



# **TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO**

## **INSTITUTO TECNOLÓGICO DE OAXACA**

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

### **TESIS**

**EL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA  
SOCIEDAD COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS "LA ISTMEÑA" SCL.**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**CARLOS ENRIQUE ONOFRE MIJANGOS**

**DIRIGIDA POR:**

**DRA. KARLA DE LOS ÁNGELES PABLO CALDERÓN**

**ASESORES:**

**MA. ELIZABETH AVENDAÑO VÁSQUEZ**

**DR. MARIO FERNANDO COSMES LÓPEZ**

Instituto Tecnológico de Oaxaca  
División de Estudios de Posgrado e Investigación

Oaxaca de Juárez, Oax., **06/junio/2022**  
OFICIO: DEPI-CMA/ 252/2022  
ASUNTO: Autorización de impresión de Tesis

**C. CARLOS ENRIQUE ONOFRE MIJANGOS**  
**ESTUDIANTE DE LA MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**  
**P R E S E N T E.**

De acuerdo con las disposiciones para la Operación de Estudios de Posgrado e Investigación del Tecnológico Nacional de México, dependiente de la Secretaría de Educación Pública, y habiendo cumplido con todas las indicaciones que la Comisión Revisora le hizo con respecto a su Tesis para obtener el grado de Maestro en Administración, cuyo título es:

**EL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS "LA ISTMEÑA" SCL.**

La División a mi cargo le concede la Autorización para que proceda a la impresión de la misma.

**ATENTAMENTE**  
*Excelencia en Educación, Tecnología,  
Tecnología Propia e Independencia Económica*



**MARCO ANTONIO SÁNCHEZ MEDINA**  
**JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS**  
**DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

 **EDUCACIÓN** |  **SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA**  
**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE OAXACA**  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
E INVESTIGACIÓN

MSM' kpc





Instituto Tecnológico de Oaxaca  
División de Estudios de Posgrado e Investigación

Oaxaca de Juárez, Oax., **06/junio/2022**

OFICIO: DEPI-CMA/ 253/2022

ASUNTO: Autorización de impresión de Tesis

**C. CARLOS ENRIQUE ONOFRE MIJANGOS**  
**ESTUDIANTE DE LA MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**  
**P R E S E N T E.**


De acuerdo con las disposiciones para la Operación de Estudios de Posgrado e Investigación del Tecnológico Nacional de México, dependiente de la Secretaría de Educación Pública, y habiendo cumplido con todas las indicaciones que la Comisión Revisora le hizo con respecto a su Tesis para obtener el grado de Maestro en Administración, cuyo título es:


**EL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS "LA ISTMEÑA" SCL.**

Los abajo firmantes integrantes de la Comisión Revisora le concedemos la autorización para que proceda a la Impresión de la misma.

**ATENTAMENTE**


*Excelencia en Educación Tecnológica  
"Tecnología Propia e Independencia Económica"*

  
**DRA. KARLA DE LOS ÁNGELES PABLO CALDERÓN**  
**DIRECTORA**

  
**M.A. ELIZABETH VASQUEZ AVENDAÑO**  
**ASESORA**

  
**DR. MARIO FERNÁNDO COSMÉS LÓPEZ**  
**ASESOR**

  
**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE OAXACA**  
**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

  
**DR. MARCO ANTONIO SÁNCHEZ MEDINA**  
**JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

MSM' kpc



## **Dedicat3ria**

El presente trabajo est3 dedicado a mi familia por haber sido apoyo importante a lo largo de toda mi carrera, su paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir un sue1o m3s en mi vida. A todas las personas especiales que me acompa1aron en esta etapa, aportando a mi formaci3n tanto como profesional como de ser humano.

## **Agradecimiento**

Agradecemos a Dios por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad.

A mis asesores la MA. Elizabeth Avenda1o V3squez y el DR. Mario Fernando Cosmes L3pez, quienes me instruyeron en el camino para la realizaci3n de este proyecto.

De manera especial a mi directora de tesis la Dra. Karla De Los 3ngeles Pablo Calder3n, por haberme guiado, no solo en la elaboraci3n de este trabajo, si no a lo largo de mi formaci3n y por haberme brindado apoyo para desarrollarme profesionalmente.

Agradezco al Instituto Tecnol3gico de Oaxaca por haberme brindado la oportunidad de ingresar a la Maestr3a en Administraci3n.

# Índice

	Pág.
Introducción	15
Capítulo I. Generalidades de la Investigación	16
1.1. Planteamiento del Problema	17
1.2. Justificación	22
1.3.1. Objetivo general	25
1.3.2. Objetivos específicos	25
Capítulo II. Marco teórico	26
2.1. Liderazgo	27
2.1.1 Concepto	28
2.1.2.1. Líder	32
2.1.2.2. Características	33
2.1.4. Elementos	36
2.1.4.1. Servicio	36
2.1.4.2. Comunicación y el liderazgo	38
2.1.4.3. Motivación	40
2.1.4.4. Evaluación	41
2.1.4.5. Los cuatro roles del liderazgo	42
2.2. Gestión de la Calidad	43
2.2.1. Principales conceptos	44

2.2.1.1. Gestión	44
2.2.1.2. Calidad	45
2.2.2. Filosofía de la calidad	47
2.2.3. La calidad de un servicio	49
2.2.4. Enfoques de Gestión de la Calidad	50
2.2.5. Normas de calidad	52
2.2.6. Herramientas genéricas de la calidad	57
2.3. Administración estratégica	61
2.3.1 Concepto de Administración estratégica	61
2.3.2 Evolución de la Administración estratégica	62
2.3.3 Análisis del Entorno	65
2.3.3.1 Entorno Externo	66
2.3.3.2 Entorno interno	67
2.3.4 Análisis Foda	68
III. Marco referencial	73
3.1 Ubicación de la Empresa	74
3.1.1 Macro localización	74
3.1.2 Micro localización	75
3.2 Historia	77
3.3 Productos y Servicios	79
3.3.1 Renta de transporte y maquinaria	79

3.3.2 Taller mecánico	80
3.3.3 Fletes locales y foráneos	81
3.3.4 Minería	82
3.3.5 Refaccionaria automotriz	82
3.3.6 Estaciones de servicios	83
3.4. Filosofía de la empresa	85
3.4.1 Misión	85
3.4.2 Visión	85
3.4.3 Objetivos	85
3.5. Estructura organizacional	86
3.5.1 Departamentalización	88
3.5.2 Cadena de mando	89
3.5.3 Tramo de control	89
3.5.4 Centralización	89
3.6 Recursos	90
3.6.1 Humanos	90
3.6.2 Materiales	91
3.8 Clientes y Mercado	93
3.9 Competidores	93
Capítulo IV. Marco metodológico	94
4.1 Generalidades	95

4.2 Diseño de la investigación	95
4.3 Enfoque de la investigación	96
4.5 Población	96
4.7 Técnicas de Recolección de datos	97
4.8 Técnicas de procesamiento de datos	98
Capítulo V. Resultados	102
5.1 Resultados correspondientes a Liderazgo	103
5.2 Resultados correspondientes a la gestión de la Calidad	109
Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones	115
6.1 Conclusiones	116
6.2 Recomendaciones	117
Referencias	119
Anexo 1. Encuesta a jefes de recurso humanos.	122
Anexo 2. Encuesta a trabajadores	129
Anexo 3. Bitácora de Observación	136
Anexo 4. Check list	137



## Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Particularidades de los servicios .....	20
Tabla 2. Estilos de Liderazgo .....	30
Tabla 3. Las siete capacidades esenciales de un líder. ....	34
Tabla 4. Características de los Servicios .....	37
Tabla 5. Los cuatro roles del Liderazgo .....	42
Tabla 6. Conceptos de calidad .....	46
Tabla 7. Fases de la calidad.....	47
Tabla 8. Características básicas de los enfoques de Gestión de la Calidad .....	51
Tabla 9. Clasificación de los tipos de normas .....	53
Tabla 10. Normas internacionales ISO.....	55
Tabla 11. Características de las herramientas a emplear .....	57
Tabla 12. Las siete herramientas de la gestión de la calidad .....	58
Tabla 13. Historia y evolución del pensamiento estratégico.....	64
Tabla 14. Matriz FODA.....	70
Tabla 15. Variables e indicadores .....	71

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. El estado de Oaxaca dividido en Regiones.....	74
Figura 2. Ubicación del municipio de El Barrio de la Soledad. ....	75
Figura 3. Ubicación de Lagunas, Oaxaca. ....	76
Figura 4. Ubicación de La Cooperativa la Istmeña.....	76
Figura 5. Imagen del primer trascabo obtenido por la Cooperativa.....	78
Figura 6. Imagen del primer equipo de perforación de la Cooperativa.....	78
Figura 7. Estacionamiento de equipo de renta. ....	79
Figura 8. Servicio de mantenimiento mecánico.....	80
Figura 9. Servicio de vulcanizadora. ....	81
Figura 10. Transportes y Fletes.....	81
Figura 11. Equipo de minería. ....	82
Figura 12. Refaccionaria Automotriz. ....	83
Figura 13. Servicio de lavado automotriz. ....	83
Figura 14. Estación de servicio 3032 .....	84
Figura 15. Estación de servicio 5541 .....	84
Figura 16. Organigrama del H. Consejo de administración y vigilancia y demás comisionados. ....	86

Figura 17. Organigrama de Recursos Humanos.....	87
Figura 18. Organigrama de departamentos de la Sociedad cooperativa istmeña.	88
Figura 19. Socios de la Cooperativa. ....	90
Figura 20. Equipo de trabajo de diferentes departamentos,.....	91
Figura 21. Equipo de maquinaria pesada actual. ....	92
Figura 22. Camión minero Yucle. ....	92
Figura 23. Los intereses de sus compañeros.....	104
Figura 24. Conoce bien a sus colaboradores.....	104
Figura 25. Les cuesta reaccionar ante el fracaso personal.....	105
Figura 26. Comunicación abierta sobre los objetivos del equipo.....	106
Figura 27. Relación con los beneficios.....	106
Figura 28. Tomar el control de una situación.....	107
Figura 29. Crisis en el equipo.....	107
Figura 30. Protectores con las personas.....	108
Figura 31. El equipo de protección personal.....	109
Figura 32. El objetivo, la misión y visión.....	110
Figura 33. Recursos necesarios.....	110
Figura 34. Procedimientos que se realizan.....	111

Figura 35. Disposición del personal servicios como servicio médico y ayudas sociales .....	111
Figura 36. Capacidades al puesto de trabajo a desempeñar .....	112
Figura 37. Mecanismos y medidas especiales para asegurar la reincorporación	112
Figura 38. Se informa a los trabajadores de los proyectos .....	113
Figura 39. Ofrecen y promueve el buen servicio .....	113

## Resumen

El presente trabajo de investigación se realizó en la Sociedad Cooperativa de Producción y Prestación de Servicios la Istmeña S.C.L., con domicilio ubicado en Lagunas Oaxaca, perteneciente al municipio El Barrio de la Soledad.

Dado que el propósito fue realizar propuestas de mejora en la gestión de la calidad partiendo desde el liderazgo, se recurrió a un diseño de investigación-acción, bajo el planteamiento metodológico del enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo). Además, se utilizó el método de muestreo no probabilístico, por tal motivo se solicitó a los empleados que laboran en la empresa su participación.

La evaluación para determinar el tipo de liderazgo y el nivel de la calidad se basó en los resultados obtenidos, que permitieron llegar a conclusiones de la investigación siendo las siguientes; De acuerdo al tema de liderazgo, se puede mencionar que aún existen muchas diferencias entre lo que se cree que se tiene u ofrece y lo que realmente se percibe por los trabajadores. Hablando del tema de calidad se observa que de igual forma existe una gran discrepancia, sin embargo, se tiene la capacidad para adaptarse a los requerimientos de los empleados y del todo el personal que labora en la cooperativa.

Con base a los resultados fue posible diseñar recomendaciones que buscaran los cambios en la empresa, esto y cuando se basen en la información como recurso vital para adaptarse, fomentar la necesidad de sus conocimientos y sus aportes para generar mejoramiento continuo.

**Palabras clave:** Liderazgo, Gestión de la calidad, Servicios.

## **Abstract**

This research work was carried out in the Sociedad Cooperativa de Producción y Prestación de Servicios la Istmeña S.C.L., located in Lagunas Oaxaca, belonging to the municipality of El Barrio de la Soledad.

Since the purpose was to make proposals for improvement in quality management based on leadership, an action-research design was used, under the methodological approach of the mixed approach (qualitative-quantitative). In addition, the non-probabilistic sampling method was used, for this reason the employees working in the company were asked to participate.

