de las 24 mujeres encuestadas (13%). 2 de los 26 hombres encuestados (8%) respondieron con la opción "7", 2 de las 24 mujeres encuestadas (8%) respondieron lo mismo. 1 hombre de los 26 encuestados (4%) eligió la opción



"10", y 2 de las 24 mujeres encuestadas (8%) optaron por la misma respuesta. 2 de los 26 hombres encuestados (8%) "No respondieron", y lo mismo ocurrió con una de las 24 mujeres encuestadas (4%). 1 de los 26 hombres encuestados (4%) eligió la opción "5", misma por la que optó una de las 24 mujeres encuestadas (4%). 1 de los 26 hombres encuestados (4%) respondió con la opción "1", y una de las 24 mujeres encuestadas (4%) respondió de la misma manera. Una de las 24 mujeres encuestadas (4%) eligió la opción "4", y una más (4%) la opción "3". Ninguno de los 26 hombres encuestados optó por las respuestas "4" ni "3".

**Bloque 3 (Interpretación).**- Dado que el grado de satisfacción en la empresa se midió con una escala de Likert, del 1 al 10, los puntos del 6 al 10 pueden considerarse de la siguiente manera: 6, "apenas satisfecho"; 7, "poco satisfecho"; 8, "satisfecho"; 9, bastante satisfecho", y 10, "muy satisfecho". Por otro lado, los puntos del 1 al 5, pueden equivaler a los siguientes comportamientos: 1, "muy insatisfecho"; 2, "bastante insatisfecho"; 3, "insatisfecho"; 4, "poco insatisfecho", y 5, "apenas insatisfecho".

Se puede decir que 18 de los 50 encuestados (36%), se sienten "Satisfechos" en su empresa; 11 (22%) se sienten "Bastante satisfechos"; 5 encuestados (10%) se sienten "Apenas satisfechos"; 4 (8%) se sienten "Poco satisfechos", y 3 encuestados (6%) se sienten "Muy satisfechos". Por otro lado, 2 encuestados (4%) se sienten "Apenas insatisfechos"; 2 más (4%) "Muy insatisfechos"; 1 encuestado (2%) se siente "Poco insatisfecho", y 1 más (2%) se siente "Insatisfecho" en su empresa. Ninguno de los 50 encuestados optó por la respuesta: "Bastante insatisfecho". Cabe destacar que la opción: "Apenas insatisfecho", puede pasar con relativa facilidad al bloque de "Apenas satisfecho", siempre y cuando la empresa estimule el cambio, y, a la inversa, el comportamiento de: "Apenas satisfecho" puede bajar fácilmente al de "Apenas insatisfecho" si la empresa lo descuida.

### 3.5 Resultados Cualitativos

Con base en los resultados cuantitativos, en el Cuadro 2 se presenta un concentrado de los resultados más significativos desde el punto de vista "cualitativo", por número y nombre de cuestionario, según su propósito correspondiente.

Contar con resultados tanto cuantitativos como cualitativos, permite identificar las principales fortalezas y debilidades (o áreas de mejora) en todos y cada uno de los rubros incluidos en los cuestionarios de clima e índice de compromiso aplicados en la Empresa IISA, S. A. de C. V.

Asimismo, ambos análisis (cuantitativo y cualitativo) constituyen un buen soporte para el diseño de planes de acción<sup>5</sup> acordes con los diferentes rubros contenidos en la herramienta diagnóstica.

---

<sup>5</sup> Según Mapcal, los planes de acción "son aquellos formados por el conjunto de actividades que se deberán ejecutar para facilitar el logro de las metas (específicas y cuantificadas) establecidas con anterioridad". Citado por Joaquín Rodríguez Valencia, *Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa*, Edit. ECAFSA, México, 2000, p. 206.

**Cuadro 2.- Concentrado de resultados cualitativos<sup>6</sup>**

NÚMERO Y NOMBRE DEL CUESTIONARIO	RESULTADOS CUALITATIVOS
PROPÓSITO	LA MAYORÍA DE LOS ENCUESTADOS CONSIDERAN QUE EN EL GRUPO IISA:
<p><b>1 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b></p> <p>Identificar en qué medida la empresa se rige (de acuerdo con la percepción de los colaboradores) con un sistema de Calidad que le permita funcionar con base en políticas y procedimientos rigurosamente establecidos y plasmados en un manual.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. "No" se cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad.</li> <li>2. "No" se cuenta con una Política de Calidad.</li> <li>3. "No" conocen el Manual de Calidad.</li> <li>4. Los procedimientos "Pocas veces" son revisados, aprobados, actualizados y controlados.</li> <li>5. "No" existe un sistema para el control de los registros y/o procedimientos.</li> </ol>
<p><b>2. RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN</b></p> <p>Detectar si la alta dirección de la empresa se rige con un sistema de mejora continua y si su nivel de compromiso, a juicio de los colaboradores, con el desarrollo del sistema de calidad se basa en la detección de los requerimiento de los clientes y en la comunicación interna oportuna y adecuada.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. La Dirección "Pocas veces" muestra su compromiso con el desarrollo e implementación del Sistema de Calidad.</li> <li>7. La Dirección "La mayoría de las veces" toma en cuenta los requerimientos de los clientes para satisfacerlos.</li> <li>8. "No" conocen los Objetivos de Calidad.</li> <li>9. La Dirección "Si" está comprometida en el cumplimiento de estos Objetivos.</li> <li>10. "No" existe un Sistema de Mejora Continua.</li> <li>11. La Dirección "Si" comunica las responsabilidades y autoridades a todos sus integrantes.</li> <li>12. "No" conocen a la persona que se encarga del buen funcionamiento del Sistema de Calidad.</li> <li>13. "Si" existen medios de comunicación interna para transmitir información de calidad.</li> <li>14. "No" existe un Sistema de Auditorías Internas.</li> <li>15. Como consecuencia de una auditoria interna, "No tienen opinión" de si existen acciones correctivas y/o preventivas.</li> </ol>
<p><b>3. GESTIÓN DE LOS RECURSOS</b></p> <p>Determinar si la organización proporciona los recursos y la capacitación necesaria y suficiente, así como el lugar de trabajo adecuado y el ambiente laboral propicio para el logro de la mejora continua y la</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. "La mayoría de las veces" se proporcionan los recursos necesarios para mejorar continuamente la calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes.</li> <li>17. "Pocas veces" reciben la capacitación necesaria y suficiente para desempeñar sus actividades, apegándose a los estándares de calidad de la organización.</li> <li>18. Su lugar de trabajo "No" es adecuado para desempeñar eficientemente sus actividades laborales.</li> </ol>

<sup>6</sup> Cuadro elaborado por la autora de este trabajo.

Cuadro 2.- Concentrado de resultados cualitativos (continuación)

NÚMERO Y NOMBRE DEL CUESTIONARIO	RESULTADOS CUALITATIVOS
PROPÓSITO	LA MAYORÍA DE LOS ENCUESTADOS CONSIDERAN QUE EN EL GRUPO IISA:
satisfacción de las necesidades de los clientes (internos y externos).	19. El ambiente laboral en el que se desenvuelven "Sí" contribuye a que se sientan dispuestos a dar su mejor esfuerzo en beneficio propio y de la organización.
<p><b>4. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</b></p> <p>Valorar si el diseño de los productos se realiza con base en los estándares de calidad establecidos y las especificaciones de los clientes, y si existe un sistema de atención y servicio a los clientes.</p>	<p>20. Al diseñar los productos, "Sí" se cumple con las especificaciones de calidad de los mismos.</p> <p>21. "La mayoría de las veces" se cumplen las especificaciones de los clientes en cuanto a tiempo de entrega y servicio posventa (información sobre el producto, consultas, retroalimentación y quejas).</p> <p>22. "No tienen opinión" de si los resultados del diseño y desarrollo proporcionan información apropiada para la compra, producción y prestación del servicio.</p> <p>23. "Pocas veces" se realizan revisiones de diseño y desarrollo para identificar problemas y proponer acciones necesarias, o bien para evaluar resultados.</p> <p>24. "No tienen opinión" de si se realiza la verificación del diseño y desarrollo para asegurarse de que se están cumpliendo las especificaciones del producto.</p> <p>25. "No tienen opinión" de si los cambios de diseño y desarrollo se validan y registran.</p> <p>26. "Sí" conocen el procedimiento para realizar una compra.</p> <p>27. "No tienen opinión" de si se seleccionan los proveedores de acuerdo con una evaluación y función de la capacidad para suministrar materias primas y materiales con base en las especificaciones de calidad establecidas.</p> <p>28. "Sí" se asegura de que las materias primas y materiales adquiridos cumplan con las especificaciones de calidad.</p> <p>29. Cuando se realiza la compra de alguna materia prima y/o material, "Sí" se llena una orden de compra donde se describa el material y/o materia prima a comprar y quiénes autorizan la compra.</p> <p>30. "Sí" se lleva a cabo la producción y/o servicio de acuerdo con las instrucciones de trabajo, indicando el uso adecuado del equipo.</p> <p>31. "No" se cuenta con un sistema para dar seguimiento a las quejas de los clientes.</p> <p>32. "No tienen opinión" de si (en caso de existir un Sistema para dar seguimiento a las quejas de los clientes), se considera que éste es eficiente y cumple con su objetivo.</p>

Cuadro 2.- Concentrado de resultados cualitativos (continuación)

NÚMERO Y NOMBRE DEL CUESTIONARIO	RESULTADOS CUALITATIVOS
<b>PROPÓSITO</b>	<b>LA MAYORÍA DE LOS ENCUESTADOS CONSIDERAN QUE EN EL GRUPO IISA:</b>
<p><b>5. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA</b></p> <p>Detectar si existe en la organización un sistema de prevención y/o seguimiento de quejas de los clientes, que sea adecuado desde la perspectiva de los colaboradores, y si estos últimos han participado en proyectos de mejora continua en la empresa.</p>	<p>33. "No" se cuenta con un sistema para dar seguimiento a las quejas de los clientes.  34. El producto que no cumple con las especificaciones de calidad, "No" se identifica ni controla para prevenir su uso o entrega.  35. Los empleados "No" han participado en proyectos de mejora continua en su empresa.  36. "No" se tiene un sistema eficiente para el seguimiento de acciones correctivas y/o preventivas.</p>
<p><b>6. CONDICIONES Y SEGURIDAD LABORALES</b></p> <p>Identificar si existen por departamento medidas de seguridad para el personal y la capacitación pertinente, así como condiciones físicas adecuadas.</p>	<p>37. En su departamento, "No" se toman las medidas adecuadas para la seguridad del personal.  38. En su departamento, "No" reciben capacitación e instrucciones adecuadas en temas de seguridad.  39. En su departamento, "No" están bien informados acerca de qué se debe hacer en caso de emergencia.  40. En su departamento, la seguridad "No" es un tema importante.  41. En su departamento, se tienen las siguientes condiciones materiales:  a) El espacio de trabajo "No" es adecuado.  b) El mantenimiento y la limpieza "Sí" es adecuado.  c) La iluminación "Sí" es adecuada.  d) El nivel de ruido "Sí" es adecuado.  e) La temperatura y ambiente "Sí" son adecuados.</p>
<p><b>7. SUPERVISIÓN</b></p> <p>Determinar si, desde la perspectiva de los colaboradores, la supervisión que reciben se basa en la experiencia, autoridad, justicia, interés por los problemas de trabajo, comunicación clara de objetivos o tareas, delegación de toma de decisiones, fomento de iniciativas, fomento del trabajo en equipo y retroalimentación a los logros.</p>	<p>42. Su supervisor/supervisora inmediato/inmediata:  a) "Sí" es experto/experta en su trabajo.  b) "Sí" tiene la autoridad necesaria para hacer que se cumpla el trabajo.  c) "Sí" se comporta de manera justa con todos.  d) "Sí" se interesa por los problemas relacionados con el trabajo.  e) "Sí" comunica claramente los objetivos o tareas.  f) "Sí" delega la toma de decisiones en la medida de lo posible.  g) "Sí" fomenta la toma de iniciativas.  h) "Sí" fomenta el trabajo en equipo.  i) "Sí" retroalimenta con regularidad sus logros.</p>

Cuadro 2.- Concentrado de resultados cualitativos (continuación)

NÚMERO Y NOMBRE DEL CUESTIONARIO	RESULTADOS CUALITATIVOS
PROPÓSITO	LA MAYORÍA DE LOS ENCUESTADOS CONSIDERAN QUE EN EL GRUPO IISA:
<p><b>8. GERENCIA</b></p> <p>Valorar si la gerencia predica con el ejemplo a sus colaboradores, cumple con sus acuerdos, trata respetuosamente al personal, delega la toma de decisiones cuando es pertinente, impulsa al personal a proponer ideas, participa activamente en el progreso continuo, fomenta las relaciones entre departamentos diferentes, evita los trámites innecesarios y dirige bien.</p>	<p>43. Su gerencia:</p> <p>a) "Si" pone el ejemplo. (Para 12 encuestados, porque 27 "No respondieron").</p> <p>b) "Si" cumple con sus acuerdos. (Para 9 encuestados, porque 27 "No respondieron").</p> <p>c) "Si" trata al personal con respeto. (Para 14 encuestados, porque 26 "No respondieron").</p> <p>d) "Si" delega la toma de decisiones en la medida de lo posible. (Para 17 encuestados, porque 27 "No respondieron").</p> <p>e) "Si" anima al personal a proponer ideas. (Para 11 encuestados, porque 25 "No respondieron").</p> <p>f) "Si" participa activamente en el "progreso continuo". (Para 10 encuestados, porque 27 "No respondieron").</p> <p>g) "Si" anima las relaciones entre departamentos diferentes. (Para 12 encuestados, porque 27 "No respondieron").</p> <p>h) "Si" evita los trámites innecesarios. (Para 9 encuestados, porque 27 "No respondieron").</p> <p>i) "Si" dirige bien. (Para 12 encuestados, porque 26 "No respondieron").</p>
<p><b>9. COMPENSACIÓN Y PRESTACIONES</b></p> <p>Detectar cómo perciben los colaboradores la paga que reciben por el trabajo que desempeñan, en comparación con sus compañeros que realizan trabajos similares.</p> <p>Identificar el nivel de satisfacción de los colaboradores con sus prestaciones en comparación con personas de otras compañías con trabajos similares.</p>	<p>44. La paga que reciben:</p> <p>a) por el trabajo que hacen "No" es justa.</p> <p>b) en comparación con otras personas de la misma empresa que tienen trabajos similares "No" es justa.</p> <p>45. En comparación con personas de otras compañías con trabajos similares:</p> <p>a) "No" (rotundo) están satisfechos con su sueldo.</p> <p>b) "No" están satisfechos con sus prestaciones.</p>

**Cuadro 2.- Concentrado de resultados cualitativos (continuación)**

NÚMERO Y NOMBRE DEL CUESTIONARIO	RESULTADOS CUALITATIVOS
PROPÓSITO	LA MAYORÍA DE LOS ENCUESTADOS CONSIDERAN QUE EN EL GRUPO IISA:
<p><b>10. CONTENIDOS Y SATISFACCIÓN LABORALES</b></p> <p>Determinar si el personal decide cómo hacer su trabajo en la empresa; si puede demostrar sus habilidades y aptitudes; si considera interesante su trabajo; si puede tener responsabilidades; si se siente responsable de lo que hace; si puede aprender nuevas técnicas; si obtiene reconocimiento por su trabajo, y si puede usar su creatividad.</p> <p>Valorar si la compañía le proporciona al personal la capacitación necesaria para hacer bien su trabajo y para su desarrollo futuro.</p> <p>Detectar si el ambiente de trabajo es bueno, a juicio de los colaboradores y si éstos preferirían permanecer en la empresa, aun con otras oportunidades disponibles.</p> <p>Identificar si la percepción de los colaboradores en cuanto a la estabilidad laboral en la empresa, y si recomendarían la empresa como un buen lugar para trabajar.</p> <p>Medir el nivel de satisfacción de los colaboradores en la empresa.</p>	<p>46.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) "Sí" deciden cómo hacer su trabajo.</li> <li>b) "Sí" pueden demostrar sus habilidades y aptitudes.</li> <li>c) "Sí" consideran su trabajo como interesante.</li> <li>d) "Sí" pueden tener responsabilidades.</li> <li>e) "Sí" (rotundo) se sienten responsables de lo que hacen.</li> <li>f) "Sí" (rotundo) pueden aprender nuevas técnicas.</li> <li>g) "Sí" obtienen reconocimiento por su trabajo.</li> <li>h) "Sí" pueden usar su creatividad.</li> </ul> <p>47.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) "Sí" se les da la oportunidad de obtener la capacitación que necesitan para hacer bien su trabajo.</li> <li>b) "Sí" se les da la oportunidad de obtener la capacitación que necesitan para su desarrollo futuro.</li> </ul> <p>48. El ambiente de trabajo en su departamento "Sí" es bueno.</p> <p>49. "Sí" preferirían quedarse en su actual empresa aunque tuvieran disponible un trabajo similar en otra compañía.</p> <p>50. "Sí" sienten que su compañía ofrece una buena estabilidad laboral.</p> <p>51. "Sí" recomendarían su compañía a otras personas como un buen lugar para trabajar.</p> <p>52. Se sienten "Satisfechos".</p>

### 3.6 Principales Fortalezas y Debilidades (áreas de mejora) de la Empresa IISA, S. A. de C. V.

De los resultados cuantitativos y cualitativos planteados en este capítulo, y con base en la opinión de la mayoría de los encuestados, se derivan, a manera de conclusiones, las fortalezas y debilidades (áreas de mejora) de la Empresa IISA, S. A. de C. V., de acuerdo con el orden de los cuestionarios de la herramienta diagnóstica.

#### 1 Sistema de Gestión de la Calidad

Fortalezas	Debilidades (áreas de mejora)
---	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. "No" se cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad.</li> <li>2. "No" se cuenta con una Política de Calidad.</li> <li>3. Los colaboradores "No" conocen el Manual de Calidad.</li> <li>4. Los procedimientos "Pocas veces" son revisados, aprobados, actualizados y controlados.</li> <li>5. "No" existe un sistema para el control de los registros y/o procedimientos.</li> </ol>

#### 2. Responsabilidades de la Dirección

Fortalezas	Debilidades (áreas de mejora)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Dirección "La mayoría de las veces" toma en cuenta los requerimientos de los clientes para satisfacerlos.</li> <li>2. La Dirección "Sí" está comprometida en el cumplimiento de los Objetivos de Calidad.</li> <li>3. La Dirección "Sí" comunica las responsabilidades y autoridades a todos sus integrantes.</li> <li>4. "Sí" existen medios de comunicación interna para transmitir información de calidad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Dirección "Pocas veces" muestra su compromiso con el desarrollo e implementación del Sistema de Calidad.</li> <li>2. Los colaboradores "No" conocen los Objetivos de Calidad.</li> <li>3. "No" existe un Sistema de Mejora Continua.</li> <li>4. Los colaboradores "No" conocen a la persona que se encarga del buen funcionamiento del Sistema de Calidad.</li> <li>5. "No" existe un Sistema de Auditorías Internas.</li> <li>6. Como consecuencia de una auditoría interna, los colaboradores "No tienen opinión" de si existen acciones correctivas y/o preventivas.</li> </ol>



### 3. Gestión de los Recursos

Fortalezas	Debilidades (áreas de mejora)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. "La mayoría de las veces" se proporcionan los recursos necesarios para mejorar continuamente la calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes.</li> <li>2. El ambiente laboral en el que se desenvuelven los colaboradores "Sí" contribuye a que se sientan dispuestos a dar su mejor esfuerzo en beneficio propio y de la organización.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los colaboradores, "Pocas veces" reciben la capacitación necesaria y suficiente para desempeñar sus actividades, apegándose a los estándares de calidad de la organización.</li> <li>2. El lugar de trabajo de los colaboradores "No" es adecuado para desempeñar eficientemente sus actividades laborales.</li> </ol>

### 4. Realización del Producto

Fortalezas	Debilidades (áreas de mejora)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Al diseñar los productos, la empresa "Sí" cumple con las especificaciones de calidad de los mismos.</li> <li>2. "La mayoría de las veces" se cumplen las especificaciones de los clientes en cuanto a tiempo de entrega y servicio posventa (información sobre el producto, consultas, retroalimentación y quejas).</li> <li>3. Los colaboradores "Sí" conocen el procedimiento para realizar una compra.</li> <li>4. La empresa "Sí" se asegura de que las materias primas y materiales adquiridos cumplan con las especificaciones de calidad.</li> <li>5. Cuando se realiza la compra de alguna materia prima y/o material, "Sí" se llena una orden de compra donde se describa el material y/o materia prima a comprar y quiénes autorizan la compra.</li> <li>6. "Sí" se lleva a cabo la producción y/o servicio de acuerdo con las instrucciones de trabajo, indicando el uso adecuado del equipo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los colaboradores "No tienen opinión" de si los resultados del diseño y desarrollo proporcionan información apropiada para la compra, producción y prestación del servicio.</li> <li>2. "Pocas veces" se realizan revisiones de diseño y desarrollo para identificar problemas y proponer acciones necesarias, o bien para evaluar resultados.</li> <li>3. Los colaboradores "No tienen opinión" de si se realiza la verificación del diseño y desarrollo para asegurarse de que se están cumpliendo las especificaciones del producto.</li> <li>4. Los colaboradores "No tienen opinión" de si los cambios de diseño y desarrollo se validan y registran.</li> <li>5. Los colaboradores "No tienen opinión" de si se seleccionan los proveedores de acuerdo con una evaluación y función de la capacidad para suministrar materias primas y materiales con base en las especificaciones de calidad establecidas.</li> <li>6. "No" se cuenta con un sistema para dar seguimiento a las quejas de los clientes.</li> <li>7. "No tienen opinión" de si (en caso de existir un Sistema para dar seguimiento a las quejas de los clientes), se considera que éste es eficiente y cumple con su objetivo.</li> </ol>

## 5. Medición, Análisis y Mejora

Fortalezas	Debilidades (áreas de mejora)
---	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. "No" se cuenta con un sistema para dar seguimiento a las quejas de los clientes.</li> <li>2. El producto que no cumple con las especificaciones de calidad, "No" se identifica ni controla para prevenir su uso o entrega.</li> <li>3. Los colaboradores "No" han participado en proyectos de mejora continua en su empresa.</li> <li>4. "No" se tiene un sistema eficiente para el seguimiento de acciones correctivas y/o preventivas.</li> </ol>

## 6. Condiciones y Seguridad Laborales

Fortalezas	Debilidades (áreas de mejora)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El mantenimiento y la limpieza "Sí" es adecuado.</li> <li>2. La iluminación "Sí" es adecuada.</li> <li>3. El nivel de ruido "Sí" es adecuado.</li> <li>4. La temperatura y ambiente "Sí" son adecuados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. En los departamentos, "No" se toman las medidas adecuadas para la seguridad del personal.</li> <li>6. En los departamentos, "No" reciben capacitación e instrucciones adecuadas en temas de seguridad.</li> <li>7. En los departamentos, "No" están bien informados acerca de qué se debe hacer en caso de emergencia.</li> <li>8. En los departamentos, la Seguridad "No" es un tema importante.</li> <li>9. El espacio de trabajo "No" es adecuado.</li> </ol>

## 7. Supervisión

Fortalezas	Debilidades (áreas de mejora)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El supervisor (a) inmediato (a) "Sí" es experto/experta en su trabajo.</li> <li>2. El supervisor (a) inmediato (a) "Sí" tiene la autoridad necesaria para hacer que se cumpla el trabajo.</li> <li>3. El supervisor (a) inmediato (a) "Sí" se comporta de manera justa con todos.</li> <li>4. El supervisor (a) inmediato (a) "Sí" se interesa por los problemas relacionados con el trabajo.</li> </ol>	---

## 7. Supervisión (continuación)

Fortalezas	Debilidades (áreas de mejora)
<ol style="list-style-type: none"> <li>5. El supervisor (a) inmediato (a) "Sí" comunica claramente los objetivos o tareas.</li> <li>6. El supervisor (a) inmediato (a) "Sí" delega la toma de decisiones en la medida de lo posible.</li> <li>7. El supervisor (a) inmediato (a) "Sí" fomenta la toma de iniciativas.</li> <li>8. El supervisor (a) inmediato (a) "Sí" fomenta el trabajo en equipo.</li> <li>9. El supervisor (a) inmediato (a) "Sí" retroalimenta con regularidad sus logros.</li> </ol>	<p>Todos los rubros anteriores, en virtud de la proporción de quienes "No respondieron" y/o lo hicieron de manera "Dudosa", además de las áreas de mejora de los otros rubros.</p>

## 8. Gerencia

Fortalezas	Debilidades (áreas de mejora)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Gerente "Sí" pone el ejemplo. (Para 12 encuestados, porque 27 "No respondieron").</li> <li>2. El Gerente "Sí" cumple con sus acuerdos. (Para 9 encuestados, porque 27 "No respondieron").</li> <li>3. El Gerente "Sí" trata al personal con respeto. (Para 14 encuestados, porque 26 "No respondieron").</li> <li>4. El Gerente "Sí" delega la toma de decisiones en la medida de lo posible. (Para 17 encuestados, porque 27 "No respondieron").</li> <li>5. El Gerente "Sí" anima al personal a proponer ideas. (Para 11 encuestados, porque 25 "No respondieron").</li> <li>6. El Gerente "Sí" participa activamente en el "progreso continuo". (Para 10 encuestados, porque 27 "No respondieron").</li> <li>7. El Gerente "Sí" anima las relaciones entre departamentos diferentes. (Para 12 encuestados, porque 27 "No respondieron").</li> </ol>	<p>Todos los rubros anteriores, en virtud de la alta proporción de quienes "No respondieron" y/o lo hicieron de manera "Dudosa", además de las áreas de mejora de los otros rubros.</p>

### 8. Gerencia (continuación)

Fortalezas	Debilidades (áreas de mejora)
<p>8. El Gerente "Sí" evita los trámites innecesarios. (Para 9 encuestados, porque 27 "No respondieron").</p> <p>9. El Gerente "Sí" dirige bien. (Para 12 encuestados, porque 26 "No respondieron").</p>	

### 9. Compensación y Prestaciones

Fortalezas	Debilidades (áreas de mejora)
<p>---</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La paga que reciben por el trabajo que hacen "No" es justa.</li> <li>2. La paga que reciben en comparación con otras personas de la misma empresa que tienen trabajos similares "No" es justa.</li> <li>3. En comparación con personas de otras compañías con trabajos similares, los colaboradores "No" (rotundo) están satisfechos con su sueldo.</li> <li>4. En comparación con personas de otras compañías con trabajos similares, los colaboradores "No" están satisfechos con sus prestaciones.</li> </ol>