The evaluation to determine the type of leadership and the level of quality was based on the results obtained, which allowed us to reach the following conclusions of the research: According to the topic of leadership, it can be mentioned that there are still many differences between what is believed to exist or offered and what is actually perceived by the workers. In terms of quality, there is also a great discrepancy, however, there is the capacity to adapt to the requirements of the employees and all the personnel working in the cooperative.

Based on the results it was possible to design recommendations that seek changes in the company, this and when they are based on information as a vital resource to adapt, promote the need for their knowledge and their contributions to generate continuous improvement.

**Key words:** Leadership, Quality management, Services.

## Introducción

El Ser Humano es un ser social que se ha desarrollado y adaptado para poder sobrevivir, fue necesario el uso de herramientas y estrategias encaminadas a la Administración para lograr vivir en una organización que les permitiera desarrollarse y prosperar. La teoría de la administración se suele considerar un fenómeno relativamente reciente que surge con la industrialización en el siglo XIX, se conceptualiza que “La Administración es todo comportamiento humano orientado hacia la organización y coordinación de actividades de trabajo, con arreglo a fines por los cuales se ha procurado el bienestar y el progreso de las sociedades a través de la historia de la humanidad” (Ortega, 2014).

Puesto que cualquier organización, por más pequeña que sea, posee una estructura organizacional, relacionada con los distintos elementos, los distintos propósitos de los individuos, las distintas tecnologías que coexisten y los distintos roles y procesos de las organizaciones. De modo que el funcionamiento de las organizaciones supone la ejecución de sus procesos y actividades de una manera sistemática, es decir, siguiendo ciertos patrones que conlleven al logro de sus objetivos. No obstante, la preocupación de los directivos normalmente se orienta al cumplimiento de metas de producción y ventas que garanticen la rentabilidad y estabilidad de la empresa, o visto de otro modo, dirigen sus esfuerzos a la obtención de resultados.

Justamente la actividad empresarial y la administración de las organizaciones en países pobres son significativamente distinta a la de países ricos. Las empresas mexicanas necesitan modelos de administración apropiados a los recursos con que cuentan y a los contextos turbulentos en que se encuentran, modelos que no se obtienen de los países desarrollados. Creemos que al mejorar la calidad de los administradores mejorará también la competitividad de nuestras organizaciones.

## **Capítulo I. Generalidades de la Investigación**



## 1.1. Planteamiento del Problema

Según Guzmán, Hernández y Olguín (2020), plantear el problema de investigación consiste en afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación, desarrollando cinco elementos: objetivos, preguntas, justificación, viabilidad y evaluación de las deficiencias. Es una parte fundamental del proceso de investigación pues determina y encauza todas las acciones que se seguirán posteriormente.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020) en la décima edición del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) con la información de identificación y ubicación en México, existen 5 millones 53 mil 130 negocios, de estas más de 4.1 millones de empresas son Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs). Otro dato relevante se refleja en la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) realizada por el INEGI, en virtud de las PyMEs aportan el 52 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) del país, siendo relevante este sector para la realización de la presente investigación.

Al situarse en el estado de Oaxaca, se tienen registros de 42 mil MiPyMes, que generan alrededor del 72% de empleo y el 52% del PIB de la entidad (Flores, 2018), sin embargo, el Instituto Oaxaqueño del Emprendedor y de la Competitividad (IODEMC), reporta que de cada 100 empresas que se crean en Oaxaca más de 80% cierran en menos de cuatro años. Por tal motivo, es importante identificar que las organizaciones no son componentes mecánicos donde los eventos suceden de una forma esquemática, esto quiere las estructuras orgánicas son una guía, pero que el quehacer diario de las empresas varía de acuerdo a los fenómenos sociales que se presentan en ese momento, por lo que se requiere de personas que determinen el rumbo de la empresa y en consecuencia no se pierda la calidad de producto o servicio que ofertan.

Al tomar a las organizaciones como un fenómeno social, permite tener mayor profundidad en las relaciones y los vínculos que se establecen entre las personas que componen la organización, adquiriendo una dinámica propia y que generan mecanismos que hacen cuestionar la idea de la jerarquía que debe existir en las organizaciones.

Derivado de lo anterior, existen dos elementos que serán el eje de esta investigación, De acuerdo con Zuzama (2015), líder es aquella persona que ejerce influencia sobre un grupo de personas, que denominamos seguidores, esta influencia, que es lo que entendemos como liderazgo, tiene por objetivo alcanzar unas metas, que, en principio, han de ser comunes. Cuando se trata del o la líder de una organización, este individuo es el creador de la cultura organizacional y es quién marca las metas, valores y normas de dicha organización.

Además, el Liderazgo es un tema crucial hoy en día, en donde las fronteras se han abierto al comercio global, y las organizaciones permanentemente se encuentran en una lucha constante competitividad, lo que ha generado que las personas que la conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización. Sin embargo, la mala o equivocada implementación de un liderazgo por parte de los directivos es un impedimento para alcanzar una óptima gestión de calidad como estrategia para obtener una fuerza laboral que responda a sus objetivos futuros de negocio.

Por otra parte, Heras (2008) describe a la gestión de la calidad como el conjunto de decisiones que se toman en la empresa con el objetivo concreto de mejora de la calidad de los productos, los servicios, los procesos y la gestión empresarial en general. Asimismo, se entiende a la gestión de la calidad como una actividad funcional específica de la empresa, o como una función transversal dentro de las funciones básicas de la empresa por ejemplo la dirección general, financiación, comercialización, producción y dirección de personas (Heras, 2008. p.15).

Sin embargo, por ser un tema tan extenso, sólo se indagará en las empresas de producción y préstamo de servicios, las cuales están experimentando muchos de los problemas y están afrontando los mismos retos que las compañías manufactureras han tenido que afrontar; en particular, la competencia que se va haciendo cada vez más intensa y las exigentes demandas de una mejor calidad por parte del consumidor.

Por tal motivo, y para lograr comprender mejor este tema, nace la importancia de entender que un “Servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo” (Lara y Refugio, 2002, p.2).

En consecuencia, Lara y Refugio (2002) describen que un servicio es un producto intangible que involucra un esfuerzo humano o mecánico, se deduce lógicamente que no se posee físicamente un servicio. Por lo tanto, se debe reflexionar sobre la relevante tarea que se cumple en una empresa dedicada a la prestación de servicios; por lo que es necesario comprender la compleja naturaleza de éstos, ya que ésta será la clave para gestionarlos adecuadamente.

Es así que debemos familiarizar las principales particularidades que conforman un servicio como se observa en la Tabla. 1. Además saber que es importante asegurar la calidad en las organizaciones de servicios cumpliendo con la conformidad del servicio prestado con las especificaciones y expectativas del cliente, es así que las organizaciones de servicio deben determinar qué beneficios esperan recibir los clientes y de procurar producir los servicios que puedan colmar y si es posible exceder sus expectativas.

*Tabla 1. Particularidades de los servicios*

<b>Intangibilidad</b>	<b>Heterogeneidad</b>
Los servicios de los productos, es que no pueden poseer físicamente.	La heterogeneidad se refiere a la inconsistencia o variación en el rendimiento de los seres humanos.
<b>Imperdurabilidad</b>	<b>Simultaneidad entre producción y consumo del servicio</b>
La capacidad de servicio que no se utiliza, no es almacenada para su uso posterior.	Determina que la mayoría de los servicios no pueden prestarse a menos que el cliente esté presente o esté directamente involucrado en el proceso de su producción.

Fuente: Elaboración Propia con información obtenida en (Lara y Refugio, 2002) La gestión de la calidad en los servicios.

Un servicio de calidad rara vez pasa desapercibido, por ejemplo, es cada vez más común que los aviones lleguen con retraso, que el servicio sea lento o ineficiente en un restaurante, que los empleados de una oficina sean descorteses, etc. Entonces, para mejorar la calidad, la empresa debe de entender en primer lugar, cómo juzgan los clientes la calidad del servicio y la intangibilidad, por lo que es difícil la evaluación, siendo precisamente por esto que los clientes emiten juicios sobre la calidad basados en cómo se presta el servicio.

Entonces, para la prestación del servicio se requiere de conocimiento especializado, por lo que los trabajadores deben estar empoderados con tareas más interdependientes; inclusive con la capacidad de hacer multitareas en las organizaciones, lo cual ha estado accionando que el entorno laboral deje de ser uniforme, con trabajadores de diferentes generaciones, que viven en lugares o poblaciones distintas, con hábitos de trabajo y habilidades dispares, y relaciones contractuales incomparables.

Para esta investigación, exclusivamente se retomará a la Sociedad Cooperativa de Producción y Prestación de Servicios la Istmeña S.C.L., con domicilio ubicado en Av. 21 de marzo, exterior: 5, colonia Progreso, Lagunas Oaxaca, perteneciente al municipio “El Barrio de la Soledad”, cercano al distrito de Juchitán, en el istmo de Tehuantepec. Fue fundada el 1° de abril del año 1967 como una empresa productiva y generadora de empleos la cual actualmente cuenta con los servicios de prestación en transporte y maquinaria, taller mecánico, minería, refaccionaria automotriz además de dos gasolineras. Esta cooperativa está conformada por 37 socios activos, los cuales dependen al 100% de las utilidades de la organización.

Actualmente la Cooperativa, realiza reuniones administrativas constantes, en las que participan todos los representantes de los departamentos, pero hasta la fecha no se tiene estructurada la dinámica para la presentación de propuestas, sólo se presentan de acuerdo al nivel jerárquico, de forma directa.

Por lo que el cuestionamiento que acompaña a este planteamiento del problema es ¿Cómo el liderazgo permitirá mejorar la gestión de la calidad en el área de recursos humanos de la sociedad cooperativa? y si la empresa cuenta con los elementos principales, como el flujo de la información, los procesos, procedimientos, establecimiento de normatividad y manuales, que conlleven a no perder la calidad misma.

## **1.2. Justificación**

De acuerdo con Hotgetts y Altman (1979) la administración es el proceso de hacer que las cosas se realicen a través de otras personas, siendo el administrador quien ejerce el liderazgo para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas, Guzmán y Palacios (2006) manifiestan que cada vez más las organizaciones se quejan de la dificultad y los problemas de comunicación a los que se atribuyen gran parte las fallas productivas.

Por lo anterior, el reto es obtener de las personas, la capacidad de empuje y una actitud proactiva que permita canalizar todas las energías creativas de la organización hacia la consecución de los objetivos. Aun algunos empresarios del país tiranizan a sus empleados para conseguir el máximo beneficio económico, puesto que se les compara con capataces con gustos del pasado, de los que carecen de empatía y humanidad; hasta visualizarlo como medio de control y desconfianza hacia el subordinado, por eso se han inventado estructuras de poder y dispositivos de mando.

El buen ambiente de trabajo es vital ya que es una labor en la que todos se desempeñan diariamente, para el área de recursos humanos es una necesidad mediar de manera adecuada los conflictos laborales que puedan surgir por distintas causas, habría que reflexionar cual es la mejor forma de liderar en cada ocasión que se presente en la empresa, el saber cómo manejar estas situaciones ayuda a la armonía, ambiente, producción y convivencia de una empresa, para desarrollo del jefe y de todas las personas.

Es imprescindible para las organizaciones contar con un liderazgo claro para determinar la estrategia y los objetivos de la organización, hoy la colaboración entre jefes-trabajadores debe trascender cambiando modelos mentales y forjando una sola visión, alcanzar el éxito de la organización; así como siempre enfocarse a la calidad para genera productos y servicios mejorados, disminuir costos, aumentar la rentabilidad financiera de las empresas, incitar a la motivación e integración de los

trabajadores, ya que es el objetivo que orienta todas las actuaciones en las organizaciones.

Las empresas oaxaqueñas carecen en la gran mayoría de apoyo en consultoría por parte de las instituciones públicas y la asesoría privada resulta costosa y es una inversión que los propietarios no pueden asumir (Secretaría de Economía, 2010). La problemática que enfrentan las empresas oaxaqueñas es diversa, desde situaciones financieras, administrativas como la planificación, organización, dirección, coordinación y control, sin embargo; se busca ampliar el conocimiento en el tema, mediante una propuesta de un plan de mejora con la finalidad de acrecentar las capacidades y competencias del personal y conlleve a la gestión de la calidad, para que sea una ventaja competitiva frente a los nuevos retos que se presentan en nuestro entorno.

Otro dato que justifica la necesidad de investigar sobre el liderazgo y gestión de calidad, se obtuvo de la revista especializada en el mundo de los negocios y las finanzas FORBES” En México, determinando que el 42% de las compañías asegura carecer de fondos suficientes para desarrollar líderes, y en consecuencia se genera un impacto directo en el desempeño y resultados del negocio.