### 10. Contenidos y Satisfacción Laborales

Fortalezas	Debilidades (áreas de mejora)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los colaboradores "Sí" deciden cómo hacer su trabajo.</li> <li>2. Los colaboradores "Sí" pueden demostrar sus habilidades y aptitudes.</li> <li>3. Los colaboradores "Sí" consideran su trabajo como interesante.</li> <li>4. Los colaboradores "Sí" pueden tener responsabilidades.</li> <li>5. Los colaboradores "Sí" (rotundo) se sienten responsables de lo que hacen.</li> <li>6. Los colaboradores "Sí" (rotundo) pueden aprender nuevas técnicas.</li> <li>7. Los colaboradores "Sí" obtienen reconocimiento por su trabajo.</li> </ol>	<p>---</p>

## 10. Contenidos y Satisfacción Laborales (continuación)

Fortalezas	Debilidades (áreas de mejora)
<ul style="list-style-type: none"> <li>8. Los colaboradores "Sí" pueden usar su creatividad.</li> <li>9. A los colaboradores "Sí" se les da la oportunidad de obtener la capacitación que necesitan para hacer bien su trabajo.</li> <li>10. A los colaboradores "Sí" se les da la oportunidad de obtener la capacitación que necesitan para su desarrollo futuro.</li> <li>11. El ambiente de trabajo en su departamento "Sí" es bueno.</li> <li>12. Los colaboradores "Sí" preferirían quedarse en su actual empresa aunque tuvieran disponible un trabajo similar en otra compañía.</li> <li>13. Los colaboradores "Sí" sienten que su compañía ofrece una buena estabilidad laboral.</li> <li>14. Los colaboradores "Sí" recomendarían su compañía a otras personas como un buen lugar para trabajar.</li> <li>15. Los colaboradores se sienten "Satisfechos" en la empresa.</li> </ul>	<p>---</p>

En resumen, las principales fortalezas y debilidades (áreas de mejora) de la empresa IISA, S. A. de C. V. se encuentran en:

Fortalezas	Debilidades (áreas de mejora)
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidades de la Dirección (<b>en parte</b>).</li> <li>2. Gestión de los Recursos (<b>en parte</b>).</li> <li>3. Realización del Producto (<b>en parte</b>).</li> <li>4. Condiciones y Seguridad Laborales (<b>en parte</b>).</li> <li>5. Supervisión (<b>en parte</b>).</li> <li>6. Gerencia (<b>en parte</b>).</li> <li>7. Contenidos y Satisfacción Laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Sistema de Gestión de Calidad.</li> <li>2. Responsabilidades de la Dirección (<b>en parte</b>).</li> <li>3. Gestión de los Recursos (<b>en parte</b>).</li> <li>4. Realización del Producto (<b>en parte</b>).</li> <li>5. Medición, Análisis y Mejora.</li> <li>6. Condiciones y Seguridad Laborales (<b>en parte</b>).</li> <li>7. Supervisión (<b>en parte</b>).</li> <li>8. Gerencia (<b>en parte</b>).</li> <li>9. Compensación y Prestaciones.</li> </ul>

Con los resultados obtenidos a través de la aplicación diagnóstica, se comprueba la Hipótesis Operacional planteada en esta investigación, de que: "El diagnóstico del clima y del Índice de compromiso organizacionales en la empresa IISA, S. A. de C. V., favorece el diseño de un plan estratégico de mejora para la adecuada y oportuna toma de las decisiones inherentes a sus recursos humanos", en virtud de que las áreas de oportunidad identificadas en los resultados arrojados por la encuesta, constituyen el insumo y la razón de ser de dicho plan estratégico de mejora, el cual se aborda en el siguiente y último capítulo de este trabajo.

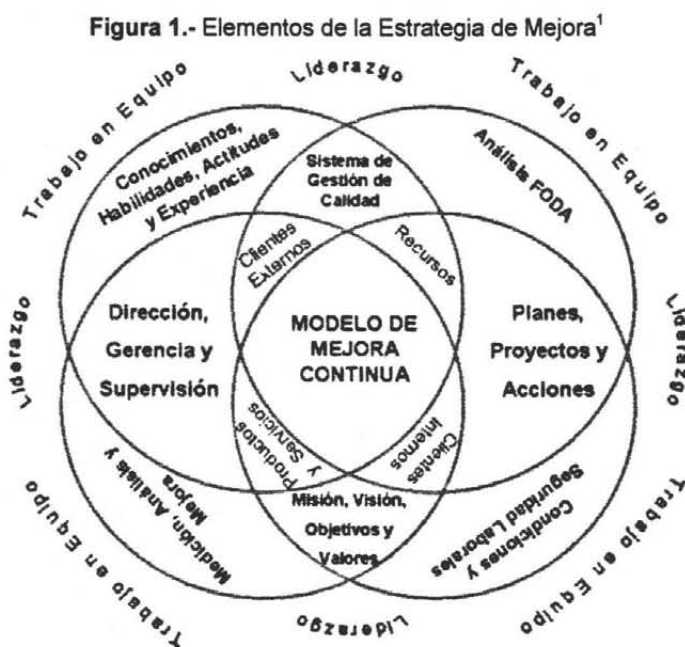
## CAPÍTULO 4

### ESTRATEGIA DE MEJORA PROPUESTA

---

#### 4.1 Elementos de la Estrategia de Mejora

Toda estrategia de Mejora implica no sólo la fusión de conocimientos, habilidades y experiencia en los procesos por parte de todos los involucrados, sino el clima organizacional y el índice de compromiso propicios para generar cambios de actitudes, ideas y propuestas que mejoren la producción de bienes y servicios, y permitan que, desde la alta dirección hasta los operativos, se tenga claro el papel de cada quien en los distintos procesos de la organización. Asimismo, resulta imperativo que las organizaciones no sólo cuenten con directores, gerentes y supervisores, sino con verdaderos líderes que impulsen y faciliten la formación de equipos de trabajo como los eslabones más fuertes en la cadena de valor (**Figura 1**).



<sup>1</sup> Figura elaborada por la autora de este trabajo.

La siguiente Estrategia de Mejora Propuesta para la empresa IISA, S. A de C. V., consiste en la presentación de diez planes de acción basados en el análisis e interpretación de los resultados obtenidos con la medición de los diez factores (cuestionarios) considerados en la herramienta diagnóstica de Clima Organizacional e Índice de Compromiso, realizado entre febrero y abril de 2005 (Figura 2).

Cabe destacar que en dicha estrategia se consideran como punto de partida las fortalezas y debilidades (áreas de mejora) identificadas, de acuerdo con el siguiente orden:

1. Sistema de gestión de la calidad.
2. Responsabilidades de la Dirección.
3. Gestión de los recursos.
4. Realización del producto.
5. Medición, análisis y mejora.
6. Condiciones y seguridad laborales.
7. Supervisión.
8. Gerencia.
9. Compensación y prestaciones.
10. Contenidos y satisfacción laborales.

**Figura 2.- Factores del Clima y del Compromiso Organizacionales considerados para la Empresa IISA, S. A. de C. V.<sup>2</sup>**



<sup>2</sup> Figura elaborada por la autora de este trabajo.

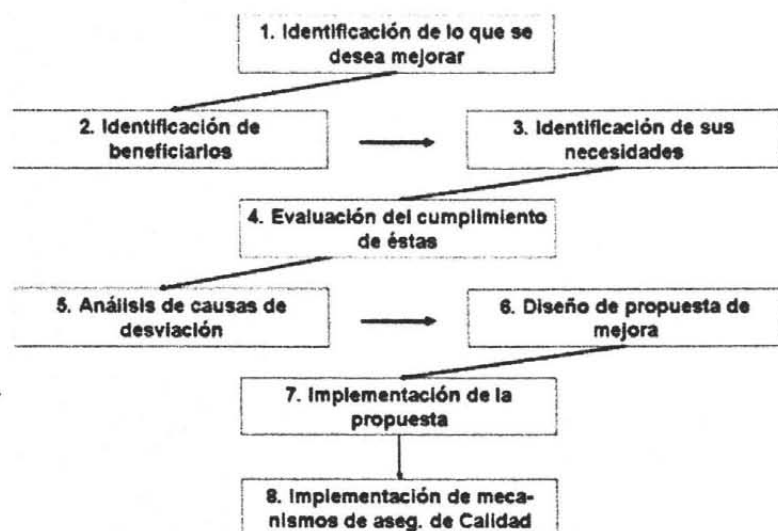


La razón por la que se consideraron estrictamente las fortalezas y debilidades (o áreas de mejora) identificadas para la Estrategia de Mejora, no es porque las oportunidades y las amenazas no sean relevantes, sino porque el diagnóstico de estas últimas implica un proceso de levantamiento de información y análisis adicional, en coordinación con la Alta Dirección y/o las gerencias de la empresa, lo cual rebasa los alcances de esta investigación.

## 4.2 Fases del Proceso de Mejora Continua

Hay que tener presente que la Mejora Continua, como tal, constituye un proceso, cuyas fases implican una serie de actividades que rebasan los alcances de esta investigación, por lo que simplemente se describe cada una, destacando aquellos aspectos incluidos en este trabajo ( Figura 3).

Figura 3.- Fases del Proceso de Mejora Continua



FUENTE.- Celina Alvear Sevilla, *Calidad Total II. Aseguramiento y Mejora Continua*, Edit. Limusa, México, p. 17.

En el Cuadro 1 se describen los alcances de este trabajo de investigación, en relación con los principales aspectos de cada Fase del proceso de Mejora.

**Cuadro 1.- Alcances de este trabajo de investigación, en relación con las fases del Proceso de Mejora<sup>3</sup>**

Número y Nombre de la Fase	Aspectos relacionados con la Fase	Alcance de este trabajo
1. Identificación de lo que se desea mejorar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de lo que se desea mejorar.</li> <li>• Número de gente beneficiada.</li> <li>• Grado de insatisfacción actual con los resultados por parte de los beneficiarios.</li> <li>• Impacto social y económico de la mejora.</li> </ul>	<p>La aplicación de la herramienta diagnóstica contribuyó a medir el Clima y el Índice de Compromiso Organizacionales de la empresa IISA, situación incluida en este trabajo.</p> <p>Los beneficiados son todos y cada uno de los integrantes de la organización. Esto se explicita en la propuesta de Mejora de este trabajo.</p> <p>El grado de insatisfacción se asienta en los resultados arrojados por la Aplicación Diagnóstica realizada en para este trabajo.</p> <p>El impacto social y económico de la mejora se traducirá en la retención de clientes satisfechos y en la permanencia de personal más productivo, comprometido e identificado con la organización, una vez que se realicen las mejoras pertinentes, lo cual rebasa los alcances de este trabajo.</p>
2. Identificación de los beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de conceptos básicos de la Calidad, como: Clientes (internos y externos), Proveedores, Usuarios, Beneficiarios, entre otros.</li> </ul>	<p>En este trabajo, se tienen identificados a los clientes internos de la empresa, como los beneficiarios en primera instancia de la propuesta de mejora, sin dejar de lado las repercusiones futuras para los clientes externos.</p>
3. Identificación de sus necesidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas</li> <li>• Encuestas</li> <li>• Grupos de enfoque</li> <li>• Buzones de sugerencias</li> </ul>	<p>La aplicación diagnóstica de este trabajo, consistió en la realización de una encuesta, a través de la cual se pudieron identificar las principales necesidades, en el ámbito laboral, de los beneficiarios, aunado a su apreciación personal sobre diversos factores de la organización.</p>
4. Evaluación del cumplimiento de las necesidades de los beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llenados de hojas de verificación (Check List)</li> </ul>	<p>La evaluación del cumplimiento de las necesidades de los clientes internos se hizo mediante la herramienta para la aplicación diagnóstica.</p>

<sup>3</sup> Cuadro construido con base en: Celina Alvear Sevilla, op. cit., p. 26.

**Cuadro 1.- Alcances de este trabajo de investigación, en relación con las fases del Proceso de Mejora (continuación)**

Número y Nombre de la Fase	Aspectos relacionados con la Fase	Alcance de este trabajo
5. Análisis de causas de desviación	Aplicación de herramientas, como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagramas causa-efecto</li> <li>• Tormenta de ideas</li> <li>• Pareto</li> <li>• Histogramas</li> <li>• Análisis de Fodas</li> <li>• Estratificación</li> <li>• Análisis del proceso del cliente</li> <li>• Hoja de verificación</li> <li>• Diagnóstico del proceso</li> </ul>	El procesamiento y análisis de los datos obtenidos con la Encuesta de Clima, incluyó la elaboración de Histogramas y, dentro del análisis de Fodas, las Fortalezas y Debilidades (o áreas de mejora), dado que las Oportunidades y Amenazas implican un trabajo más exhaustivo y coordinado con la alta dirección de la empresa.
6. Diseño de una propuesta de Mejora de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación del proyecto</li> <li>• Rediseño de procesos</li> <li>• Tormenta de ideas</li> <li>• Análisis de problemas potenciales</li> </ul>	La propuesta de Mejora contemplada en este trabajo, incluye <b>diez planes de acción</b> , cuyos apartados son los siguientes: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Situación problemática.</li> <li>2. Resultados que la determinan.</li> <li>3. Acciones de Mejora.</li> <li>4. Responsables de llevarlas a cabo.</li> <li>6. Tiempos.</li> <li>7. Costos aproximados.</li> </ol>
7. Implementación de la propuesta de Mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación del proyecto</li> <li>• Rediseño de procesos</li> <li>• Tormenta de ideas</li> <li>• Análisis de problemas potenciales</li> </ul>	Este trabajo simplemente sienta las bases para la mejora de los diversos factores identificados con la aplicación diagnóstica. Los pasos siguientes se deben determinar con la alta dirección de la empresa.
8. Implementación de mecanismos de aseguramiento de la calidad de los resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estandarización de los procesos</li> <li>• Controles sensoriales</li> <li>• Mecanismos permanentes de medición de la satisfacción del cliente.</li> </ul>	Al igual que con la Fase 7, la Fase 8 rebasa los alcances de esta investigación, por lo que los pasos subsecuentes tendrían que acordarse con la alta dirección de la empresa.

### **4.3 Aspectos considerados en los Planes de Acción Propuestos**

- 1. Situación problemática.-** En este trabajo, la situación problemática se refiere a cada una de las debilidades (o áreas de mejora) de la empresa, en lo concerniente al clima organizacional y el índice de compromiso.
- 2. Resultados que la determinan.-** Son todos aquellos resultados, cualitativos y cuantitativos, obtenidos de la aplicación diagnóstica.
- 3. Acciones de Mejora.-** Se trata de una serie de actividades sugeridas, a fin de que la alta dirección de la empresa cuente con elementos que le permitan identificar los factores positivos del clima y el compromiso organizacionales prevalecientes en la misma, para explotarlos de manera más eficaz, y neutralizar los factores negativos.
- 4. Responsables de llevarlos a cabo.-** En este caso, la propuesta se limita a sugerir la intervención no por personas, sino por cargos en la estructura organizacional.
- 5. Tiempos.-** Este aspecto, se maneja con aproximaciones, dado que la dinámica real de la empresa puede implicar ajustes importantes al respecto.
- 6. Costos aproximados.-** En este apartado se da la misma situación que en el punto anterior, ya que el tema de costos rebasa los alcances de este trabajo.

A continuación se presentan los diez planes de acción, a manera de Propuesta de Mejora para la empresa IISA, S. A. de C. V., de acuerdo con los criterios señalados en la **Fase 6 del Cuadro 1:**

**Número y Nombre del Plan de Acción: 1. Sistema de Gestión de la Calidad**

**Propósito:** Establecer un Sistema de Gestión de Calidad que le permita a la empresa funcionar con base en políticas y procedimientos rigurosamente establecidos y plasmados en un manual.

**Fortalezas:**

- - -

1. Situación problemática	2. Resultados que la determinan	3. Acciones de Mejora	4. Responsables de llevarlas a cabo	5. Tiempos	6. Costos aproximados
Falta Sistema de Gestión de la Calidad	1. Falta Sistema de Gestión de Calidad. 2. Falta Política de Calidad. 3. Desconocimiento del Manual de Calidad. 4. Procedimientos pocas veces: revisados, aprobados, actualizados y controlados. 5. Falta sistema para el control de los registros y/o procedimientos.	1. Sensibilizar a la Alta Dirección y a las Gerencias sobre la importancia y utilidad del Sistema de Gestión de Calidad. 2. Verificar si existe o no un Manual de Calidad. Si existe, revisar su nivel de actualización; si no, diseñarlo en equipo. 3. Difundir el Manual de Calidad a todo el personal, a través de un curso de Cultura de Calidad. Revisar los procedimientos existentes en la empresa y verificar cuáles están debidamente documentados, e identificar al (los) responsable (s) de los mismos.	Alta Dirección, Gerencias y Consultor externo.  Coordinación del responsable de Recursos Humanos.	1. Tres meses aproximadamente en el proceso de sensibilización y revisión de los procesos, procedimientos y documentos correspondientes. 2. Proceso continuo de capacitación, con variaciones en la duración de los cursos. 3. Proceso continuo en el seguimiento y evaluación de la capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los costos de consultoría varían de acuerdo con el despacho.</li> <li>• Los costos generados por la realización de juntas y capacitación internas, así como por el diseño de manuales y documentación, se pueden calcular en función de los sueldos y las horas hombre dedicadas a esas actividades.</li> </ul>

**Número y Nombre del Plan de Acción: 1. Sistema de Gestión de la Calidad (continuación)**

1. Situación problemática	2. Resultados que la determinan	3. Acciones de Mejora	4. Responsables de llevarlas a cabo	5. Tiempos	6. Costos aproximados
Falta Sistema de Gestión de la Calidad		5. Crear un Sistema para el Control y/o registro de los procedimientos. 6. Darle al personal un curso de Integración de Equipos de Alto Rendimiento y formar equipos y responsables del Sistema de Gestión de Calidad.			

**Número y Nombre del Plan de Acción: 2. Responsabilidades de la Dirección**

**Propósito:** Implementar un Sistema de Mejora Continua y fortalecer el nivel de compromiso de la Alta Dirección y de los colaboradores con el desarrollo del sistema de calidad, con base en la detección de los requerimiento de los clientes y en la comunicación interna oportuna y adecuada.

**Fortalezas:** 1. La Dirección toma en cuenta, la mayoría de las veces, los requerimientos de los clientes para satisfacerlos. 2. La Dirección está comprometida en el cumplimiento de los Objetivos de Calidad. 3. La Dirección comunica las responsabilidades y autoridades a todos sus integrantes. 4. Existen medios de comunicación interna para transmitir información de calidad.

1. Situación problemática	2. Resultados que la determinan	3. Acciones de Mejora	4. Responsables de llevarlas a cabo	5. Tiempos	6. Costos aproximados
<p>Bajo compromiso de la Dirección con el Desarrollo e Implementación del Sistema de Calidad</p>	<p>1. Bajo compromiso de la Dirección con el desarrollo e implementación del Sistema de Calidad.                  2. Desconocimiento de los Objetivos de Calidad.                  3. Inexistencia de un Sistema de Mejora Continua.                  4. Desconocimiento acerca del responsable del buen funcionamiento del Sistema de Calidad.                  5. Inexistencia de un Sistema de Auditorías Internas.                  6. Falta de opinión acerca de si existen acciones correctivas y/o preventivas.</p>	<p>1. Sensibilizar a la Alta Dirección y a las Gerencias sobre la importancia y utilidad del Sistema de Gestión de Calidad.                  2. Verificar si existen o no Objetivos de Calidad. Si existen, difundirlos a todo el personal; si no, generarlos en equipo.                  3. Trabajar con la Alta Dirección y con las Gerencias sobre la implementación de un Sistema de Mejora Continua.                  4. Nombrar a un responsable del Sistema de Calidad.</p>	<p>1. Gerencias y Consultor externo.                  2. Alta Dirección y Gerencias.                  3. Consultor externos, Alta Dirección y Gerencias.                  4. Alta Dirección, Gerencia de Recursos Humanos.</p>	<p>1. Tres meses aproximadamente en el proceso de sensibilización y revisión de los procesos, procedimientos y documentos correspondientes.                  2. Un mes para revisar la Planeación Estratégica de la Empresa con la Alta Dirección y las Gerencias.                  3. Tres meses aproximadamente.                  4. Máximo dos semanas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los costos de consultoría varían de acuerdo con el despacho.</li> <li>• Los costos generados por la realización de juntas y capacitación internas, así como por el diseño de manuales y documentación, se pueden calcular en función de los sueldos y las horas hombre dedicadas a esas actividades.</li> </ul>

**Número y Nombre del Plan de Acción: 2. Responsabilidades de la Dirección (continuación)**

1. Situación problemática	2. Resultados que la determinan	3. Acciones de Mejora	4. Responsables de llevarlas a cabo	5. Tiempos	6. Costos aproximados
Bajo compromiso de la Dirección con el Desarrollo e Implementación del Sistema de Calidad		5. Establecer un Sistema de Auditorías Internas. 6. Establecer Acciones Correctivas y/o Preventivas.	5. Consultor externo, Gerencias. 6. Consultor externo, Gerencias y Alta Dirección.	5. De mes a mes y medio. 6. Un mes, máximo.	



**Número y Nombre del Plan de Acción: 3. Gestión de los recursos**

**Propósito:** Proporcionar los recursos y la capacitación necesarios y suficientes, y propiciar instalaciones de trabajo adecuadas para el logro de la mejora continua y la satisfacción de las necesidades de los clientes (internos y externos).

**Fortalezas:** 1. La empresa proporciona la mayoría de las veces los recursos necesarios para mejorar continuamente la calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes. 2. El ambiente laboral en el que se desenvuelven los colaboradores contribuye a que se sientan dispuestos a dar su mejor esfuerzo en beneficio propio y de la organización.

1. Situación problemática	2. Resultados que la determinan	3. Acciones de Mejora	4. Responsables de llevarlas a cabo	5. Tiempos	6. Costos aproximados
Escasa Capacitación y lugar inadecuado de trabajo	<p>1. Los colaboradores, "Pocas veces" reciben la capacitación necesaria y suficiente para desempeñar sus actividades, apegándose a los estándares de calidad de la organización.</p> <p>2. El lugar de trabajo de los colaboradores "No" es adecuado para desempeñar eficientemente sus actividades laborales.</p>	<p><b>Con respecto a la capacitación:</b></p> <p>1. Celebrar reuniones de trabajo, para familiarizar a los colaboradores con los nuevos retos de la empresa.</p> <p>2. Situar paulatinamente al personal en de nuevo ingreso o al que se le promueve en contextos y entornos similares a los que se enfrentarán en su nuevo puesto de trabajo, y pedirles un reporte de sus nuevas experiencias y aprendizajes.</p> <p>3. Realizar una detección de necesidades de capacitación.</p> <p>4. Elaborar un plan de estratégico de</p>	<p><b>En el aspecto de Capacitación:</b></p> <p>1. Gerencias y Consultor externo.</p> <p>2. Área de Recursos Humanos y Consultor externo.</p> <p>3. Área de Recursos Humanos y Consultor externo.</p> <p>4. Área de Recursos Humanos y Consultor externo.</p> <p>5. Gerencia de Recursos Humanos con cada Gerencia y su personal.</p>	<p><b>Capacitación:</b></p> <p>1. Proceso continuo, calendarizado.</p> <p>2. Cada vez que se incorpore un nuevo colaborador a la empresa.</p> <p>3. De una a dos semanas.</p> <p>4. De un mes a mes a medio.</p> <p>5. Proceso continuo, calendarizado.</p> <p><b>Lugar de trabajo</b></p> <p>1. Una a dos semanas.</p> <p>2. Depende de los recursos disponibles (humanos y económicos) en ese rubro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los costos de consultoría varían de acuerdo con el despacho.</li> <li>• Los costos generados por la realización de juntas y capacitación internas, así como por el diseño de manuales y documentación, se pueden calcular en función de los sueldos y las horas hombre dedicadas a esas actividades.</li> </ul>

Número y Nombre del Plan de Acción: **3. Gestión de los recursos (continuación)**

1. Situación problemática	2. Resultados que la determinan	3. Acciones de Mejora	4. Responsables de llevarlas a cabo	5. Tiempos	6. Costos aproximados
		<p>capacitación, inducción y ejercitación de habilidades ligado, entre otros aspectos, a un sistema de control de avances, retroalimentación, evaluación y reconocimiento.</p> <p>5. Celebrar sesiones de intercambio de ideas y dinámicas intergrupales y evaluaciones, que permitan diseñar, ejecutar y controlar un plan estratégico de acción para el siguiente año.</p> <p><b>En relación con el lugar de trabajo:</b></p> <p>1. Hacer un diagnóstico de las condiciones físicas, así como de la seguridad e higiene de las distintas áreas de trabajo.</p> <p>2. Diseñar una propuesta de mejora de los espacios de trabajo.</p>	<p><b>En lo relativo al lugar de trabajo:</b></p> <p>1. Alta Dirección, Gerencias. y Consultoría externa.</p>		•

**Número y Nombre del Plan de Acción: 4. Realización del producto**

**Propósito:** Fijar estándares de Calidad para el diseño de los productos, con base en las especificaciones de los clientes, así como un Sistema de Atención y Servicio a los Clientes.

**Fortalezas:** 1. Al diseñar los productos, la empresa cumple con las especificaciones de calidad de los mismos. 2. La mayoría de las veces se cumplen las especificaciones de los clientes en cuanto a tiempo de entrega y servicio posventa (información sobre el producto, consultas, retroalimentación y quejas). 3. Los colaboradores conocen el procedimiento para realizar una compra. 4. La empresa se asegura de que las materias primas y materiales adquiridos cumplan con las especificaciones de calidad. 5. Cuando se realiza la compra de alguna materia prima y/o material, se llena una orden de compra donde se describe el material y/o materia prima a comprar y quiénes autorizan la compra. 6. Se lleva a cabo la producción y/o servicio de acuerdo con las instrucciones de trabajo, indicando el uso adecuado del equipo.