Este trabajo no presenta un aporte Teórico, pero al ser un trabajo de investigación con un enfoque de mejora hacia la empresa, se pretende incrementar las capacidades del personal que ahí labora, así como de los que la representan, ya que, por ser un tema como el liderazgo y la gestión de la calidad, presenta gran relevancia para todos en la sociedad. Asimismo, los resultados obtenidos brindarán una herramienta útil para ver cambios que se percibirán desde la vida personal hasta en sus actividades en el ámbito laboral, por lo tanto, el impacto será positivo en la empresa el cual ayudará a mejorar las condiciones, la productividad y el desempeño de todos.

En caso de no realizar dicha investigación, la empresa afrontará gastos mayores en reclutamiento, falta de retención del personal, programas de capacitación no acordes

a las necesidades, conllevando a una deficiente comunicación y en consecuencia la pérdida de clientes. Aunado a lo anterior, uno de los principales beneficios de la investigación es ayudar a la institución en el análisis del liderazgo y contribuir a resolver estos problemas que limitan a la gestión de la calidad.

No salir de la zona de confort, ya que si no se enfrentan los retos que pone la vida nunca se podrá avanzar, hay que confiar en sí mismos y en las capacidades que se tienen, saber que muchas veces se corre el riesgo de perder, asumir las consecuencias y salir adelante, de esta manera se pondrán a prueba las capacidades para aprender cosas nuevas y serán de ayuda para el resto de la vida.



### **1.3.1. Objetivo general**

Realizar propuestas de mejora en la gestión de la calidad partiendo desde el liderazgo en el área de Recursos Humanos de la empresa “Sociedad Cooperativa de Producción y Prestación de Servicios la Istmeña S.C.L”.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Generar un diagnóstico de la situación del departamento de Recursos Humanos ya que son los principales protagonistas en la mejora de la gestión de la calidad de la Sociedad Cooperativa.
- Identificar el tipo de liderazgo que se ejerce en la Sociedad Cooperativa.
- Favorecer la reflexión crítica de los miembros del departamento en cuanto a las estrategias propuestas, con la finalidad de contribuir en la motivación y satisfacción del personal.
- Detectar las necesidades en el ámbito de liderazgo y gestión de la calidad del departamento de Recursos Humanos, para el diseño de estrategias de mejora que permita incrementar la calidad.

## **Capítulo II. Marco teórico**

El marco conceptual “está compuesto de referencias a sucesos y situaciones pertinentes, a resultados de investigación, incluye, por tanto, un marco de antecedentes, definiciones, supuestos, etc.” (González, 2011, pág. 4). Según Reidl (2012) el marco conceptual es en realidad una investigación bibliográfica que habla de las variables que se estudiarán en la investigación, o de la relación existente entre ellas, descritas en estudios semejantes o previos. Hace referencia a perspectivas o enfoques teóricos empleados en estudios relacionados, se analiza su bondad o propiedad. Su pertinencia para el estudio actual, proporciona información del tipo de sujetos, de la forma de recolección de los datos, de los análisis estadísticos utilizados, de las dificultades que se pueden encontrar y las maneras de resolverlas.

## **2.1. Liderazgo**

Desde tiempos inmemorables el liderazgo se ha evidenciado en las sociedades humanas a través de los grandes emperadores, reyes, guerreros, etc., los cuales, gracias a sus logros, estamparon sus nombres en la historia de la humanidad, refiriéndose a Confucio (500 a.c.) quien escribió un tratado sobre gobierno y administración en el que condensó las principales reglas para gobernar y administrar, además de la forma en que debían desarrollarse los procedimientos, estableciendo que los líderes debían ser benevolentes, humanos, justos y moderados. Asimismo, Lao Tzu (571) afirmaba que un líder es mejor cuando la gente apenas sabe que existe, no tan bueno cuando las personas le obedecen y lo elogian y peor cuando lo desprecia, de igual manera un buen líder es aquel que habla poco cuando su trabajo está hecho y es capaz de reconocer que lo hizo con otros.

Probablemente la base del liderazgo haya surgido de la cultura griega y que influyó posteriormente en el desarrollo de las propuestas administrativas de Taylor y Fayol. Además, es importante resaltar las teorías de liderazgo: a) La teoría de los rasgos (1916) esta teoría se enfoca al individuo y a la necesidad de que la persona desarrolle una identidad de líder, b) La teoría del comportamiento (1939) la cual pretende

identificar comportamientos del liderazgo, determinar el efecto y promover su desarrollo, c) La teoría de las contingencias, que asume integrar las diferentes situaciones que se presentan en el entorno para la toma de decisiones. Actualmente, se continúa con el estudio de este fenómeno, integrando otras disciplinas que logren explicar la forma en que el liderazgo puede ser efectivo en determinados contextos.

### **2.1.1 Concepto**

Así Chiavenato (1999) citado por Gómez (2001) dice que “el Liderazgo es, además, la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El liderazgo se puede entender como un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales” (p.64).

De acuerdo con Fiedler (1961) citado en Gómez (2001) quien menciona “al liderazgo como un hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo. Esta unidad estructurada se realiza por medio de una constelación de relaciones entre el líder y los restantes miembros del grupo. Este líder debe tener como características principales la satisfacción de necesidades de su grupo, la seguridad y la tendencia a la unidad” (p.64). Por ello para convertirte en el líder que todo equipo quiere tener es importante adecuar las capacidades y personalidades a los requerimientos del grupo, de la sociedad y, sobre todo, siempre seas respetuoso con aquellas personas que te rodean y forman parte de tu equipo.

Otro autor que ha definido el liderazgo es Daft (2006) citado en Covas (2015) que menciona al liderazgo como un concepto dinámico y que evoluciona a medida que se involucran nuevos elementos en su definición, aunque sin importar cuáles ni cuántos elementos intervengan siempre se podrá destacar la relación de influencia que existe

entre el líder y sus seguidores al involucrarse en procesos con los que se pretende llegar a los objetivos que comparten.

En líneas generales, “el liderazgo es un proceso de influencia cuyos componentes son quien la ejerce y quienes son sujetos a ella, hablamos del líder y de sus seguidores; la influencia ejercida implica que debe producirse algún cambio en los seguidores, ya sea en su motivación, competencias, carácter... todo ello provocado como consecuencia de algún acto realizado por el líder” (Vázquez, Bernal y Orús, 2014. p. 81)

### **2.1.2 Estilos**

En un principio, el estilo de liderazgo que adopta el líder en una organización va a depender de motivos de diversa índole. A raíz de esto y en base a su experiencia, el líder adoptará un tipo de liderazgo que haga frente a los problemas o comportamientos acontecidos. Por tanto, muchos autores han indagado sobre el concepto del estilo de liderazgo que debe asumir un directivo desde diferentes perspectivas (Jiménez, 2018).

Para Chiavenato (1999) citado en Jiménez y Villanueva (2018), “el estilo de liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. (p.184).

De igual manera, Cardona y Buelvas (2010) citado en Zuzama (2015) indican, refiriéndose a dichos estudios que quién creaba el ambiente era el líder encargado de dirigir al grupo que actuaba de tres maneras, acorde con los tres estilos: en el estilo autocrático, imponiendo autoridad; en el estilo democrático, procurando la participación activa de todos los miembros del grupo; y, laissez-faire, dejando que cada uno hiciera lo que quisiera. Castaño (2013) citado en Zuzama (2015,) explica de forma más explícita cada uno de los estilos de liderazgo, a continuación, se puede observar en la Tabla 2.

Tabla 2. Estilos de Liderazgo

	<b>Autoritario</b>	<b>Democrático</b>	<b>Laissez-Faire</b>
<b>Decisión 1.</b>	1. Basa su liderazgo en el autoritarismo. El líder toma las determinaciones y los miembros ejecutan.	1. Basa su liderazgo en su identificación con el grupo y con su pericia. Todo plan es materia de discusión en el grupo, cosa que el líder fomenta y favorece.	El líder no ejerce liderazgo alguno. Da total libertad para la decisión personal sin apenas intervención del líder, que solo actúa en casos extremos.
<b>Futuro</b>	2. El futuro del grupo es incierto, ya que solo el líder decide y nunca está claro lo que hará más adelante.	2. De la confrontación en el grupo sale cierta perspectiva de futuro. El líder en caso de duda suele proponer alternativas posibles.	2. El líder "está disponible", daría información, materiales o su opinión "si fuese necesario" pero no interviene por iniciativa propia. El futuro es incierto.
<b>Participación En La Ejecución</b>	3. No suele participar en el trabajo inmediato a no ser que tenga que enseñar cómo se hace, él lo que hace es mandar, organizar, etc.	3. En el trabajo actúa como "un miembro del grupo". La tarea de organización le lleva tiempo y energías.	3. A menudo adopta la conducta del que trabaja como "uno más".
<b>Intervención</b>	4. Suele decidir las tareas que hace cada miembro y los compañeros que tendrá cada uno de ellos.	4. Los miembros suelen ser bastante libres en elegir la tarea que les va y en elegir los colaboradores para llevarla a cabo.	4. No interviene señalando el cometido de cada uno. Tiene una actitud pasiva "que cada uno se las arregle"
<b>Valoración</b>	5. Suele ser muy personal, a veces arbitrario, en sus alabanzas y críticas de lo que hacen los miembros del grupo.	5. El líder es muy objetivo a la hora de alabar o criticar.	5. Raramente comenta espontáneamente la actuación de los miembros del grupo. No intenta evaluar ni regular.

Fuente: Elaboración propia con información de la Tabla obtenida en Zuzama (2015). Estilos de liderazgo según Kurt Lewin. (p.11)

Referente a Lupano y Castro (2008) citado en Jiménez y Villanueva (2018) establece que los estudios realizados sobre el estilo de liderazgo transformacional tienen mejores resultados organizativos, a través del carisma, inspiración y búsqueda del interés de la organización. Destaca su estilo para animar al personal trabajador, estimulándose a conseguir los objetivos previstos y considerándolo como un individuo significativo en la organización y no como un mero instrumento de trabajo. Este estilo de liderazgo presenta un gran número de ventajas, ya que el líder se convierte en un modelo a seguir, además se lleva a cabo una colaboración cooperativa en la que se desarrollan las habilidades socio-personales, aumentando la autoestima de ambos, líder y seguidores.

Los autores Bass y Avolio (1994) citado en De La Torre, Robles, Preciado y Camarena (2018) expresan que, a diferencia del liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional motiva o “transforma” a los seguidores a hacer más de lo que originalmente se esperaba que hicieran, utilizando uno o varios de los métodos siguientes: Estimular el interés de los seguidores para ver su trabajo desde nuevas perspectivas. Generar conciencia de la misión o visión de la organización. Desarrollar seguidores con mayores niveles de capacidad y potencial. Motivar a los seguidores a trabajar para el beneficio del grupo, así como por los propios.

Así McCuddy y Cavin (2009) citado en de La Torre, Robles Parra, Preciado Rodríguez, & Camarena (2018) Describe que “el liderazgo servicial representa un cambio en el paradigma desde un enfoque en el liderazgo hasta un enfoque en el servicio, el cual tiene sus raíces en la ética, la virtud y la moralidad” (p.6).

De acuerdo a Lussier y Achua (2015) citado en De La Torre, Robles, Preciado y Camarena (2018), Mencionan que para lograr obtener un liderazgo servicial efectivo se debe tener algunas cualidades como la de ayudar a otros a descubrir su espíritu interno, ganar y mantener la confianza del otro, ofrecer su servicio por encima del interés propio y comprender el mensaje que sus colaboradores tratan de comunicar.

### **2.1.2.1. Líder**

El líder de hoy debe utilizar sus capacidades para interactuar con un sinnúmero de situaciones, que facilitan interactuar con el medio y las personas para dirigir con eficiencia los destinos de la organización. Los estilos de liderazgo deben relacionarse con las cualidades permanentes, innatas o adquiridas por el individuo con el fin de intervenir adecuadamente en los procesos de evolución o involución de las comunidades (Mejía y Estrada, 2007).

Por otra parte, Homs (2015) dice que el líder siempre es el primero en entender una problemática, en clarificarla y en decidir la mejor alternativa de resolución. Los grupos y las masas, comúnmente, por lo general, necesitan a alguien perspicaz que pueda identificar todas las posibles implicaciones del asunto y clasificarlas de un modo entendible y comunicable para ellos. Además, el líder debe actuar con sentido de responsabilidad al tomar una decisión, y afrontar las consecuencias y los riesgos de un eventual fracaso.

Para Hutchinson (2017), un líder es el ejemplo a seguir, es un modelo para todo el grupo o equipo de trabajo dentro de la organización, o empresa. Es una persona sencilla, auténtica, dispuesta a trabajar de manera colaborativa, capaz de expresar sus ideas, luchadora por sus principios, con adecuadas relaciones humanas. Diseña y utiliza estrategias durante su gestión, ostenta una visión de largo plazo, es flexible, proactivo, negocia, toma la iniciativa, convoca, motiva, incentiva y evalúa de manera sistémica a su equipo de trabajo. Anticipa riesgos, posee buena comunicación y capacidad de integración, logrando en los miembros de la empresa u organización una sinergia.