1. Situación problemática	2. Resultados que la determinan	3. Acciones de Mejora	4. Responsables de llevarlas a cabo	5. Tiempos	6. Costos aproximados
<p>Desconocimiento de todo lo relacionado con el diseño y desarrollo de productos en la empresa.</p> <p>Desconocimiento de los criterios de Selección de Proveedores.</p> <p>Falta Sistema de Seguimiento a Quejas de los Clientes.</p>	<p>1. Los colaboradores "No tienen opinión" de si los resultados del diseño y desarrollo proporcionan información apropiada para la compra, producción y prestación del servicio.</p> <p>2. "Pocas veces" se realizan revisiones de diseño y desarrollo para identificar problemas y proponer acciones necesarias, o bien para evaluar resultados.</p> <p>3. Los colaboradores "No tienen opinión" de si se realiza la verificación del diseño y desarrollo para asegurarse de que se están</p>	<p><b>Diseño y desarrollo de productos y Selección de Proveedores</b></p> <p>1. Celebrar reuniones de trabajo, para sensibilizar a los colaboradores en lo relativo al diseño y desarrollo de los productos (procesos y procedimientos), y en lo relacionado con los criterios de Selección de proveedores.</p>	<p><b>Diseño y desarrollo de productos y Selección de Proveedores</b></p> <p>Gerencias responsables de los procesos, personal operativo y Consultor externo.</p>	<p><b>Diseño y desarrollo de productos y Selección de Proveedores</b></p> <p>Proceso continuo de capacitación y sensibilización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los costos de consultoría varían de acuerdo con el despacho.</li> <li>• Los costos generados por la realización de juntas y capacitación internas, así como por el diseño de manuales y documentación, se pueden calcular en función de los sueldos y las horas hombre dedicadas a esas actividades.</li> </ul>

**Número y Nombre del Plan de Acción: 4. Realización del producto (continuación)**

1. Situación problemática	2. Resultados que la determinan	3. Acciones de Mejora	4. Responsables de llevarlas a cabo	5. Tiempos	6. Costos aproximados
	<p>cumpliendo las especificaciones del producto.</p> <p>4. Los colaboradores "No tienen opinión" de si los cambios de diseño y desarrollo se validan y registran.</p> <p>5. Los colaboradores "No tienen opinión" de si se selecciona a los proveedores de acuerdo con una evaluación y función de la capacidad para suministrar materias primas y materiales con base en las especificaciones de calidad establecidas.</p> <p>6. "No" se cuenta, o no se sabe si se cuenta, con un sistema para dar seguimiento a las quejas de los clientes.</p>	<p><b>Sistema de Seguimiento a Quejas de los Clientes</b></p> <p>1. Establecer un Sistema de Seguimiento a Quejas de los Clientes.</p> <p>2. Capacitar al personal.</p>	<p><b>Sistema de Seguimiento a Quejas de los Clientes</b></p> <p>Responsable del proceso, personal operativo y Consultor externo.</p>	<p><b>Sistema de Seguimiento a Quejas de los Clientes</b></p> <p>De uno a dos meses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los costos generados por la realización del Sistema de Seguimiento, se pueden calcular en función de los sueldos y las horas hombre dedicadas a esas actividades.</li> </ul>

**Número y Nombre del Plan de Acción: 5. Medición, análisis y mejora**

**Propósito:** Asegurar que la organización cuente con un sistema adecuado de Prevención y/o Seguimiento de Quejas de los clientes, e involucrar a los colaboradores en proyectos de mejora continua en la empresa.

**Fortalezas:**

- - -

1. Situación problemática	2. Resultados que la determinan	3. Acciones de Mejora	4. Responsables de llevarlas a cabo	5. Tiempos	6. Costos aproximados
<p>Falta Sistema de Seguimiento a Quejas de los Clientes.</p> <p>Desconocimiento de todo lo relacionado con el diseño y desarrollo de productos en la empresa.</p>	<p>1. "No" se cuenta con un sistema para dar seguimiento a las quejas de los clientes.</p> <p>2. El producto que no cumple con las especificaciones de calidad, "No" se identifica ni controla para prevenir su uso o entrega.</p> <p>3. "No" se tiene un sistema eficiente para el seguimiento de acciones correctivas y/o preventivas.</p>	<p><b>Sistema de Seguimiento a Quejas de los Clientes y Diseño y desarrollo de productos</b></p> <p>1. Las mismas acciones que en el rubro anterior (Realización del producto).</p>	<p><b>Sistema de Seguimiento a Quejas de los Clientes y Diseño y desarrollo de productos</b></p> <p>Los mismos que en el rubro anterior.</p>	<p><b>Sistema de Seguimiento a Quejas de los Clientes y Diseño y desarrollo de productos</b></p> <p>Los mismos que en el rubro anterior.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los costos de consultoría varían de acuerdo con el despacho.</li> <li>• Los costos generados por la realización de juntas y capacitación internas, así como por el diseño de manuales y documentación, se pueden calcular en función de los sueldos y las horas hombre dedicadas a esas actividades.</li> </ul>

Número y Nombre del Plan de Acción: **5. Medición, análisis y mejora (continuación)**

1. Situación problemática	2. Resultados que la determinan	3. Acciones de Mejora	4. Responsables de llevarlas a cabo	5. Tiempos	6. Costos aproximados
<p>Falta involucrar a los colaboradores en proyectos de Mejora Continua.</p>	<p>1. Los colaboradores "No" han participado en proyectos de mejora continua en su empresa.</p>	<p><b>Proyecto de Mejora Continua</b></p> <p>1. Integrar y Entrenar Equipos de Trabajo para que participen en el Proceso de Mejora.</p> <p>2. Celebrar reuniones para:<sup>4</sup></p> <p>-Explicar por qué la empresa y el personal deben cambiar.                      -Establecer quién se encargará de las actividades específicas del cambio.                      -Asegurar que se cuenta con las habilidades, la información y los recursos requeridos.                      -Comunicar exactamente qué cambios se necesitan para facilitar la implementación de la estrategia.</p>	<p><b>Proyecto de Mejora Continua</b></p> <p>1. Todas las Gerencias, con la coordinación de Recursos Humanos y Consultor externo.</p> <p>2. La Alta Dirección, las gerencias y Recursos Humanos, con el apoyo de Consultor externo.</p>	<p><b>Proyecto de Mejora Continua</b></p> <p>La mejora es un proceso continuo, pero cada actividad derivada de la misma, variará en función de su alcance y contenidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los costos de consultoría varían de acuerdo con el despacho.</li> <li>• Los costos generados por la realización de juntas y capacitación internas, así como por el diseño de manuales y documentación, se pueden calcular en función de los sueldos y las horas hombre dedicadas a esas actividades.</li> </ul>

Número y Nombre del Plan de Acción: **5. Medición, análisis y mejora (continuación)**

1. Situación problemática	2. Resultados que la determinan	3. Acciones de Mejora	4. Responsables de llevarlas a cabo	5. Tiempos	6. Costos aproximados
<p>Falta involucrar a los colaboradores en proyectos de Mejora Continua.</p>		<p><b>Sistema de Seguimiento a Quejas de los Clientes y Diseño y desarrollo de productos</b></p> <p>-Explicar claramente las consecuencias e incentivos para las conductas que apoyen la estrategia y cerciorarse de que se cumplan.                      -Suministrar información y retroalimentación al desempeño, individual y colectivo, a partir de los objetivos estratégicos.</p>	<p>2. La Alta Dirección, las gerencias y Recursos Humanos, con el apoyo de Consultor externo.</p>		

<sup>4</sup> Acciones adaptadas de: Freedman, M., *Liderazgo estratégico*, Edit. McGraw-Hill, México, 2004, p. 155.

**Número y Nombre del Plan de Acción: 6. Condiciones y seguridad laborales**

**Propósito:** Proporcionar a todos los departamentos de la empresa medidas de seguridad para el personal y la capacitación pertinente, así como condiciones físicas adecuadas.

**Fortalezas:** El mantenimiento, la limpieza, la iluminación, el nivel de ruido, y la temperatura y ambiente son adecuados.

1. Situación problemática	2. Resultados que la determinan	3. Acciones de Mejora	4. Responsables de llevarlas a cabo	5. Tiempos	6. Costos aproximados
<p>Falta Medidas adecuadas de Seguridad.</p> <p>Falta de capacitación en materia de Seguridad.</p> <p>Espacio de trabajo inadecuado.</p>	<p>En los departamentos:</p> <p>"No" se toman las medidas adecuadas para la seguridad del personal.</p> <p>2. "No" reciben capacitación e instrucciones adecuadas en temas de seguridad.</p> <p>3. "No" están bien informados acerca de qué se debe hacer en caso de emergencia.</p> <p>4. La Seguridad "No" es un tema importante.</p> <p>El espacio de trabajo "No" es adecuado.</p>	<p><b>Seguridad y Capacitación</b></p> <p>1. Crear Brigadas de Seguridad e Higiene, en coordinación con la Secretaría del Trabajo.</p> <p>2. Impartir curso de Primeros Auxilios.</p> <p><b>Espacio de trabajo</b></p> <p>Revisar las acciones alusivas al Lugar de Trabajo, en el Rubro 3 (Gestión de los Recursos) de esta propuesta.</p>	<p><b>Seguridad y Capacitación</b></p> <p>Alta Dirección, Gerencia de Recursos Humanos, Consultor externo.</p>	<p><b>Seguridad y Capacitación</b></p> <p>De uno a dos meses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los costos de consultoría varían de acuerdo con el despacho.</li> <li>• Los costos generados por la realización de juntas y capacitación internas, así como por el diseño de manuales y documentación, se pueden calcular en función de los sueldos y las horas hombre dedicadas a esas actividades.</li> </ul>



**Número y Nombre del Plan de Acción: 7. Supervisión**

**Propósito:** Asegurar una supervisión basada en la experiencia, autoridad, justicia y el interés por los problemas de trabajo; una comunicación clara de objetivos o tareas; la delegación de la toma de decisiones, y el fomento de iniciativas y del trabajo en equipo.

**Fortalezas:** El supervisor (a) inmediato (a) es experto/experta en su trabajo; tiene la autoridad necesaria para hacer que se cumpla el trabajo; se comporta de manera justa con todos; se interesa por los problemas relacionados con el trabajo; comunica claramente los objetivos o tareas; delega la toma de decisiones en la medida de lo posible; fomenta la toma de iniciativas y el trabajo en equipo, y retroalimenta con regularidad sus logros.

1. Situación problemática	2. Resultados que la determinan	3. Acciones de Mejora	4. Responsables de llevarlas a cabo	5. Tiempos	6. Costos aproximados
<p>Falta asegurar el cumplimiento de las áreas de mejora identificadas.</p>	<p>1. Las debilidades (o áreas de mejora) identificadas en los rubros 1 al 6 y en el 9.</p>	<p>1. Participar activamente en el cumplimiento de las acciones propias de cada rubro. 2. Tomar un curso de Liderazgo y de facilitación de equipos de alto desempeño.</p>	<p>1. Los determinados en cada rubro. 2. Gerencia de Recursos Humanos, Consultor externo.</p>	<p>Proceso permanente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los costos de consultoría varían de acuerdo con el despacho.</li> <li>• Los costos generados por la realización de juntas y capacitación internas, así como por el diseño de manuales y documentación, se pueden calcular en función de los sueldos y las horas hombre dedicadas a esas actividades.</li> </ul>

**Número y Nombre del Plan de Acción: 8. Gerencia**

**Propósito:** Asegurar que la Gerencia predique con el ejemplo a sus colaboradores; cumpla con sus acuerdos; trate respetuosamente al personal y delegue la toma de decisiones cuando es pertinente; impulse al personal a proponer ideas; participe activamente en el progreso continuo; fomente las relaciones entre departamentos diferentes; evite los trámites innecesarios y dirija bien.

**Fortalezas:** El Gerente pone el ejemplo; cumple con sus acuerdos; trata al personal con respeto; delega la toma de decisiones en la medida de lo posible; anima al personal a proponer ideas; participa activamente en el "progreso continuo"; anima las relaciones entre departamentos diferentes; evita los trámites innecesarios, y dirige bien.

1. Situación problemática	2. Resultados que la determinan	3. Acciones de Mejora	4. Responsables de llevarias a cabo	5. Tiempos	6. Costos aproximados
<p>27 encuestados "No" respondieron si su respectivo Gerente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pone el ejemplo.</li> <li>2. Cumple con sus acuerdos.</li> <li>3. Trata a las personas con respeto.</li> <li>4. Delga la toma de decisiones.</li> <li>5. Anima al persona a proponer ideas.</li> <li>6. Participa activamente en el progreso continuo.</li> <li>7. Anima las relaciones entre departamentos diferentes.</li> <li>8. Evita los trámites innecesarios.</li> <li>9. Dirige bien.</li> </ol>	<p>1. Las debilidades (o áreas de mejora) identificadas en los rubros 1 al 6 y en el 2. La gran proporción de encuestados que "No Respondieron" a las preguntas de este rubro, junto con los que lo hicieron de manera dudosa (más del 50%).</p>	<p>1. Participar activamente en el cumplimiento de las acciones propias de cada rubro. 2. Tomar un curso de Liderazgo y de facilitación de equipos de alto desempeño.</p>	<p>Gerencia de Recursos Humanos, Consultor externo.</p>	<p>Proceso permanente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los costos de consultoría varían de acuerdo con el despacho.</li> <li>• Los costos generados por la realización de juntas y capacitación internas, así como por el diseño de manuales y documentación, se pueden calcular en función de los sueldos y las horas hombre dedicadas a esas actividades.</li> </ul>

**Número y Nombre del Plan de Acción: 9. Compensación y prestaciones**

**Propósito:** Asegurar la paga justa y equitativa a todos los colaboradores, de acuerdo con factores, como: experiencia, antigüedad, formación profesional y cargo, entre otros factores.

Fomentar el nivel de satisfacción de los colaboradores con sus prestaciones, en comparación con personas de otras compañías con trabajos similares.