### **2.1.2.2. Características**

Existen ciertas características de un líder: 1) Decisión la cual se basa en la firmeza de decisión de aceptar que ocurrirá y que en vez de enfrentarse a alguien o algo; 2) Ser un soñador, capaz de crear, creer y, por supuesto, de soñar y ver lo que los demás no ven; 3) El entusiasmo que aparte de tener esa visión de soñador debe ser capaz de contagiar al resto con su confianza en que es posible lograr los objetivos; 4) El líder siempre va de primero, frente al grupo abriendo caminos para que los demás puedan avanzar; 5) El verdadero líder siempre debe estar cerca de la realidad y de su gente; 6) Ser proactivo ya que todo líder no puede quedarse sentado a ver qué ocurre, sino lo contrario, debe convertirse en un ser proactivo y adelantarse a lo que ocurra (Toche, 2017).

Un líder ¿nace o se hace? Según Hutchinson (2017) Mahatma Gandhi, la Madre Teresa de Calcuta, Nelson Mandela, entre otros personajes a lo largo de su vida mantuvieron una influencia visible, manifiesta y positiva en la sociedad en que vivieron, y que permanece en la actualidad. Para dar respuesta a la pregunta si el líder nace o se hace, es necesario hacer un cuestionamiento alrededor de un liderazgo que esté sujeto al efecto del líder en los seguidores, más que de la personalidad de éste. Con esta idea o concepto, se el líder no nace, sino que se hace, acá se está frente a un liderazgo accesible a personas que llegan a ser líderes en atributo de las responsabilidades y compromisos que asumen.

De acuerdo con Kanter (1997) citado en Delgado y Dolores (2003), plantea que para que la organización acompañe el cambio, los líderes deben dominar siete capacidades esenciales las cuales se puede ver a continuación en la Tabla 3.

*Tabla 3. Las siete capacidades esenciales de un líder.*

<b>1) Ver más allá de sus fronteras para descubrir lo que puede ser diferente</b>	En sus empresas hay insatisfacción permanente, que es el motor para la búsqueda de mejores formas de hacer las cosas, disminuyendo la distancia entre lo que hacen y lo que podrían hacer.
<b>2) Desafiar suposiciones</b>	Su pensamiento es como un caleidoscopio: unen los mismos fragmentos de forma diferente para dar origen a nuevos patrones, a algo innovador
<b>3) Visión</b>	La visión ayuda superar las dificultades y ofrece el panorama general de donde la organización quiere estar en el futuro
<b>4) Reunir aliados</b>	La importancia de formar una coalición de colaboradores es obvia y confirmada por las investigaciones: las organizaciones que implementan las ideas más rápidamente son las que involucran, lo más pronto posible, a todas las entidades que tienen interés en la empresa (empleados, clientes, proveedores, accionistas).
<b>5) Crear un equipo</b>	El papel del líder es apoyar un equipo de entusiastas, como facilitador y no como entrenador.
<b>6) Persistir e insistir</b>	Si desiste cuando los problemas se acumulan y los recursos comienzan a escasear, será un fracaso. Pero si persiste se alcanzará el éxito.
<b>7) Compartir los méritos</b>	Aunque la idea inicial fuese suya, el líder debe repartir los créditos. Las personas necesitan saber que son reconocidas.

Fuente: Elaboración Propia con información obtenida en Delgado y Dolores (2003)

### **2.1.3 La importancia del liderazgo**

Influenciados por la historia de los grandes comandantes militares o más recientemente por la acción de políticos y deportistas destacados asociamos el liderazgo a estas actividades, olvidando que está fuertemente vinculado con el éxito de cualquier actividad realizada por grupos humanos.

Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar, del liderazgo de sus gerentes y esto es válido tanto para las que tienen fines de lucro como para las que no, llamadas del tercer sector. El liderazgo consiste básicamente en una forma de ser, que tiene que surgir naturalmente de aquellos que tienen responsabilidades dentro de las organizaciones. Es independiente de las jerarquías laborales pero su ausencia es determinante cuanto más poder se tiene. Y eso es lo que marca diferencias sustanciales entre las empresas. El liderazgo se mejora mediante el estudio y la capacitación, pero siempre será condición esencial de la persona, pues el liderazgo es una cuestión de cómo ser y no de cómo hacer; el LÍDER no es líder por cómo hace lo que hace, sino por cómo es (Cenepa, 1999).

De acuerdo con Gómez (2008) las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no. Ya que las organizaciones dependen del líder, necesitamos ver qué aspectos de este son importantes. Un buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal. Pero el líder no sólo debe cumplir con estas condiciones, también debe cumplir con ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones. Estas virtudes son la prudencia, templanza, justicia y la fortaleza. La tarea del líder no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común.

Así mismo Miranda y Araujo (2014) mencionan que el Liderazgo es muy importante en las organizaciones, ya que este permite como personas, tener la capacidad y la habilidad de tomar las riendas de una situación que se nos presenta, para luego demostrar ante los demás, que es importante manejar la iniciativa llegando así al cumplimiento del objetivo propuesto.

Por lo tanto, el liderazgo “es la fortaleza de las propias convicciones, la capacidad de soportar los golpes y la energía para promover una idea.” Bhutto citado en Doval (2014, p.20). Doval, enseña como una persona debe reaccionar y resistir ante su idea, soportar golpes es igual a los obstáculos que se presentan y la manera de fortalecerse es creer en lo que realmente se cree, es decir nuestra idea llegará lejos, si solo la persona decide, es cuestión de las propias convicciones y de la orientación de la idea, tal como lo expresa el autor.

#### **2.1.4. Elementos**

##### **2.1.4.1. Servicio**

Al señalar el concepto de servicios, se refiere a las actividades económicas que integran el sector terciario de un sistema económico diferenciando el sector industrial del sector servicios, además se hace alusión al servicio como prestación principal de una empresa o al servicio como prestaciones accesorias o secundarias que acompañan a la prestación principal (Camisón, Cruz y González, 2006).

En consecuencia, Lara y Refugio (2002) describen que un servicio es un producto intangible que involucra un esfuerzo humano o mecánico, se deduce lógicamente que no puede poseer físicamente un servicio. Por lo tanto, se debe reflexionar sobre la relevante tarea que se cumple en una empresa dedicada a la prestación de servicios; por lo que es necesario comprender la compleja naturaleza de éstos, ya que ésta será la clave para gestionarlos adecuadamente. Además, saber que es importante asegurar la calidad en las organizaciones de servicios cumpliendo con la conformidad

del servicio prestado con las especificaciones y expectativas del cliente, es así que las organizaciones de servicio deben determinar qué beneficios esperan recibir los clientes y de procurar producir los servicios que puedan colmar y si es posible exceder sus expectativas.

Así mismo Camisón, Cruz y González (2006) mencionan que las empresas pertenecientes al sector terciario ofrecen al cliente un producto intangible o servicio, lo que constituye su prestación principal. En este tipo de empresas se proporcionan diferentes tipos de servicios como lo es el servicio básico, que sería la prestación principal, y servicios accesorios, todos los que acompañan al servicio básico. Sin embargo, en las empresas pertenecientes al sector industrial, el servicio se refiere al conjunto de servicios accesorios o secundarios que acompañan al producto básico.

Para señalar las características que principalmente diferencian a los servicios de los productos tangibles, entre ellas destacan la intangibilidad, la heterogeneidad, la inseparabilidad y el carácter perecedero que se presenta en la Tabla 4.

*Tabla 4. Características de los Servicios*

<p><b>La intangibilidad</b></p>	<p>El hecho de que los servicios sean intangibles implica para la empresa dificultades para establecer especificaciones precisas para su elaboración que permitan estandarizar su calidad, así como dificultades de medición y evaluación y para el cliente, temor a la insatisfacción tras la adquisición del servicio, bien por haber pagado un precio excesivo, bien por no haber recibido lo que esperaba</p>
<p><b>La heterogeneidad</b></p>	<p>Hace referencia a la alta variabilidad potencial que existe en el desempeño de los servicios. Los servicios, especialmente los de alto grado de contacto con el cliente, son heterogéneos en el sentido de que los resultados pueden variar de proveedor a proveedor, de cliente a cliente y de un día a otro. Por tanto, esto afecta a la calidad de servicio con dificultades para asegurar uniformidad y para conocer si lo que la empresa cree prestar es</p>

	diferente de lo que el cliente percibe de la prestación
<b>La inseparabilidad</b>	Indica que en los servicios la producción y el consumo se realizan simultáneamente; por tanto, son indisolubles. La interacción inevitable entre el cliente y el proveedor afecta potencialmente a la calidad y a su evaluación.
<b>El carácter perecedero de los servicios</b>	Los servicios deben consumirse cuando son producidos ya que no son inventariables. Los servicios no pueden ser producidos antes de ser solicitados y almacenarse hasta su demanda. En muchas ocasiones, esto lleva a que las empresas desarrollen diferentes tácticas de precios como estrategia para paliar los efectos negativos que fluctuaciones en la demanda puedan ocasionar

Fuente: Elaboración Propia con información obtenida en (Camisón, Cruz y González, 2006)

### **2.1.4.2. Comunicación y el liderazgo**

Proporcionar una noción única de comunicación es, en apariencia, una tarea sencilla. La palabra “comunicación” es definida por la Real Academia Española simplemente como “acción y efecto de comunicarse”. Quizá, para hacer más comprensible lo que este acto supone, sea preciso remitirnos a la raíz latina del término, el vocablo *communis*: entre sus significados destaca el de “recibido y admitido de todos o de la mayor parte”. Y es esta idea, la de un todo, una colectividad de participantes sin la cual la comunicación no sería posible, es lo que confiere a este proceso su carácter social (García, 2012).

¿Cómo se relacionan la comunicación y el liderazgo? La mayor parte del tiempo, todos los gerentes se están comunicando; cuando un líder busca influir en sus colaboradores, se vale de la comunicación, de esta manera se crea una relación positiva. Tanto el envío como la recepción de mensajes, es parte de la comunicación de liderazgo. Algunas definiciones de liderazgo están fundamentadas en la comunicación (Villar, 2012).

De acuerdo con Madariaga (2010), la tradicional mirada del liderazgo unidireccional y basado en el control, suponía que la comunicación entre líder y seguidores se daba en un mismo código. Esto está cada vez más alejado de la realidad que viven las organizaciones. Muy bien lo expresa Peter Senge en su libro La Quinta Disciplina que muchas buenas ideas no se logran llevar a la práctica. No particularmente por la falta de mérito en la idea, ni por falta de voluntad sino por lo que denomina modelos mentales. Esta resistencia a asumir el cambio muchas veces se traduce en conflicto e inviabilidad de los planes de cambio que impulsan los líderes en las organizaciones.

En la mente llevamos imágenes, supuestos e historias, denominados `modelos mentales', los que no sólo determinan el modo de interpretar el mundo, sino también la manera de actuar. Los modelos mentales afectan lo que hacemos debido a que inciden en lo que vemos. El problema de los modelos mentales no radica en que sean atinados o erróneos, sino que surge cuando los modelos mentales son tácitos, cuando existen por debajo del nivel de la conciencia, alejando la comprensión del mensaje y las soluciones en los conflictos que enfrentamos (Madariaga, 2010).

Referente a Cavallucci (2015), la buena comunicación implica saber escuchar al otro. Si entiendes sus necesidades, entenderás sus intereses y podrás negociar cualquier cosa y, finalmente, si eres un buen negociador, también serás un gran líder. Por su lado, el liderazgo es la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para que se dejen guiar y dirigir hacia el cumplimiento de un objetivo. Sobre este trasfondo, es evidente que el líder es un comunicador, que sabrá escuchar para aprender del otro y sintonizarse sobre sus necesidades y prioridades, lo que le permitirá tomar decisiones acertadas: el líder practica la escucha activa, porque esta poderosa herramienta es justamente la puerta que permite el acceso al otro, a su mundo e intereses.

### **2.1.4.3. Motivación**

Trechera (2005) citados en Naranjo (2009) explica que, etimológicamente, el término motivación procede del latín motus, que se relaciona con aquello que moviliza a la persona para ejecutar una actividad. De esta manera, se puede definir la motivación como el proceso por el cual el sujeto se plantea un objetivo, utiliza los recursos adecuados y mantiene una determinada conducta, con el propósito de lograr una meta.

Entonces Herrera, Ramírez, Roa y Herrera (2004) Naranjo (2009) indican que la motivación es una de las claves explicativas más importantes de la conducta humana con respecto al porqué del comportamiento. Es decir, la motivación representa lo que originariamente determina que la persona inicie una acción (activación), se dirija hacia un objetivo (dirección) y persista en alcanzarlo (mantenimiento).