**Fortalezas:**

- - -

1. Situación problemática	2. Resultados que la determinan	3. Acciones de Mejora	4. Responsables de llevarlas a cabo	5. Tiempos	6. Costos aproximados
<p align="center">Alto grado de inconformidad con la Compensación y las Prestaciones</p>	<p>1. La paga que reciben por el trabajo que hacen "No" es justa.                  2. La paga que reciben en comparación con otras personas de la misma empresa con trabajos similares "No" es justa.                  3. En comparación con personas de otras compañías con trabajos similares, "No" (rotundo) están satisfechos con su sueldo.                  4. En comparación con personas de otras compañías con trabajos similares, "No" están satisfechos con sus prestaciones.</p>	<p>1. Revisar los sueldos y los tabuladores.                  2. Hacer valuaciones de puestos.                  3. Actualizar y/o generar el Manual de Organización.                  4. Realizar Evaluaciones del Desempeño.                  6. Establecer nuevo esquema de compensación y recompensa.</p>	<p>Alta Dirección, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencias, Consultor externo.</p>	<p>De tres a seis meses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los costos de consultoría varían de acuerdo con el despacho.</li> <li>• Los costos generados por la realización de juntas y por la elaboración de reportes y valuaciones de puestos, así como documentación en general, se pueden calcular en función de los sueldos y las horas hombre dedicadas a esas actividades.</li> </ul>

**Número y Nombre del Plan de Acción: 10. Contenidos y satisfacción laborales**

**Propósito:** Establecer un Plan de Facultamiento que propicie que el personal demuestre sus habilidades y aptitudes; considere interesante su trabajo; tenga responsabilidades para que pueda aprender nuevas técnicas; sea reconocido por su trabajo, y pueda usar su creatividad.

Proporcionar al personal la capacitación necesaria para hacer bien su trabajo y para su desarrollo futuro.

**Fortalezas:** 1. Los colaboradores pueden usar su creatividad y se les da la oportunidad de obtener la capacitación que necesitan para hacer bien su trabajo y para su desarrollo futuro. 2. El ambiente de trabajo en su departamento es bueno, y preferirían quedarse en su actual empresa aunque tuvieran disponible un trabajo similar en otra compañía. 3. Sienten que su compañía ofrece una buena estabilidad laboral y la recomendarían a otras personas como un buen lugar para trabajar. 4. Los colaboradores se sienten "Satisfechos" en la empresa.

1. Situación problemática	2. Resultados que la determinan	3. Acciones de Mejora	4. Responsables de llevarlas a cabo	5. Tiempos	6. Costos aproximados
Falta asegurar el cumplimiento de las áreas de mejora identificadas.	1. Las debilidades (o áreas de mejora) identificadas en los rubros 1 al 6 y en el 9. G	1. Revisar sueldos y tabuladores. 2. Hacer valuaciones de puestos. 3. Actualizar y/o generar el Manual de Organización. 4. Evaluar el Desempeño. 6. Establecer nuevo esquema de compensación y recompensa. 7. Participar activamente en el cumplimiento de las acciones propias de cada rubro. 8. Tomar un curso de Liderazgo y de facilitación de equipos de alto desempeño.	Alta Dirección, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencias, Consultor externo.	1. Lo relativo a la revisión de sueldo, valuaciones, Manual de Organización y evaluación del desempeño, de dos a cuatro meses. 2. El proceso de capacitación y sensibilización, permanente. 3. Mejora a todas las áreas de oportunidad, de 6 a 9 meses, aproximadamente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los costos de consultoría varían de acuerdo con el despacho.</li> <li>• Los costos generados por la realización de juntas y por la elaboración de reportes y valuaciones de puestos, así como documentación en general, se pueden calcular en función de los sueldos y las horas hombre dedicadas a esas actividades.</li> </ul>

#### 4.4 Relación entre teoría y práctica

Como puede apreciarse en la Estrategia de Mejora Propuesta, las principales situaciones problemáticas (o áreas de mejora) identificadas, son:

1. **Ausencia de un Sistema de Gestión de Calidad.**- Esto puede repercutir en un nivel de rezago importante de la empresa, respecto de posibles competidores, toda vez que ésta quiera no sólo mantenerse a nivel local, sino posicionarse a nivel global.
2. **Bajo compromiso por parte de la Dirección con el desarrollo e implementación del Sistema de Calidad.**- Este aspecto puede interpretarse como una falta de Visión a corto, mediano y largo plazos, así como una indefinición en el estilo de Liderazgo idóneo para conducir a la organización.
3. **Escasa capacitación: técnica, administrativa y en desarrollo humano.**- Esto repercute en que la gente no aporte a la empresa todo lo que puede y debe, de acuerdo con sus competencias laborales y que, en consecuencia, no reciba la justa retribución por su desempeño.
4. **Lugar y espacio de trabajo inadecuados.**- Estos factores pueden generar cansancio, falta de concentración, desmotivación y, por ende, baja productividad en el personal.
5. **Desconocimiento de todo lo relacionado con el diseño y desarrollo de productos.**- Si la empresa tiene planes de crecimiento y desarrollo en los aspectos de diseño y desarrollo de productos, es imprescindible que involucre y capacite a la gente en ese aspecto.
6. **Desconocimiento de los criterios de selección de proveedores.**- Es muy importante que los directamente involucrados posean un conocimiento, lo más

amplio posible, acerca no sólo de los criterios de selección sino del trato y la negociación con los proveedores.

- 7. Ausencia de un Sistema de Seguimiento a Quejas de los Clientes.-** Este es un aspecto medular, ya que el seguimiento a las quejas (y/o) sugerencias) de los clientes, es la base de la Calidad en el Servicio, y es uno de los detonantes más importantes para que la empresa no sólo mantenga sus ventajas competitivas, sino para que las amplíe.
  
- 8. Falta de involucramiento de los colaboradores en proyectos de Mejora Continua.-** Una de las propuestas vertidas en este trabajo, consiste en que todos los integrantes de la empresa, de la Alta Dirección a los niveles operativos, reciban la suficiente sensibilización, capacitación e involucramiento en el Proceso de Mejora Continua que debe iniciarse (o continuarse), a partir del conocimiento de estos resultados.
  
- 9. Ausencia de medidas adecuadas de Seguridad.-** Éste es un aspecto delicado, ya que implica la prevención de riesgos y accidentes de trabajo, por lo que la empresa debe considerar prioritaria, la integración de Brigadas de Seguridad e Higiene.
  
- 10. Falta de capacitación en materia de Seguridad.-** Esta situación está íntimamente relacionada con el punto anterior, por lo que es importante impulsar un programa de entrenamiento al respecto.
  
- 11. Insatisfacción con las compensaciones y prestaciones.-** Hablar de compensación y prestaciones, aunque puede prestarse a subjetividades, es uno de los aspectos más delicados en materia de motivación y sensación de un clima laboral adecuado que propicie un mayor compromiso con la organización por parte de la gente.

**12. Bajo compromiso de la gerencia y la supervisión con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad.-** Este aspecto está directamente relacionado con lo referente al nivel de compromiso de la Dirección, en virtud de que –aunque algunos colaboradores consideren que los supervisores y los gerentes sí cumplen adecuadamente su rol– la atención adecuada y oportuna a las áreas de mejora identificadas puede fortalecer su imagen y liderazgo ante su gente; por el contrario, el no comprometerse con las áreas de mejora, puede provocar que decaiga la percepción de la gente en torno a su imagen y liderazgo.

Lo anterior sirve para reflexionar en torno al enfoque de Likert, planteado en el **Capítulo 2** de este trabajo, para quien el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales percibidas por los subordinados (informaciones, percepciones, esperanzas, capacidades, valores) son la causa de los comportamientos de éstos. Por ello resultan tan importantes las reacciones de un individuo ante cualquier situación, ya que lo importante es cómo ve las cosas este individuo y no la realidad objetiva en sí misma. Así es que, si consideramos los cuatro factores que –según Likert– influyen en la percepción del clima, y vinculamos las áreas de mejora identificadas para la empresa IISA, S. A. de C. V., con dichos factores, entonces obtenemos la siguiente relación (**Cuadro 2**):

Cabe acotar que, con este vínculo entre las áreas de mejora de la empresa y los factores del clima organizacional de Likert, no se pretende encasillar aquellos aspectos que bien pueden estar relacionados con otros factores; más bien se busca ubicar de manera tentativa cada situación problemática en un posible espacio para análisis ulteriores, bien sea por parte de la empresa, por la autora de este trabajo, o por otros investigadores.

**Cuadro 2.-** Relación de las áreas de mejora de la empresa IISA, S. A. de C. V. con los Factores del Clima Organizacional de Likert<sup>5</sup>

<b>Áreas de Mejora para IISA, S. A. de C. V.</b>	<b>Relación con los Factores propuestos por Likert</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de un Sistema de Gestión de Calidad</li> <li>• Bajo compromiso de la Dirección, la Gerencia y la Supervisión con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad.</li> <li>• Ausencia de un Sistema de Seguimiento a Quejas de los Clientes.</li> <li>• Desconocimiento de todo lo relacionado con el diseño y desarrollo de productos.</li> <li>• Desconocimiento de los criterios de selección de proveedores.</li> </ul>	<p>1. Parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insatisfacción con las compensaciones y prestaciones</li> </ul>	<p>2. La posición jerárquica que ocupa el individuo dentro de la organización, así como el salario que gana.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de involucramiento de los colaboradores en proyectos de Mejora Continua.</li> <li>• Escasa capacitación: técnica, administrativa y en desarrollo humano.</li> </ul>	<p>3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de medidas adecuadas de Seguridad.</li> <li>• Falta de capacitación en materia de Seguridad.</li> <li>• Lugar y espacio de trabajo inadecuados.</li> </ul>	<p>4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.</p>

Ahora bien, en relación con el Compromiso Organizacional, la gran mayoría de los colaboradores de la empresa IISA, S. A. DE C. V., consideran que el ambiente de trabajo en el que se desenvuelven es adecuado (pese al alto grado de insatisfacción en lo relativo a la compensación y a las prestaciones), razón por la cual preferirían quedarse en la empresa, aunque tuvieran disponible un trabajo similar en otra, porque sienten que ésta les ofrece una buena estabilidad laboral, por lo que la recomendarían como un buen lugar para trabajar.

Como bien señala el Dr. Félix Socorro Márquez<sup>6</sup>, en el ámbito organizacional, es un imperativo contar con personal comprometido, si es que se desea alcanzar los objetivos y metas establecidos, a través de la integración de equipos de trabajo de alto desempeño. Pero, una cosa es tener la necesidad de contar con personal

<sup>5</sup> Cuadro elaborado por la autora de este trabajo.

<sup>6</sup> Revisar el Marco Teórico, en el Capítulo 2, de este trabajo.



“comprometido” con la empresa para alcanzar metas y objetivos, y otra tener personal realmente “Identificado” con la organización.

El compromiso se puede entender como una manera incondicional de afrontar los retos que tanto los procesos como la administración le imponen al trabajador y, por lo tanto, como la expresión del vínculo patrono-trabajador. Se puede decir que la empresa IISA, S. A. de C. V. se ubica en esta situación; de ahí que lo ideal sea que la Alta Dirección, así como las gerencias, trabajen arduamente por generar en la gente “un verdadero sentido de identificación con la empresa”. Para ello, es menester que se fortalezcan las habilidades directivas y el liderazgo en la organización, de tal suerte que los colaboradores le sean leales y fieles, en pro del beneficio mutuo.

Para Arturo Castañón<sup>7</sup>, la Satisfacción Laboral, es una consecuencia de la implantación de equipos de alto desempeño. Dicha satisfacción también es producto de las oportunidades de desarrollo, de los compañeros de trabajo y de la supervisión, razón por la cual el compromiso y la satisfacción están íntimamente relacionados. En el caso de la empresa IISA, S. A. de C. V., la mayoría de los colaboradores se sienten “Satisfechos” con la empresa, lo cual habla de un riesgo, porque conforme pueden experimentar cada vez mayor nivel de satisfacción, puede que —de no ver cumplidas sus expectativas—comiencen a experimentar paulatinamente lo contrario. Y es ahí, donde la Alta Dirección y las gerencias de la empresa tienen, quizá, su mayor área de oportunidad.

Por último, se puede decir que tanto la aplicación diagnóstica como el análisis de información y el diseño de la Estrategia de Mejora propuesta para la empresa IISA, S. A. de C. V., constituyen tan sólo el inicio de un proceso cargado de grandes retos, tanto para la Alta Dirección y las gerencias, como para el resto de los colaboradores. De cualquier manera, todo comienzo es difícil, pero no por ello imposible.

---

<sup>7</sup> *Idem.*

## CONCLUSIONES

1. Los resultados obtenidos mediante la aplicación diagnóstica para medir el Clima y el Índice de Compromiso Organizacionales en la empresa IISA, S. A. de C. V., sirvieron como una base importante para diseñar la Estrategia de Mejora Propuesta en este trabajo, con lo cual se comprueba la Hipótesis de esta investigación, de que: "El diagnóstico del clima y del Índice de compromiso organizacionales en las empresas favorece el diseño de un plan estratégico de mejora para la adecuada y oportuna toma de las decisiones inherentes a los recursos humanos de las mismas".
2. Asimismo, se confirma la Hipótesis Operacional, de que: "El diagnóstico del clima y del Índice de compromiso organizacionales en la empresa IISA, S. A. de C. V., favorece el diseño de un plan estratégico de mejora para la adecuada y oportuna toma de las decisiones inherentes a sus recursos humanos".
3. Por otro lado, se descarta la Hipótesis Nula, de que: "A mayor grado de conocimiento del clima y del Índice de compromiso organizacionales, menor será la efectividad organizacional", Y se confirma la Hipótesis Alterna de que: "A mayor grado de conocimiento del clima y del Índice de compromiso organizacionales, mayor será la efectividad organizacional".
4. En lo que al Objetivo General respecta, se presentaron, con base en la herramienta diagnóstica diseñada por el Dr. José María Cuadrado García de Mendoza, los resultados del diagnóstico del Clima y del Índice de Compromiso Organizacionales prevalecientes en la empresa IISA, S. A. de C. V., así como una Estrategia de Mejora (basada en diez planes de acción) derivada de dicho análisis
5. En relación con los Objetivos Específicos: Se explicó en qué consistió y cómo se realizó el diagnóstico de Clima e Índice de Compromiso Organizacionales, así como sus objetivos y variables; se identificaron las ventajas y alcances de la

aplicación diagnóstica en la empresa IISA, S. A. de C. V.; se describieron las fases del proceso evaluativo y la repercusión social de las mismas; se establecieron los criterios que se consideraron idóneos para la presentación de los resultados y el desarrollo de planes de acción correctivos, y se diseñó una Estrategia de Mejora (conformada por diez planes de acción) para la empresa IISA, S. A. de C. V., con base en los resultados de la aplicación diagnóstica.