Además, Cortez (2004) menciona que la motivación es un fenómeno multicausal, originado por diversas fuentes, tales como los tipos de incentivos, reconocimientos, promociones, el trabajo por sí mismo, las necesidades de las personas, las metas y objetivos que se tengan, las condiciones de trabajo, los salarios, etc. Dentro de estas fuentes de motivación se encuentra el ejercicio del liderazgo. Se podría teorizar que el liderazgo que se asocia con niveles aceptables de motivación, sería aquel liderazgo que se desarrolle con una visión amplia del desarrollo humano, de manera que logre el avance social, integral y sostenible de cada persona.

El rol del líder, en este caso, es seleccionar las teorías más importantes sobre motivación y utilizar las propias habilidades de comunicación para lograr que la gente se sienta estimulada durante su desempeño laboral. Pero ¿cómo motivan los líderes a los empleados, bajo esta teoría? La respuesta es sencilla, siempre se recomienda que los líderes satisfagan las necesidades de orden inferior para que éstas no repercutan negativamente en el proceso de motivación. Cuando los líderes utilizan la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (motivación extrínseca e intrínseca);



lo hacen a través del salario y otros factores de mantenimiento, hasta que el empleado se siente satisfecho con el factor económico. Cada líder, utilizando su forma de comunicarse (oral o escrita), puede alcanzar grandes resultados empresariales, motivando adecuadamente a sus trabajadores (Villar, 2012).

#### **2.1.4.4. Evaluación**

García Ramos (1989) citado en Martínez (2011) indica que la evaluación es una actividad o proceso sistemático de identificación, recogida o tratamiento de datos sobre elementos o hechos educativos, con el objetivo de valorarlos primero y, sobre dicha valoración, tomar decisiones.

En algunas definiciones de evaluación se presentan una orientación meramente cuantitativa de control y medición del producto, se pueden concebir como “una fase de control que tiene como objeto no sólo la revisión de lo realizado sino también el análisis sobre las causas y razones para determinados resultados, y la elaboración de un nuevo plan en la medida que proporciona antecedentes para el diagnóstico”. Duque (1993, p. 167) citado Mora (2004).

Un factor importante a tener en nuestra valoración es el entorno en el que se desenvuelve cada organización. Caracterizado por ser flexible y estar en continuo movimiento, el factor entorno se tendrá en cuenta para determinar qué nos aporta la valoración de puestos de trabajo en un momento determinado del desarrollo de la organización. La valoración de puestos de trabajo tiene como objetivo, poder crear una base que sea equitativa para la aplicación de sueldos y salarios dentro de la empresa y proporcionar datos con los que pueda crear una estructura similar a la de otras empresas que concurren en los mismos mercados. Además, pretende ofrecer datos reales, definidos y sistemáticos para poder fijar el valor relativo de cada uno de los puestos. Intenta, posibilitar a la administración el control y medición, con exactitud, de los costos de personal. (Rodríguez, 2016).

### 2.1.4.5. Los cuatro roles del liderazgo

El Carácter del Liderazgo es la base del liderazgo, pero no es suficiente por sí mismo. El líder sólo puede producir resultados tangibles si esta base se complementa con las habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar esos valores y principios. Los cuatro roles se complementan el uno al otro, aportando su propio valor al liderazgo efectivo. Es justamente la incapacidad para balancear de manera adecuada estos cuatro roles lo que conduce a algunos de los dilemas más importantes de los Gerentes de Ventas. Si se les hace una pregunta sobre sus principales preocupaciones, muchos dirán que invierten mucho tiempo manejando información y tareas administrativas y muy poco tiempo entrenando y apoyando a su equipo de ventas. Lo que esto nos dice es que el rol Táctico es el que normalmente predomina en sus actividades cotidianas, sin dejar tiempo para el rol Visionario (dar coaching a su gente) o Facilitador (constituir su equipo de ventas). Como resultado de esto, cuando el equipo de ventas necesita apoyo con una oportunidad, el líder se regresa a lo que él conoce como las mejores prácticas de un vendedor y se convierte en un gerente “heroico” (rol de Contribuidor) para “arreglar el problema” (Wilson, 2006).

*Tabla 5. Los cuatro roles del Liderazgo*

<b>Rol</b>	<b>Concepto</b>	<b>Competencia</b>
Visionario	Guiar el crecimiento organizacional y personal mediante la creación y comunicación de una visión y una estrategia desafiantes.	<ul style="list-style-type: none"><li>● Crear la estrategia de ventas.</li><li>● Entender el mercado, clientes y contexto competitivo.</li><li>● Desarrollar y retener a la fuerza de ventas.</li><li>● Inspirar a la fuerza de ventas y a los actores clave.</li></ul>
Táctico	Asegurar los resultados de ventas a través de la planeación, delegación, revisión del desempeño y la	<ul style="list-style-type: none"><li>● Atraer y seleccionar el talento de ventas.</li><li>● Establecer pronósticos y prioridades.</li></ul>

Rol	Concepto	Competencia
	mejora de sistemas y procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar el desempeño de la fuerza de ventas.</li> <li>• Mejorar los sistemas y procesos.</li> <li>• Coordinar las actividades del equipo de ventas.</li> </ul>
Facilitador	Crear una cultura de colaboración para asegurar relaciones efectivas de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar un equipo de ventas.</li> <li>• Influencia estratégica interna.</li> <li>• Resolución de conflictos.</li> <li>• Comunicación efectiva.</li> <li>• Negociación e influencia.</li> </ul>
Contribuidor	Crear el éxito organizacional contribuyendo con sus talentos, experiencias y habilidades personales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa y resolución de problemas.</li> <li>• Conocimiento de negocio y financiero.</li> <li>• Creatividad e Innovación.</li> <li>• Manejo de Cuentas Clave.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia con información obtenida en Wilson S.F (2006, p.p. 5-6).

## 2.2. Gestión de la Calidad

Se entiende la gestión de la calidad como una actividad funcional específica de la empresa (de hecho, en muchas ocasiones esta actividad funcional suele reflejarse en la estructura organizativa funcional de las empresas, y se crean departamentos de calidad) o entenderla como una función transversal dentro de las funciones básicas de la empresa (dirección general, financiación, comercialización, producción y dirección de personas). Esta última visión es la que más se prescribe en la literatura, si bien en la práctica así lo hemos constatado una vez más en el trabajo de campo desarrollado, todavía se tiende a recurrir a la primera (Heras, 2008).

La gestión de la calidad debe enfocarse en 4 grandes procesos, interrelacionados en procurar conseguir los objetivos organizacionales. Estas partes de la gestión de la

calidad se representan como : 1) Planificación de la calidad es “parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios; 2)Control de la calidad ‘es la parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad,3) Aseguramiento de la calidad es parte de la gestión de la calidad orientada a, proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad , 4)Mejoramiento de la calidad es la parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad (Chávez, 2018).

## **2.2.1. Principales conceptos**

### **2.2.1.1. Gestión**

La palabra gestión proviene de “gestus”, una palabra latina que significa: actitud, gesto, movimiento del cuerpo. En principio, este significado remite a lo que el sociólogo Pierre Bourdieu ha designado la hexis, esto es: el modo en que un hábitus (una serie de esquemas, dispositivos e interpelaciones culturales internalizadas por los sujetos) se expresa a través del cuerpo en gestos, posiciones, movimientos, etc. Pero este significado no nos dice nada sobre el carácter activo de la gestión, ya que pone énfasis en movimientos y actitudes vividas como “naturales” por los sujetos de una determinada cultura. (Huergo, 2003).

El proceso de gestión o dirección es el marco en el que se encuentran todas las actividades del líder. El liderazgo implica trabajar por medio de individuos y grupos con el fin de alcanzar objetivos, pero éstos pueden diferir de los propios de la organización o representar tan sólo una parte de ellos. La diferencia esencial entre los conceptos de gestión y liderazgo es la frase “objetivos de la organización”. La distinción fundamental entre gestión y liderazgo es que los directivos son responsables de los objetivos de la organización mientras que los líderes pueden responsabilizarse tan sólo de un segmento de dichos objetivos (Godínez, 2003).

Acorde con Murray (2002), la gestión es la herramienta que engloba fases de la administración siendo la gestión misma un elemento con desarrollo propio de la administración, utilizando nuestra unidad de la información la metodología de gestión, como elemento diferencial para obtener recursos de distintas naturalezas. Solo mencionamos las partes que constituyen la gestión y la posibilidad que nos da este accionar al aplicar a cualquier metodología de trabajo.

Según expresan Villamayor y Lamas (1999) citados en Huergo (2003) gestionar es una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que deseáramos que fueran adoptados de manera participativa y democrática. En esta línea, gestionar implica una articulación de procesos y resultados, y también de corresponsabilidad y cogestión en la toma de decisiones, en contraposición a la visión empresarial capitalista que se basa en la idea de centralización/descentralización y en el problema de la verticalidad/horizontalidad en las 3 decisiones, sobre la base del derecho que da la propiedad, en forma directa o mediante la delegación que se hace en gerencias y direcciones.

### **2.2.1.2. Calidad**

No se puede decir que existe una sola definición de lo que es la calidad, ya que se puede enfocar la calidad desde diversos puntos de vista, es decir, la calidad no es absoluta y pueden existir varias formas de definirla, así, por ejemplo: Calidad es la facultad de un conjunto de características inherentes de un producto para satisfacer las expectativas del cliente al menor costo (Chávez, 2018).

El concepto de calidad está muy presente en el día a día. Se habla de calidad de los productos, de la calidad de las empresas, de la calidad de la enseñanza, de la calidad de la sanidad o de la calidad de la vida. La idea que se pretende transmitir con el concepto parece clara, aunque veremos, no está exenta de ambigüedad y confusión.

En primer lugar, habría que dejar bien en claro cuál es el sujeto u objeto de referencia (Heras, 2008).

Existen diversas clasificaciones de los enfoques conceptuales de la calidad. A partir de estos hábitos, así como de la revisión de trabajos como los de Kathawala (1989), Dotchin y Oakland (1992) y Watson y Korukonda (1995), las definiciones propuestas en la literatura pueden condensarse en los seis conceptos ofrecidos en la Tabla 6. Es frecuente distinguir tres conceptos, que constituyen una referencia inevitable y son aportación de los gurús líderes en calidad: Shewhart/Crosby, Deming/Taguchi y Feigenbaum/Juran/ Ishikawa.

*Tabla 6. Conceptos de calidad*

<b>Autores</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Acento Diferencial</b>	<b>Desarrollo</b>
<b>Platón</b>	Excelencia	Calidad absoluta	Excelencia como superioridad absoluta.
<b>Shewhart Crosby</b>	Técnico: Conformidad con especificaciones	Calidad comprobada/controlada	Medir la calidad por la proximidad real en los estándares.
<b>Deming. Taguchi</b>	Estadístico: pérdidas mínimas para la sociedad, reduciendo la variabilidad.	Calidad generada	Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad de bajo coste.
<b>Feigenbaum Juran Ishikawa</b>	Aptitud para el uso	Calidad Planificada	Traducir las necesidades de los clientes en las especificaciones

<b>Parasuraman</b> <b>Berry</b> <b>Zeithaml</b>	Satisfacción de las expectativas del cliente	Calidad satisfecha	Alcanzar o superar las expectativas de los clientes.
<b>Evans</b>	Calidad Total	Calidad Gestionada	Calidad significa crear valor para los grupos de interés.

Fuente: Tabla obtenida de Camisón, Cruz y González (2006)

## 2.2.2. Filosofía de la calidad

De acuerdo Chávez (2018) que argumenta que la calidad ha evolucionado con el paso del tiempo y ha ido incorporando nuevas ideas, así como también ha ido rechazando aquellas que han quedado obsoletas. Se puede decir que la filosofía sobre la calidad ha pasado por cuatro fases distintas las cuales mencionaré en la Tabla.7 mostrada a continuación.

*Tabla 7. Fases de la calidad*

<b>• Control de la calidad</b>	El departamento de control de la calidad de la empresa se encarga de la revisión y verificación de los productos, mediante muestreo o inspección al 100 %. La calidad sólo concierne a los del departamento de control de la calidad y a sus inspectores.
--------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>• <b>Aseguramiento de la calidad</b></p>	<p>La dirección de la empresa se da cuenta de la importancia que tiene la calidad para su empresa, y empieza a plantearse el implantar un sistema de gestión de la calidad, como, por ejemplo, el basado en las normas ISO 9000. Esta necesidad puede partir de la exigencia de un cliente importante o por convencimiento de que es bueno para la empresa. Se considera la Calidad como una ventaja competitiva, pero no como una inversión, ya que generalmente lo único que se busca es la certificación del modelo de calidad que implementa la empresa.</p>
<p>• <b>Calidad Total</b></p>	<p>Se debe tomar en cuenta la concepción de calidad basada en la percepción del cliente, que se centra en la calidad de servicio. El concepto de la calidad total intenta conjugar ambas aproximaciones, considerándose complementarias. (CAMISÓN, 2007) La Calidad Total busca un nivel elevado de calidad en cuatro aspectos: • Calidad del producto, • Calidad del servicio, • Calidad de gestión, y • Calidad de vida. La Calidad Total supone un cambio de cultura en la empresa, ya que la gente se debe convencer de que la calidad atañe a todos y que la calidad es responsabilidad de todos.</p>
<p>• <b>Excelencia empresarial.</b></p>	<p>Se puede ver que el modelo de excelencia empresarial no es más que una adaptación del modelo de Calidad Total (de origen japonés) a las costumbres occidentales. En estos momentos existen dos modelos ampliamente aceptados, son el Baldrige en los Estados Unidos y el de la EFQM en Europa. Ambos son un complemento a las normas ISO 9000, añadiendo la importancia de las relaciones con todos los clientes de la empresa y los resultados de la misma</p>

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Chávez (2018).



### **2.2.3. La calidad de un servicio**

La calidad de servicio es entendida por la proximidad entre el servicio esperado y el servicio percibido, es así que la calidad de un servicio puede ser medida por el grado en que los requisitos deseados por el cliente son percibidos como cumplidos después que se ha recibido el servicio. Incluso cuando los requisitos del cliente se hayan documentado y la empresa los haya cumplido, una elevada satisfacción del cliente no estará asegurada.

Entonces para Parasuraman (1991) citado en Camisón, Cruz y González (2006) dice que además los clientes tienen diferentes necesidades y expectativas. Así, la calidad de servicio no es un concepto absoluto, sino relativo, que viene determinado por la diferencia existente entre las necesidades y expectativas que el consumidor tiene (calidad deseada o esperada) y el nivel al cual la empresa consigue satisfacerlas (calidad realizada).

Referente a Duque (2005) La calidad del servicio prestado como resultado final se enfoca a si el servicio ha cubierto o no las necesidades y las expectativas del cliente. La calidad de los elementos que intervienen en el proceso de fabricación del servicio se refiere al soporte físico (actualidad, la sofisticación, limpieza etc.) contacto personal (eficacia, cualificación, presentación, disponibilidad, etc.) clientela (pertenencia al mismo segmento) y eficacia de su participación

Así mismo para Camisón, Cruz y González (2006) la calidad final de servicio depende esencialmente de varios factores como lo son: la eficacia de la empresa en la gestión de las expectativas de los clientes, la experiencia de los clientes con productos de la competencia y de la propia empresa, la estrategia de comunicación de la empresa y las opiniones de terceros. La percepción de calidad asociada a un producto puede incluso surgir sin que el cliente haya tenido una experiencia de consumo con aquél, naciendo de la imagen y la reputación que la empresa se ha labrado. La generación de calidad de producto demanda pues que, en cada fase del ciclo para colocar un

producto en el mercado o del curso de un pedido, se eludan fallos que deriven en desajustes y se mantenga la concordancia hasta el final de todos los procesos para asegurar una percepción de calidad a la altura, como mínimo, de las expectativas y necesidades de los clientes. La ruptura de la imagen de producto ideal para el consumidor en cualquiera de las etapas del ciclo se traduce en costes de no calidad y en insatisfacción final del cliente.

#### **2.2.4. Enfoques de Gestión de la Calidad**

El proceso evolutivo del movimiento de la calidad y la excelencia a lo largo de la historia y del presente siglo ha seguido hasta nuestros días. Es de hacer notar que a lo largo del siglo XX se resume el proceso como un cambio progresivo de los enfoques respecto a la calidad; el proceso evolutivo se inicia con un enfoque tradicional con esfuerzos dirigidos solo a inspeccionar en masa la recepción de materiales y materias primas, y en el producto final, evolucionando hacia el control estadístico de calidad en las etapas intermedias de la cadena de producción, luego el aseguramiento de la calidad con énfasis en todas las etapas del ciclo de vida del producto y finalmente la calidad es vista como una variable estratégica, dirigiendo los modelos hacia la gestión estratégica e integral considerando los modelos modernos de calidad y de excelencia (Tamayo, 2011).

La síntesis de sus características básicas mostradas en la tabla 8, da pie a comprobar la existencia de significativas disimilitudes en los principios que los inspiran y en las prácticas y técnicas que utilizan para su implantación. La revisión de los principios y prácticas de cada enfoque aflora puntos de vista diferenciados sobre los valores que guían la forma de pensar y comportarse de los miembros de la organización, así como sobre las prácticas y métodos a que se recurre para su puesta en marcha exitosa.

Tabla 8. Características básicas de los enfoques de Gestión de la Calidad

Enfoque	inspección	CEC	CCT	CWQC	EH	GCS	GCT
<b>Concepto de calidad</b>	Conformidad con especificaciones	Conformidad y uniformidad	Aptitud para el uso		Satisfacción de expectativas de empleados	Satisfacción de expectativas del cliente	Calidad total
<b>Centro de atención</b>	Producto	Procesos	Clientes internos		Personas, estructuras y cultura	Clientes externos	Stakeholders y estrategia
			Sistemas	Sistemas y personas			
<b>Naturaleza</b>	Táctica	Estadística	Sistémica	Global	Humana	Comercial	Estratégica
<b>Ámbito</b>	Interno					Externo	Interno y externo
	Producción	Empresa	Cadena valor	Recursos humanos	Marketing		
<b>Orientación</b>	Pasiva	Reactiva	Aseguradora	Preventiva	Satisfaciente		Proactiva
<b>Motivación,</b>	Costes de no calidad		Cumplir regulaciones, certificación	Competencia en los mercados	Compromiso e implicación de las personas	Compromiso con el cliente	Dirección comprometida
<b>Objetivos</b>	Detección	Control	Organización y coordinación	Prevención y optimización	Satisfacción de los empleados	Satisfacción de los clientes	Competitividad
<b>Visión</b>	Eficiencia			Eficacia			Eficiencia y eficacia
<b>Actitud ante el cambio</b>	Estática			Dinámica (mejora continua)	Cambio organizativo y cultural	Dinámica (innovación)	Aprendizaje e innovación
<b>Personas clave</b>	Inspectores (capataces) de calidad	Especialistas en calidad		Dirección y equipos	Todos los miembros de la organización	Departamento comercial, personal en contacto con el cliente	Alta dirección, liderando al resto
<b>Diseño organizativo y recurso</b>	Sin ideas específicas		Especialización, formalización, jerarquía,	Formación, descentralización, trabajo en equipo	Motivación, compromiso,	incentivo de la capacidad de	Desarrollo de competencias,

<b>s humanos</b>			normalización, planificación, control		participación, equipos de trabajo	respuesta, la seguridad y la empatía	compromiso, participación, autonomía, cooperación, horizontalidad
<b>Prácticas y métodos esenciales</b>	Verificación y muestreo	Métodos estadísticos y organizativos	Sistemas y programas	Fiabilidad, ingeniería de diseño, las 7 herramientas, círculos de calidad	Auditoría cultural, sistemas de incentivos, gestión del cambio	Investigación de mercados, gestión de expectativas	Benchmarking, planificación estratégica, prácticas directivas

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Camisón, Cruz y González (2006, p.216)

**Nota:** **CCT:** Control de la calidad total

**CEC:** Control estadístico de la calidad

**CWQC:** (company wide quality control, Control de calidad en toda la compañía)

**EH:** Enfoque Humano

**GCS:** Gestión de la Calidad de Servicio

**GCT:** Gestión de calidad total

## 2.2.5. Normas de calidad

La normalización tiene como objetivo unificar criterios, mediante acuerdos voluntarios y por consenso entre todas las partes implicadas (fabricantes, usuarios, consumidores, centros de investigación, asociaciones, colegios profesionales, administración pública y otros agentes sociales), para elaborar normas sobre cualquier tipo de producto o proceso, basadas en la experiencia y el desarrollo tecnológico, que son aprobadas por un organismo de normalización reconocido, y con un objetivo de beneficio óptimo para

la comunidad. Se trata, pues, de una actividad colectiva. Es además una actividad racionalizadora, que permite inyectar orden en un mundo complejo, que podría ser caótico sin normas de referencia comunes. La normalización facilita la adecuación de los productos a los usos a que van destinados, protege la salud laboral y del consumidor, así como el medio ambiente, previendo los obstáculos al libre comercio y fomentando la cooperación tecnológica. El aseguramiento parte de la existencia de una norma de calidad. Las normas son documentos técnicos públicos que unifican la terminología en un campo de actividad y establecen especificaciones de aplicación voluntaria extraídas de la experiencia y de la frontera del conocimiento y la tecnología disponibles en un momento dado (Camisón, Cruz y González, 2006).

La normalización en calidad es competencia de los organismos de normalización nacionales e internacionales, que trabajan en cualquier área o bien están especializados en campos específicos. Se trata de organizaciones sin ánimo de lucro, cuya misión es precisamente la elaboración de normas. Según el ámbito del organismo de normalización, las normas se clasifican en tres tipos:

*Tabla 9. Clasificación de los tipos de normas*

<b>Normas nacionales.</b>	Se trata de normas elaboradas y sancionadas por un organismo legalmente reconocido para desarrollar actividades de normalización en un ámbito nacional, tras haber sido expuestas a un periodo de información pública.
<b>Normas regionales.</b>	Son normas elaboradas en el seno de un organismo de normalización regional, que agrupa a un determinado número de organismos nacionales de normalización. El ámbito regional más común es el continental. Las normas más conocidas son las Normas Europeas (EN) elaboradas por los distintos organismos europeos de normalización (CEN, CENELEC y ETSI) con la participación de representantes acreditados de todos los países miembros.

<p><b>Normas internacionales.</b></p>	<p>Tienen características similares a las normas regionales en cuanto a su elaboración, pero se distinguen en que su ámbito es mundial. Las normas internacionales más representativas son las normas CEI/IEC para el área eléctrica (elaboradas por la International Electrotechnical Commission como organismo de normalización), las normas UIT/ITU para el sector de las telecomunicaciones (siendo el organismo normalizador la International Telecommunication Union) y las normas ISO para el resto (producidas por el mayor organismo normalizador del mundo, la International Organization for Standardization). Las normas internacionales deberían ser usadas como tales o bien ser adoptadas a través de su incorporación como normas nacionales en cada país cuando así lo haya hecho el organismo nacional de normalización competente.</p>
---------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Camisón, Cruz y González (2006, p.216)

De acuerdo con Navas (2017) una norma es un documento que establece, por consenso y con la aprobación de un organismo reconocido, reglas y criterios para usos comunes y repetidos. Es decir, establece las condiciones mínimas que deben reunir un producto o servicio para que sirva al uso al que está destinado. Dentro de las normas internacionales encontramos las normas ISO las cuales son las de mayor aceptación y reconocimiento en la actualidad. La Organización Internacional para la Estandarización, ISO por sus siglas en inglés (International Organization for Standardisation), es una federación mundial que agrupa a representantes de cada uno de los organismos nacionales de estandarización (como lo es el IRAM en la Argentina), y que tiene como objeto desarrollar estándares internacionales que faciliten el comercio internacional (Tabla 10).

Tabla 10. Normas internacionales ISO

<b>ISO 9000</b>	Gestión de la calidad
<b>ISO 14000</b>	Gestión ambiental es un conjunto de normas que cubre aspectos del ambiente, de productos y organizaciones
<b>ISO 9001:2015.</b>	Determina los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad, que se utilizan para su aplicación interna por las organizaciones, sin importar si el producto o servicio lo brinda una organización pública o empresas privadas, cualquiera que sea su tamaño, para su certificación o con fines contractuales y actuales
<b>ISO 3166</b>	Es un estándar internacional para los códigos de país. Ha sido publicada por la Organización Internacional de Normalización. El propósito de la norma ISO 3166 es el establecimiento de códigos reconocidos de manera internacional para la representación de nombres de países, territorios o áreas de interés geográficos.
<b>ISO 3166 es</b>	El establecimiento de códigos reconocidos internacionalmente para la representación de nombres de países, territorios o áreas de interés geográfico y sus subdivisiones. Sin embargo, ISO 3166 no establece los nombres de los países, sólo los códigos que los representan. El uso de un código de letras y/o números para representar el nombre del país ayuda a ahorrar tiempo y energía, y reducir la tasa de error.
<b>ISO 26000</b>	Responsabilidad Social es una guía que establece líneas en materia de Responsabilidad Social establecidas por la Organización Internacional para la Normalización
<b>ISO 50001</b>	Sistema de Administración de la Energía cuyo propósito es el de permitir a una organización alinearse con un enfoque sistemático, y de esta manera lograr una mejora continua del desempeño de energía, incluyendo eficiencia

	energética, seguridad energética, utilización de energía y consumo. Este estándar apunta a permitir a las organizaciones reducir continuamente su Comisión Jóvenes Profesionales 2016 – Uniendo Caminos de la utilización de energía, y de esta manera, sus costos relacionados con energía, y la emisión de gases de efecto invernadero.
<b>ISO 31000</b>	Gestión del Riesgo. El propósito de la norma ISO 31000:2009 es proporcionar principios y directrices para la gestión de riesgos y el proceso implementado en el nivel estratégico y operativo.
<b>ISO 22000</b>	Gestión de la Seguridad Alimentaria. Es un estándar sobre la seguridad alimentaria durante el transcurso de toda la cadena de suministro.
<b>ISO 27001</b>	Gestión de la Seguridad de la Información. La serie contiene las mejores prácticas recomendadas en Seguridad de la información para desarrollar, implementar y mantener Especificaciones para los Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI).
<b>ISO 45001</b>	Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
<b>ISO 37001</b>	Gestión de Sistemas Antisoborno es un nuevo estándar desarrollado por ISO, son una serie de medidas que una organización debería implementar para ayudar a la misma a prevenir, detectar y abordar el soborno además proporciona orientación en relación con la aplicación del mismo.
<b>ISO 13485</b>	Dispositivos Médicos esta norma internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que puede ser utilizado por una organización para el diseño y el desarrollo, producción, instalación y servicio de productos sanitarios, y el diseño, desarrollo, y prestación de servicios relacionados.