6. Con respecto a la revisión de teorías y aportaciones analíticas sobre el Clima y el Compromiso Organizacionales, se privilegiaron las contribuciones de Likert, así como las de Robbins, Dessler y L. W. Porter, respectivamente. Los dos últimos, a través de los análisis de Socorro Márquez y Castañón Arciniega. Dichas aportaciones, conducen a pensar que, aun cuando existen muchas contribuciones importantes en torno al Clima Laboral y al Compromiso Organizacional, éstos son temas inacabados, precisamente porque está en juego el factor humano, como un ente profundamente complejo, algunas veces impredecible; de ahí que el clima y el compromiso constituyan procesos dinámicos susceptibles de actualizarse en función del comportamiento de los diversos factores y variables organizacionales, internos y externos. Es un hecho que las empresas medianas, como IISA, S. A. de C. V., conforme pueden consolidarse y convertirse en grandes negocios, siempre y cuando sean competitivas y sus miembros se sientan totalmente satisfechos, identificados y comprometidos, también corren el riesgo de estancarse y/o retroceder si no toman las medidas adecuadas, entre ellas: Propiciar un clima organizacional que propicie un mayor compromiso, identificación y lealtad por parte de todos y cada uno de los miembros de la organización.
7. En lo relativo a la aplicación diagnóstica, se pudieron identificar las siguientes Fortalezas parciales en la empresa IISA, S. A. de C. V.: Cumplimiento de algunas Responsabilidades de la Dirección; adecuada Gestión de algunos Recursos; criterios predominantemente adecuados en cuanto a la Realización del Producto; Condiciones y seguridad laborales más o menos adecuadas; Supervisión y Gerencia adecuadas; contenidos y satisfacción Laborales adecuados. En cuanto a

las Debilidades (o áreas de mejora), destacan, en su totalidad, las siguientes: Sistema de Gestión de Calidad, Medición, análisis y mejora, y Compensación y prestaciones. La demás áreas de oportunidad son parciales: Responsabilidades de la Dirección; Gestión de los Recursos; Realización del Producto; Condiciones y Seguridad Laborales; Supervisión y Gerencia.

8. En lo concerniente a la Estrategia de Mejora Propuesta, se puede decir que esta investigación constituye tan sólo el inicio de un proceso complejo, el cual encierra grandes retos, tanto para la Alta Dirección y las gerencias, como para el resto de los colaboradores, ya que implica: Liderazgo, compromiso, disciplina, trabajo sistemático y metódico, capacitación, trabajo en equipo y, sobre todo, la alineación de los planes de acción empresariales, con los planes de desarrollo profesionales y personales de los colaboradores, a través de la Gestión por Competencias Laborales, entendida esta última como un modelo integral de Gestión de los Recursos Humanos, cuyo objetivo se orienta a: detectar, adquirir, potenciar y desarrollar las competencias que generan valor agregado a la empresa y que la diferencian en su competencia.
9. Aunque implantar la Estrategia de mejora represente un reto por demás difícil y complejo, no por ello es imposible alcanzarlo o superarlo. Pero es imprescindible que la Alta Dirección asuma un estilo de Liderazgo participativo, creativo y facilitador en la conducción de los individuos y de los equipos de trabajo, así como de los procesos, y que practique la Gestión del Conocimiento, consciente de que no basta contar con datos e información; para la adecuada y oportuna toma de decisiones. Es menester que procese esos datos y esa información y que los transforme en un conocimiento significativo no sólo para sí misma, sino para todos y cada uno de los miembros de la organización.
10. Es un hecho que el Clima y el Compromiso Organizacionales pueden constituir la punta de lanza para favorecer o para entorpecer el desempeño, la productividad,

la motivación, el sentido de pertenencia y la creatividad de la gente, al margen de factores como el cargo, la antigüedad o, inclusive, el sueldo.

11. Tanto el Clima Organizacional “sano” como el alto grado de Compromiso son factores administrativos “imprescindibles” para la mejora en cualquier organización. Cabe destacar que en esta investigación el clima laboral sano tiene que ver con los cuatro factores que, para Likert, influyen en la percepción del clima, y que podrían explicar la esencia de los microclimas en una organización: Dichos factores son: 1) Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional. 2) La posición jerárquica que ocupa el individuo dentro de la organización, así como el salario que gana. 3) Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción con la empresa y con el puesto. 4) La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores acerca del clima de la organización.
12. Con este trabajo se corrobora cómo, mediante la identificación de las áreas de mejora en la empresa IISA, S. A. de C. V., es posible encontrar un vínculo entre estas áreas y los factores que influyen en el clima organizacional (planteados por Likert), y cómo las acciones orientadas al fortalecimiento de estos factores pueden contribuir a fortalecer el compromiso organizacional.

## FUENTES CONSULTADAS

### Bibliográficas

- ARANCIBIA, V. H., "Clima Organizacional (síntesis)", en: *Material Docente*, Código: PSO 5.1-96.
- BARTOLI, Annie, *Comunicación y organización*, Buenos Aires, Editorial Paidós, 1992.
- BEER, Michael, *La renovación de las empresas, a través del camino crítico*, España, Editorial McGraw-Hill, Harvard Business School Press, 1992.
- BONILLA Gutiérrez, Carlos, *La comunicación, función básica de las relaciones públicas*, México, Editorial Trillas, 1988.
- BROWN, J. A. C., *La Psicología Social en la industria*, México, Editorial Fondo de Cultura Económica, 1981.
- BRUNET, Luc, *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*, México, Editorial Trillas, 1987.
- CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, México, Editorial McGraw-Hill, 1988.
- FERNANDEZ Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México, Editorial Trillas, 1991.
- FURNHAM, Adrian, *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*, México, Editorial Oxford University Press, 1997.
- GOLDHABER, M. G., *Comunicación organizacional*, México, Editorial Diana Técnico, 1991.
- GONÇALVES, Alexis P., *Dimensiones del clima organizacional*, Sociedad Latinoamericana para la Calidad, Internet, diciembre de 1997.
- GUAJARDO L., Jorge y Wenk, E., "Clima Organizacional", en: *Documento de Trabajo número 5*, Editado por el Departamento de Psicología. Facultad de Ciencias Sociales. Código: PSO 5-95.
- HARRINGTON, H. James, *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, México, Editorial McGraw-Hill Interamericana, 1993.
- HILL, Charles, W. L. y Gareth Jones, *Administración estratégica. Un enfoque integrado*, Colombia, Editorial McGraw-Hill, 3ª. Edición, 1995.
- HORNS Quiroga, Ricardo, *La comunicación en la empresa*, México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1990.
- JIMÉNEZ VIVAS, Amparo, "Una vez más, ¿cómo motivar a los trabajadores?", en: *Capital humano*, N° 97. febrero, 1997, pp. 54 a 58.
- LITWIN, G. y Stinger, H., *Organizational Climate*, N. Y, Simon & Schuster, 1978.
- MARTINEZ de Velasco y Abraham Nosnik, *Comunicación organizacional práctica*, Editorial Trillas, México, 1993.
- MINTZBERG, Henry and Brian Quinn James, *Biblioteca de planeación estratégica*, serie Gran biblioteca empresarial, Editorial Prentice-Hall, tomos I a IV, 1995.
- PAQUIN, M., *El trabajo. Su distribución en las organizaciones. Motivación y rendimiento. Control y productividad*, México: Trillas, 1993.
- PÉREZ Moya, José, *Manual de estrategia y gestión de empresas*, Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos, 1995.

- PORTER, Michael E. *Estrategia competitiva*, México, CECSA, 1993.
- PUGA, Murguía, Carlos Eduardo, *Clima laboral: Construcción de una herramienta tecnológico-administrativa*, (Tesis de doctorado), México, FCA, UNAM, 2002.
- RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, México, ECAFSA, 2000.
- STEINER, George A., *Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber*, México, CECSA, vigésima tercera reimpresión, 1998.
- TAVERNER, Juan, *Los recursos humanos en la empresa. Un enfoque directivo*, Madrid: Editorial Civitas, 1995.
- THOMPSON, Arthur A. and A. *Dirección y administración estratégica*, México, Editorial Addison Wesley, 1997.
- TYSON, Shaun y York, Alfred, *Administración de Personal*, México: Ed. Trillas, 1989.

### **Páginas electrónicas**

<http://www.condusef.gob.mx/cuadros.comparativos/pymes/sec.eco.htm>

(La Secretaría de Economía y las Mipymes).

<http://www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/Entorno/2000/octubre/ceron.htm>

(Dirigir y construir organizaciones en entornos de cambio).

<http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/no%2010/Evalpr4.htm>

(Serie sobre evaluación de proyectos de carácter social).

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/42/calidad.htm>

(¿Qué es política, gestión, sistema, control y aseguramiento de la calidad?).

<http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/ssdsandra.htm>

(El uso de los sistemas de soporte a la Decisión (SSD) en las Mipymes mexicanas).

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/caltotalocci.htm>

(Calidad total).

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/stepsci.htm>

(Pasos para el mejoramiento continuo).

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/stepsci.htm>

(Lineamientos para la elaboración de manuales de calidad).

[http://www.monografias.com/trabajos\\_13/mipy/mipy.shtml](http://www.monografias.com/trabajos_13/mipy/mipy.shtml)

(Normas de aseguramiento de calidad para Mipymes).

## APÉNDICES

---



## APÉNDICE A

### COMPOSICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS MEXICANAS

**Cuadro 1.- Composición de las empresas mexicanas por tamaño y estrato (participación porcentual)**

Tamaño de la empresa	Estrato			Total 2,844,308
	Industria	Comercio	Servicios*	
Micro	94.4	94.9	97.4	95.7
Pequeña	3.7	4.0	1.6	3.1
Mediana	1.7	0.9	0.5	0.9
Grande	0.4	0.2	0.4	0.3
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

\* Servicios privados no financieros

FUENTE: INEGI, Censo Económico 1999.

**Cuadro 2.- Clasificación de las empresas por estrato y número de empleados**

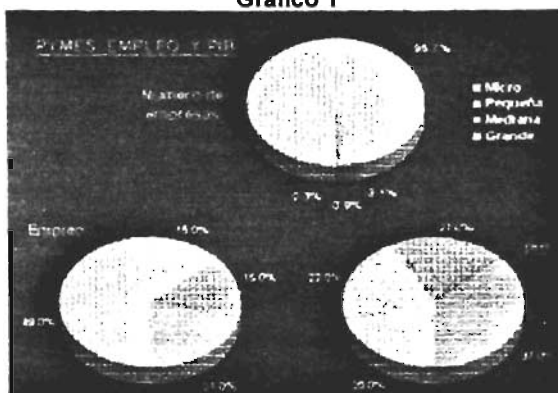
Tamaño de la empresa	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0 - 30	0 - 5	0 - 20
Pequeña	31 - 100	6 - 20	21 - 50
Mediana	101 - 500	21 - 100	51 - 100
Grande	501 en adelante	100 en adelante	100 en adelante

FUENTE: *Diario Oficial de la Federación (DOF)* del 30 de marzo de 1999.

Las micros, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), generan en conjunto el 79% de las fuentes de empleo en el país, y contribuyen con el 63% del Producto Interno Bruto (PIB).

Las empresas medianas generan el 15% de empleos y aportan el 21% del PIB (Gráfico 1).

**Gráfico 1**

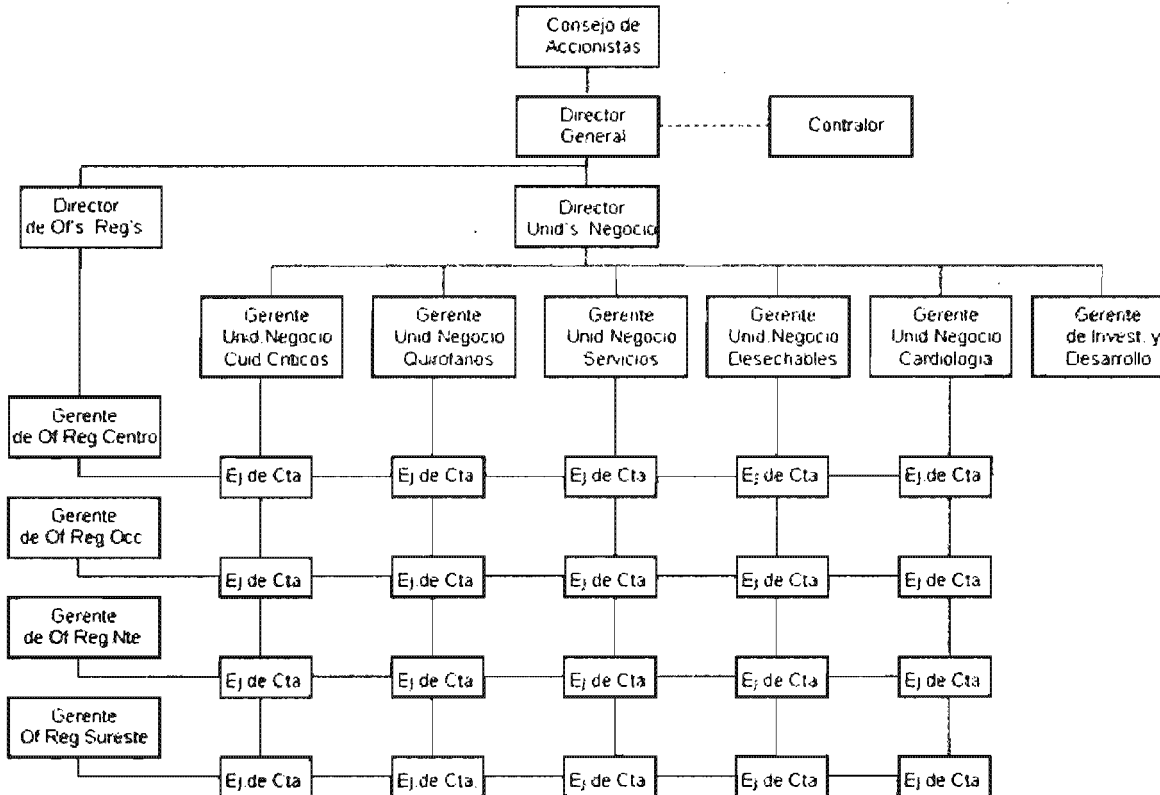


FUENTE: Censo Económico 1999.

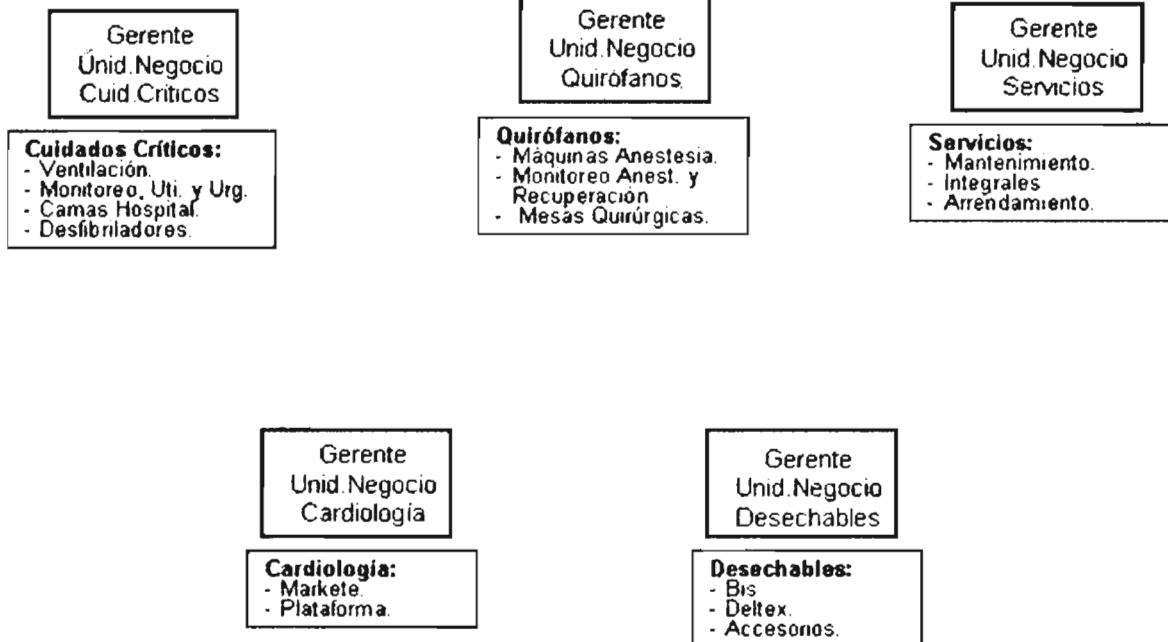
# APÉNDICE B

Organigrama 2005

IISA, S.A. DE C.V.  
ORGANIGRAMA MATRICIAL (PARCIAL)  
Junio de 2004



**IISA, S.A. DE C.V.**  
**Gerentes de Unidad de Negocio**



## **APÉNDICE C**

---

### **CUESTIONARIOS PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

La siguiente herramienta tiene como propósito identificar las principales fortalezas y áreas de oportunidad de la empresa IISA, S. A. de C. V., en cuanto al clima organizacional prevaleciente en la misma.

A continuación se presentan diez sencillos cuestionarios cuyas respuestas, en todos los casos, son de opción múltiple. Por favor, responda a cada pregunta rellenando el círculo correspondiente a la respuesta que considere pertinente. Si siente que alguna pregunta en concreto no se refiere a usted, por favor no rellene ningún círculo y pase a la siguiente pregunta. Cabe destacar que sus respuestas tienen un carácter estrictamente anónimo y confidencial.

**¡GRACIAS DE ANTEMANO POR SU COLABORACIÓN!**

**CUESTIONARIO 1: SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

PREGUNTA	Siempre	La mayoría de las veces	Pocas veces	Nunca	No tengo opinión	SÍ	NO
1. ¿Su compañía cuenta con un sistema de Gestión de Calidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ¿Su compañía cuenta con una Política de Calidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ¿Conoce el Manual de Calidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ¿Los procedimientos de su compañía son revisados, aprobados, actualizados y controlados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. ¿Existe un sistema para el control de los registros y/o procedimientos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**CUESTIONARIO 2: RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN**

PREGUNTA	Siempre	La mayoría de las veces	Pocas veces	Nunca	No tengo opinión	SÍ	NO
6. ¿Considera que la Dirección muestra su compromiso con el desarrollo e implementación del Sistema de Calidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. ¿Considera que la Dirección toma en cuenta los requerimientos de los clientes para satisfacerlos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. ¿Conoce los Objetivos de Calidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. ¿La Dirección está comprometida en el cumplimiento de estos Objetivos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. ¿Existe en su empresa un Sistema de Mejora Continua?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. ¿La Dirección comunica las responsabilidades y autoridades a todos los integrantes de su compañía?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PREGUNTA	Siempre	La mayoría de las veces	Pocas veces	Nunca	No tengo opinión	SÍ	NO
12. ¿Conoce a la persona que se encarga del buen funcionamiento del Sistema de Calidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. ¿Existen medios de comunicación interna para transmitir información de calidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. ¿Existe un sistema de auditorías internas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Como consecuencia de una auditoría interna, ¿existen acciones correctivas y/o preventivas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### QUESTIONARIO 3: GESTIÓN DE LOS RECURSOS

PREGUNTA	Siempre	La mayoría de las veces	Pocas veces	Nunca	No tengo opinión	SÍ	NO
16. ¿La organización proporciona los recursos necesarios para mejorar continuamente la calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. ¿Recibe la capacitación necesaria y suficiente para desempeñar sus actividades, apeándose a los estándares de calidad de la organización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. ¿Considera que su lugar de trabajo es adecuado para desempeñar eficientemente sus actividades laborales?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. ¿Cree que el ambiente laboral en el que se desenvuelve contribuye a que se sienta dispuesto a dar su mejor esfuerzo en beneficio propio y de la organización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**QUESTIONARIO 4: REALIZACIÓN DEL PRODUCTO**

PREGUNTA	Siempre	La mayoría de las veces	Pocas veces	Nunca	No tengo opinión	SÍ	NO
20. Al diseñar los productos, ¿se cumple con las especificaciones de calidad de los mismos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. ¿Se cumplen las especificaciones de los clientes en cuanto a tiempo de entrega y servicio posventa (información sobre el producto, consultas, retroalimentación y quejas)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. ¿Los resultados del diseño y desarrollo proporcionan información apropiada para la compra, producción y prestación del servicio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. ¿Se realizan revisiones de diseño y desarrollo para identificar problemas y proponer acciones necesarias, o bien para evaluar resultados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. ¿Se realiza la verificación del diseño y desarrollo para asegurarse de que se están cumpliendo las especificaciones del producto?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. ¿Los cambios de diseño y desarrollo se validan y registran?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. ¿Conoce el procedimiento para realizar una compra?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. ¿Se seleccionan los proveedores de acuerdo con una evaluación y función de la capacidad para suministrar materias primas y materiales con base en las especificaciones de calidad establecidas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. ¿Su compañía se asegura de que las materias primas y materiales adquiridos cumplan con las especificaciones de calidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PREGUNTA	Siempre	La mayoría de las veces	Pocas veces	Nunca	No tengo opinión	SÍ	NO
29. Cuando se realiza la compra de alguna materia prima y/o material, ¿se llena una orden de compra donde se describa el material y/o materia prima a comprar y quiénes autorizan la compra?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. ¿Su compañía lleva a cabo la producción y/o servicio de acuerdo con las instrucciones de trabajo, indicando el uso adecuado del equipo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. ¿En su compañía se cuenta con un sistema para dar seguimiento a las quejas de los clientes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Si existe un Sistema para dar seguimiento a las quejas de los clientes, ¿considera que este Sistema es eficiente y cumple con su objetivo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### CUESTIONARIO 5: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

PREGUNTA	Siempre	La mayoría de las veces	Pocas veces	Nunca	No tengo opinión	SÍ	NO
33. ¿Se cuenta con un sistema para dar seguimiento a las quejas de los clientes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. ¿El producto que no cumple con las especificaciones de calidad, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. ¿Usted ha participado en proyectos de mejora continua en su empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. ¿Considera que su empresa tiene un sistema eficiente para el seguimiento de acciones correctivas y/o preventivas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**CUESTIONARIO 6: CONDICIONES Y SEGURIDAD LABORALES**

PREGUNTA	Si rotundo	Sí	Si dudoso/ No dudoso	No	No rotundo
37. ¿En su departamento se toman medidas adecuadas para la seguridad del personal?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. ¿En su departamento reciben capacitación e instrucciones adecuadas en temas de seguridad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. ¿En su departamento están bien informados acerca de qué se debe hacer en caso de emergencia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. ¿En su departamento la seguridad es un tema importante?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. ¿En su departamento las siguientes condiciones materiales son buenas?:					
a) espacio de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) mantenimiento/limpieza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) iluminación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) nivel de ruido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) temperatura y ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**CUESTIONARIO 7: SUPERVISIÓN**

PREGUNTA	Si rotundo	Sí	Si dudoso/ No dudoso	No	No rotundo
42. Su supervisor/supervisora inmediato/inmediata:					
a) ¿Es experto/experta en su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) ¿Tiene la autoridad necesaria para hacer que se cumpla el trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) ¿Se comporta de manera justa con todos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) ¿Se interesa por los problemas relacionados con el trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PREGUNTA	Sí rotundo	Sí	Sí dudoso/ No dudoso	No	No rotundo
e) ¿Comunica claramente los objetivos o tareas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) ¿Delega la toma de decisiones en la medida de lo posible?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) ¿Fomenta la toma de iniciativas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) ¿Fomenta el trabajo en equipo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) ¿Retroalimenta con regularidad los logros de usted?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### CUESTIONARIO 8: GERENCIA

En el caso de que a su Gerente lo haya evaluado en la sección anterior (Supervisión), no conteste esta sección. Si usted es Gerente, por favor evalúe a su Director.

PREGUNTA	Sí rotundo	Sí	Sí dudoso/ No dudoso	No	No rotundo
43. Su gerencia:					
a) ¿Pone el ejemplo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) ¿Cumple con sus acuerdos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) ¿Trata al personal con respeto?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) ¿Delega la toma de decisiones en la medida de lo posible?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) ¿Anima al personal a proponer ideas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) ¿Participa activamente en el "progreso continuo"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) ¿Anima las relaciones entre departamentos diferentes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) ¿Evita los trámites innecesarios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) ¿Dinge bien?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**CUESTIONARIO 9: COMPENSACIÓN Y PRESTACIONES**

PREGUNTA	Si rotundo	Si	Si dudoso/ No dudoso	No	No rotundo
44. ¿Cree que percibe una paga justa					
a) por el trabajo que hace?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) en comparación con otras personas de esta compañía que tienen trabajos similares?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. En comparación con personas de otras compañías con trabajos similares:					
a) ¿Está usted satisfecho con su sueldo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) ¿Está usted satisfecho con sus prestaciones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**CUESTIONARIO 10: CONTENIDOS Y SATISFACCIÓN LABORALES**

PREGUNTA	Si rotundo	Si	Si dudoso/ No dudoso	No	No rotundo
46. En su empresa:					
a) ¿Decide cómo hacer su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) ¿Puede demostrar sus habilidades y aptitudes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) ¿Considera su trabajo como interesante?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) ¿Puede tener responsabilidades?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) ¿Se siente responsable de lo que hace?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) ¿Puede aprender nuevas técnicas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) ¿Obtiene reconocimiento por su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) ¿Puede usar su creatividad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47. ¿Su compañía le da la oportunidad de obtener la capacitación que necesita					
a) para hacer bien su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) para su desarrollo futuro?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PREGUNTA	SI rotundo	SI	SI dudoso/ No dudoso	No	No rotundo				
48. ¿El ambiente de trabajo en su departamento es bueno?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
49. ¿Preferiría quedarse en su actual empresa aunque tuviera disponible un trabajo similar en otra compañía?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
50. ¿Siente que su compañía ofrece una buena estabilidad laboral?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
51. ¿Recomendaría su compañía a otras personas como un buen lugar para trabajar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
52. Por favor indique en una escala del 1 (muy insatisfecho/insatisfecha) al 10 (muy satisfecho/satisfecha) su grado de satisfacción en su empresa.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10