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Navas (2017).



## 2.2.6. Herramientas genéricas de la calidad

Cualquier organización que desee implantar un sistema de gestión de la calidad con la finalidad de efectuar una gestión total de la calidad, debería emplear una multiplicidad de herramientas. Las mismas están diseñadas para que la organización esté en condiciones de realizar la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad, en el marco del sistema de gestión de la calidad que ha sido implantado, adaptado a las condicionantes de su realidad interna y a las impuestas por el entorno en el cual se encuentra. Las herramientas permiten que la organización logre su finalidad, en forma eficaz y eficiente, empleando sus recursos de manera racional. Se entiende por herramienta o instrumento aquello que se emplea para ejecutar una acción, con la finalidad de conseguir una finalidad. Todas las herramientas que es factible emplear deberían ser utilizadas con una adecuada armonización y una correcta interrelación entre sí (UNIT, 2009).

Las herramientas a emplear deben tener ciertas características, entre las cuales las más destacables se indican en la tabla 11.

*Tabla 11. Características de las herramientas a emplear*

1. Ser sencillas en su principio de empleo	2. Ser de fácil utilización en el trabajo en equipo
3. Visuales para favorecer la dinámica de equipo	4. Conducir rápidamente al consenso entre las diversas personas que integran el equipo
5. Poder aplicarse a diversos sectores dentro de la organización	6. servir de soporte para las acciones de gestión de la calidad en la organización
7. Poder emplearse como una forma de conservar la memoria de los avances en la mejora de la calidad dentro de la organización	

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de UNIT (2009).

Asimismo “El término ‘Siete Herramientas del Control de Calidad’ recibe su nombre de las siete armas del famoso guerrero, Benkei. Este Sōhei (monje guerrero) poseía siete armas, que usaba para ganar todas sus batallas. Similarmente, de mi propia experiencia, usted encontrará que podrá resolver el 95% de todos los problemas a su alrededor si usa sabiamente las siete herramientas del control de calidad”. (Ishikawa, 1976) citado en (Garro, 2017).

Las siete herramientas que se presentan a continuación en la tabla. 12, son las que más comúnmente se aceptan como tales. Por otra parte, se presenta en el orden en que generalmente se utilizan. Si bien es verdad, que no solamente se emplean en distinto orden, sino también de forma individual. Con el objetivo de mostrar su aplicabilidad se presenta un único ejemplo en el que, para la resolución de los problemas planteados, se utilizan sucesivamente todas ellas. Sea cual sea su clasificación, la característica principal de estas herramientas es que todas ellas son visuales, por lo que son muy fáciles de utilizar y comprender. Además, todas ellas se utilizan en cualquier puesto de trabajo independientemente de si la empresa es de producción o de servicios. Ahora bien, la simplicidad de dichas herramientas no debe esconder el gran potencial que tienen en la toma de decisiones, y en su uso como base para la mejora de los procesos de calidad (Santiago, 2018).

*Tabla 12. Las siete herramientas de la gestión de la calidad*

<p><b>Diagrama de Pareto</b></p>	<p>Es un gráfico de barras ordenadas de mayor a menor. Las barras representan frecuencias o costos de categorías que tienen un significado determinado, por ejemplo, errores, quejas, defectos, departamentos, tipos de productos, etc. Típicamente se relaciona al Pareto con la regla 80/20 (80% de los problemas provienen de 20% de las causas, el 80% de las ventas proviene de 20% de los productos, etc.) Entre los principales usos del diagrama de Pareto están: • Cuando se quiere descubrir cuáles son los principales problemas de calidad. • Cuando se quiere descubrir cuáles son las principales causas de los problemas de calidad.</p>
----------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><b>Diagrama de flujo</b></p>	<p>El diagrama de flujo es una descripción de los pasos de un proceso en su orden secuencial. Incluye la secuencia de acciones, los materiales o servicios que entran y salen, las decisiones que se deben tomar, las personas involucradas, el tiempo que toma cada paso y otras mediciones que sean importantes.</p> <p>Se usa para entender cómo se hace un proceso, estudiar un proceso para mejorarlo, comunicar a otros cómo se hace un proceso, llegar a un consenso antes de estandarizar un proceso, documentar un proceso, diseñar un proceso.</p>
<p><b>Diagrama de causa y efecto</b></p>	<p>El diagrama de causa y efecto ayuda a identificar las posibles causas de un problema de forma ordenada y estructurada.</p> <p>Se usa para: • Identificar las posibles causas de un problema. • Ordenar las posibles causas en categorías. • Documentar de manera rápida las causas.</p>
<p><b>Hoja de verificación</b></p>	<p>Una hoja de verificación es un formato prediseñado para la recolección estructurada de datos. Se adaptan a gran cantidad de usos más allá de recolectar datos, principalmente como “check list” para actividades, proyectos e instrucciones de trabajo.</p> <p>Se usa para: • Recolectar mediciones de forma estructurada. • Recolectar frecuencias de defectos y otros problemas. • Recolectar frecuencias de eventos como por ejemplo tipos de servicios solicitados por los clientes. • Recolectar datos sobre la localización de defectos y problemas de calidad. • Recolectar datos que indiquen patrones de eventos, defectos y problemas. • Como lista de chequeo (check list) para dar seguimiento a una serie de actividades y tareas.</p>
<p><b>Histograma</b></p>	<p>El histograma indica cuántos datos de una variable de interés ocurren en un rango específico.</p> <p>Se usa para: • Datos numéricos. • Ver la forma de la distribución de datos, especialmente para ver si esa forma es aproximadamente normal. • Ver si un proceso está dentro de las especificaciones. • Ver si un proceso ha cambiado en dos momentos</p>

	específicos del tiempo. • Determinar si los resultados de dos o más procesos son diferentes.
<b>Gráficos de control</b>	<p>Son gráficos de línea para visualizar si una variable de interés cambia en el tiempo. El eje X siempre representa una unidad de tiempo (horas, días, semanas, meses). La forma más simple es el gráfico de corrida, donde simplemente se grafica el comportamiento de la variable en el tiempo. En su forma completa se agregan tres líneas. Primero una línea central que se calcula como el promedio de todos los datos, y luego dos límites de control que se calculan como <math>\pm 3</math> desviaciones estándar del promedio. Bajo un supuesto de normalidad 99.73% de los datos deberían estar dentro de los límites de control si solamente hay causas comunes de variación. Cuando un dato se sale de alguno de los dos límites el analista de calidad hace la pregunta ¿qué pasó diferente? E investiga si hubo una causa asignable de variación.</p> <p>Se usa para: • Monitorear variables de proceso. • Monitorear variables de calidad de procesos o servicios. • Determinar si un proceso es estadísticamente estable. • Distinguir cuando la variación se debe a causas especiales. • Determinar si un proyecto de mejora tuvo el efecto deseado.</p>
<b>Diagrama de dispersión</b>	<p>El diagrama de dispersión grafica pares de datos (x, y) en una cuadrícula de dos ejes para buscar relaciones entre ambas variables. Si existe relación, los puntos seguirán la forma de una recta o una curva.</p> <p>Se usa cuando: • Se quiere establecer si existe relación entre dos variables. • Se sabe que existe relación entre dos variables y se quiere modelar esa relación. • Se quiere formalizar una causa raíz mediante análisis estadísticos.</p>

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de (Garro, 2017).

## **2.3. Administración estratégica**

Desde los tiempos de Fayol, la administración se define como el proceso de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. De acuerdo con Fernández y Berton (2005) citado en Lana (2008), la lista varía de autor a autor, pero de forma general, estos procesos inspiran a miles de escritores en esta área. Todavía existen autores que afirman que otra división clásica en el estudio de la administración es concebirla a partir de sus áreas funcionales, como el Marketing, las Operaciones, las Personas y las Finanzas.

De acuerdo con Wright, Kroll y Parnell (2000) citados en Lana (2008) los empleados, los supervisores y la gerencia media deben estar familiarizados con la administración estratégica. Una apreciación de la estrategia de su organización los ayuda a mantener las actividades de trabajo más próximas de la administración de la organización, aumentando de este modo el desempeño en el trabajo y las oportunidades de promoción y volviéndose más eficaces.

### **2.3.1 Concepto de Administración estratégica**

La administración es la actividad humana responsable de la actuación y de las decisiones en una organización. Esta actividad es permanente y en esencia se da por medio de la dirección gerencial, o promovida por procesos como la autoridad, el liderazgo, la comunicación, la motivación, la negociación y la toma de decisiones. De este modo la administración estratégica es un proceso organizacional y este proceso es generado por un personaje o un grupo de individuos identificados como los estrategas de la organización, quienes están de manera constante fortaleciendo el pensamiento estratégico de ésta (Hernández, Flandes y Rodas, 2015).

De acuerdo con Lana (2008) la Administración Estratégica es un proceso continuo e interactivo empleado en el mantenimiento de la organización como un todo integrado con su ambiente. Este proceso involucra el análisis de los entornos interno y externo

de la organización, el establecimiento de las directrices organizacionales (metas y objetivos), la formulación de la estrategia (empresarial, unidad de negocios, funcional), la implementación de la estrategia y el control estratégico

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. El término administración estratégica en este texto se utiliza como sinónimo del término planeación estratégica. Éste último se utiliza con más frecuencia en el mundo de los negocios, en tanto que el primero se utiliza más en el campo académico. Algunas veces el término administración estratégica se emplea para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, y planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de estrategias (Fred, 2013).

### **2.3.2 Evolución de la Administración estratégica**

De acuerdo con Codina (2006) citado en Castellanos y Pulido (2014), el término estrategia se deriva de la palabra griega *strategos* y significa: general. Este término fue usado durante años por el ejército con el fin de aludir a los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas (Weihrich y Koontz, 1993). Lo anterior se corrobora con la obra *El Arte de La guerra* de Sun Tzu, filósofo y militar chino de los años 400-340 (A.C.), quien ha sido retomado múltiples veces por estrategias empresariales con el ánimo de llevar sus ideas a los negocios. Muchas frases clave de los manuales modernos en gestión empresarial son referenciadas de su obra original y algunas de ellas se han cambiado para acomodarlas a esta jerga, tal es el caso de ejército por empresa, armamento por recurso o enemigo por competencia.

Fue en los comienzos de la década de los años 1960, que prácticamente se definió este tema de la relación entre estrategia y estructura y luego de varios estudios, se concluye que la estructura depende de la estrategia en el sentido que la estrategia de una empresa no podrá tener éxito si no se cuenta con la estructura adecuada, considerando en ésta todos los recursos y capacidades de la organización necesarios para obtener los objetivos preestablecidos (Chandler ,1962) citado en (Saavedra,2005).

En esta parte de la evolución del proceso de Administración Estratégica, o de Dirección Estratégica, adquiere aplicación sistematizada, en la formulación de la Estrategia, el estudio del análisis del ambiente externo que enfrenta una organización a través de las categorías denominadas, oportunidades-peligros, y en cuanto a las capacidades internas, fortalezas debilidades, de manera que se pueda formular una Estrategia realista, para la obtención de los objetivos principales que ha definido la empresa. (Mintzberg, 1991) citado en (Saavedra, 2005).

El análisis del medio externo ha sido una de las fases en que el enfoque de Administración Estratégica ha puesto más atención, por la relevancia de la información y para complementar el estudio de las estrategias posibles y su posterior definición. Se obtiene así un análisis que entrega antecedentes que permiten comprender el impacto de determinadas variables en los resultados esperados de las empresas. La atención, como se aprecia, recae en obtener información proveniente del medio externo que dilucida la importancia de una serie de variables y su incidencia en la eficiencia económica que se pretende alcanzar. (Buzzell, 1987) citado en (Saavedra, 2005)

Según Tarzijan (2008) citado en Castellanos y Pulido (2014) la historia de la evolución y desarrollo del pensamiento estratégico se divide en cuatro etapas las cuales se señalan en la tabla.13

*Tabla 13. Historia y evolución del pensamiento estratégico*

<p><b>Primera etapa</b></p>	<p>Está enfocada en la planificación financiera (1920). Esta fase se centra en el presupuesto, en especial el de producción, ventas, inventario y caja y se caracteriza por el cumplimiento o incumplimiento del mismo. Los presupuestos estaban asignados a cada una de las áreas: mercadeo, producción y finanzas, la característica fundamental era que la estrategia se basaba en dichas áreas y no en la visión integradora como ocurre hoy en día.</p>
<p><b>Segunda etapa</b></p>	<p>La formulación de estrategias de una empresa tiene que ver con la planificación financiera de largo plazo. Esta etapa que comienza aproximadamente en 1950, se basa en la búsqueda de la predicción del futuro a través de situarse en diversos escenarios (optimista, neutral, pesimista). Hasta esta segunda etapa, el pensamiento estratégico estaba orientado, fundamentalmente, por una visión funcional de la empresa, en que se analizaron individualmente sus diversas áreas, y a partir de dicho análisis funcional se buscaba obtener respuestas más globales para las necesidades de la empresa.</p>
<p><b>Tercera etapa</b></p>	<p>Se caracteriza por tener una visión más global de la estrategia unificando cada una de las áreas empresariales. Lo anterior se visualiza con las investigaciones realizadas al respecto por Peter Drucker, Kenneth Andrews, Alfred Chandler e Igor Ansoff quienes ven la necesidad de formular la estrategia de una manera más articulada y dinámica, unificando las ideas individuales para cada una de las áreas funcionales relacionándolas con el medio ambiente competitivo donde se desenvuelven.</p>
<p><b>Cuarta etapa</b></p>	<p>Se caracteriza por enfocarse en el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios. Esta etapa nos dice que la formulación de la estrategia comienza con el análisis del entorno de la empresa desde el punto de vista de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, evaluando la preparación de la empresa para competir en el mercado y a partir de ello, se define como estrategia qué hacer con el negocio y qué empresa se desea tener en el futuro</p>



	<p>apoyándose en la misión, los objetivos estratégicos, la correcta definición de una ventaja competitiva y los planes de acción que a la postre sirven de sustento para el proceso de formulación de estrategias. Los autores más representativos en esta cuarta etapa son: Peter Drucker, Kenneth Andrews (autor de la Matriz FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) Igor Ansoff, Alfred Chandler y Michael Porter, quienes más adelante se estudiarán en detalle</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Castellanos y Pulido (2014).

### 2.3.3 Análisis del Entorno

Los gerentes de cada organización necesitan analizar su entorno. Tienen que saber, por ejemplo, qué es lo que la competencia hace, qué factores podrían afectar a la organización y cuál es la disponibilidad de recursos necesarios para enfrentar los retos a los que se enfrenta la organización. Este paso estará completo cuando la gerencia tenga un control exacto de lo que ocurre en su entorno y esté consciente de las tendencias importantes que pudieran afectar sus operaciones.

Este análisis consistirá en conocer cuál es el estado de diferentes variables que afectan a la toma de decisiones en la empresa. ¿A tal efecto, nos planteamos? ¿Qué tipos de variables existen en la empresa que influyen en sus decisiones? Y, también, ¿qué criterio o método de clasificación de estas es conveniente utilizar? Tradicionalmente, se han elaborado dos grandes apartados o grupos de variables que, a su vez, tienen como consecuencia dos tipos de análisis. El criterio de clasificación ha sido el grado de control por parte de la empresa de la decisión. De este modo, si este grado de control, por parte del sujeto decisor perteneciente a una empresa, es escaso, surgirá un conjunto de variables denominadas "Externas", y si ese mismo grado de control es alto, se denominan "Internas" (Sainz, 1993).

### 2.3.3.1 Entorno Externo

De acuerdo con Sainz (1993) existe un conjunto de variables que se caracterizan, por no ser controlables por los sujetos decisores de una empresa en concreto y por ser, teóricamente, lejana su influencia en la rentabilidad. Estas son las que pertenecerán al entorno externo general y, por lo tanto, serán objeto del "Análisis Estratégico Externo General". Se han realizado multitud de clasificaciones de variables del entorno general", observamos cómo existen cuatro tipos de factores o agrupación de variables, que son: 1) Factores sociales. 2) Factores económicos. 3) Factores tecnológicos. 4) Factores político-legales.

Por otra parte, Rivera (2015) menciona que el entorno externo se entiende como una restricción básica sobre las acciones de un gerente. Las fuerzas externas se dividen en cinco categorías principales como lo son: 1F. Económicas, 2F. Sociales, culturales, demográficas y ambientales, 3 F. políticas, gubernamentales y legales 4. F. tecnológicas 5. F. competitivas estos factores son indicados como el macro entorno de las organizaciones, y con ellos se analizan las oportunidades y amenazas de la empresa.

El entorno externo como todo aquello que está fuera de los límites de la empresa que cada vez es más dinámica y cambiante, que genera incertidumbre creciente y que obliga a adaptarse para sobrevivir. Entre entorno y empresa hay una interacción continua, limita las posibilidades de la actividad empresarial como ser una fuente de oportunidades. Se conocen dos tipos de entornos que son el entorno general o genérico y entorno específico. El entorno general está integrado por un conjunto de condiciones y colectividades que afectan de la misma forma a todas las organizaciones de un mismo sector o actividad y que, sólo son potencialmente relevantes para la actividad de una empresa. Por otra parte, el entorno específico lo forman aquellos conjuntos o entidades que afectan de forma directa a la organización (López, 2014).

### **2.3.3.2 Entorno interno**

El análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con las que cuenta una empresa e identificar sus fortalezas y debilidades para establecer objetivos en base a dichos recursos y formular estrategias. Todas las empresas poseen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de negocios. Ninguna empresa es igual de fuerte o débil en todas las áreas; por ejemplo, Maytag es reconocida por su excelente producción y su diseño de productos, mientras que Procter & Gamble es conocida por su magnífica mercadotecnia. Las fortalezas y las debilidades internas, junto con las oportunidades y las amenazas externas y una declaración de la misión definida, proporcionan una base para establecer objetivos y estrategias con la intención de aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades (Rivera, 2015).

Referente a López (2013) el análisis interno de la empresa se basa en establecer su estrategia en los recursos de la propia empresa, es decir sus recursos y sus capacidades. Teniendo en cuenta que el mercado está cambiando continuamente, las empresas deben estar adaptándose a estos cambios, se deben diferenciar y hacer cosas distintas, y para ello hay que basarse en la innovación y el cambio a partir del profundo conocimiento de los recursos con los que se cuenta. Aunque teóricamente el análisis externo es más importante, en la actualidad el análisis interno es más importante ya que son los que permitirán cambiar la estructura del sector.

El diagnóstico interno para efectos de la planeación de una empresa implica que se tengan conocimientos de las áreas funcionales del negocio. En este sentido, al estudiar cada una de estas áreas se detectan cuáles son las debilidades y fortalezas existentes en cada una de ellas. Quien desarrolle el diagnóstico interno de una organización debe poseer conocimientos en los siguientes aspectos: manejo y liderazgo de personal, estudios financieros de empresas, comercialización de productos, servicio al cliente, diseño y sistemas de producción y gerencia de negocios, entre otros (Mejia, 2017).

### **2.3.4 Análisis Foda**

Según Humphrey August (2003) citado en Rivera (2015), la matriz DOFA (conocida por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea. Completar la matriz es sencillo, y resulta apropiada para talleres y reuniones de tormenta de ideas, se utiliza para planificación de la empresa, planificación estratégica, evaluación de competidores, marketing, desarrollo de negocios o productos, y reportes de investigación. La elaboración de una matriz DOFA es de utilidad en juegos de formación de equipos.

Ponce (2007) menciona que estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Por otro lado, Lopez (2013) describe con las siglas DAFO y se refiere al análisis de (Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) que tiene por objeto plasmar sintéticamente la situación de una empresa o de un grupo de empresas similares con respecto a su entorno. DAFO es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. El análisis DAFO consta de dos perspectivas, primero a perspectiva interna: tiene que ver con las

fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales los gestores de la empresa tienen algún grado de control, como segundo la perspectiva externa: mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Se trata de aprovechar al máximo esas oportunidades y anular minimizar esas amenazas, circunstancias sobre las cuales los promotores del proyecto tienen poco o ningún control directo.

Además, Cruz (2015) dice que el análisis DOFA es una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato DOFA, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones y se utiliza en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar proactivamente, en lugar de las comunes reacciones instintivas. Algunos ejemplos de uso para el análisis DOFA son una empresa, un método de distribución de ventas, un producto o marca, una idea de negocios, una opción estratégica, como entrar en un nuevo mercado o lanzar un nuevo producto, una oportunidad para realizar una adquisición, evaluar un cambio de proveedor, una potencial sociedad, decidir la tercerización (outsourcing) de un servicio, actividad o recurso y analizar una oportunidad de inversión.

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo influyen en el atractivo del estado de una organización, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico; pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones (Ponce ,2006).

En la Tabla 14. Se exponen ejemplos de algunos aspectos que deben tomarse en cuenta para elaborar los listados de la matriz FODA.

Tabla 14. Matriz FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacidades fundamentales en áreas claves.</li> <li>● Recursos financieros adecuados. Buena imagen de los compradores.</li> <li>● Ser un reconocido líder en el mercado.</li> <li>● Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas.</li> <li>● Acceso a economías de escala.</li> <li>● Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas.</li> <li>● Propiedad de la tecnología. Ventajas en costos. Mejores campañas de publicidad.</li> <li>● Habilidades para la innovación de productos.</li> <li>● Dirección capaz. Posición ventajosa en la curva de experiencia.</li> <li>● Mejor capacidad de fabricación.</li> <li>● Habilidades tecnológicas superiores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● No hay una dirección estratégica clara.</li> <li>● Instalaciones obsoletas.</li> <li>● Rentabilidad inferior al promedio.</li> <li>● Falta de oportunidad y talento gerencial.</li> <li>● Seguimiento deficiente al implantar la estrategia.</li> <li>● Abundancia de problemas operativos internos.</li> <li>● Atraso en investigación y desarrollo.</li> <li>● Línea de productos demasiado limitada.</li> <li>● Débil imagen en el mercado.</li> <li>● Débil red de distribución.</li> <li>● Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio.</li> <li>● Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia.</li> <li>● Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atender a grupos adicionales de clientes.</li> <li>● Ingresar en nuevos mercados o segmentos.</li> <li>● Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.</li> <li>● Diversificarse en productos relacionados.</li> <li>● Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás).</li> <li>● Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.</li> <li>● Complacencia entre las compañías rivales.</li> <li>● Crecimiento más rápido en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entrada de competidores foráneos con costos menores.</li> <li>● Incremento en las ventas y productos sustitutos.</li> <li>● Crecimiento más lento en el mercado.</li> <li>● Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros.</li> <li>● Requisitos reglamentarios costosos.</li> <li>● Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.</li> <li>● Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.</li> <li>● Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.</li> <li>● Cambios demográficos adversos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de (Thompson y Strikland ,1998) citado en (Ponce, 2007)

Una vez revisado el marco teórico, se define la importancia del liderazgo en la gestión de la calidad, refiriendo que para su implementación se requiere de la administración estratégica, por tal motivo a continuación se detalla la propuesta de los indicadores seleccionados para el desarrollo de una propuesta de herramienta de apoyo en la gestión de la calidad partiendo desde el liderazgo en el área de Recursos Humanos de la empresa “Sociedad Cooperativa de Producción y Prestación de Servicios la Istmeña S.C.L”, ubicada en Lagunas Oaxaca:

*Tabla 15. Variables e indicadores*

<b>Variable</b>	<b>Concepto</b>	<b>Indicadores</b>
Liderazgo	Tomando como referencia Chiavenato (1999) citado por Gómez (2001) Puedo sugerir que “El liderazgo es la capacidad de influir sobre otras personas, logrando en ellas comunicar, motivar, organizar y dirigir afin de la consecución de objetivos en común”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características personales:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Poder tomar decisiones.</li> <li>2) Ser un soñador capaz de ver lo que los demás no ven.</li> <li>3) El entusiasmo y confianza para lograr los objetivos.</li> <li>4) Ir primero frente al grupo</li> <li>5) Estar cerca de la realidad y de su gente.</li> <li>6) Ser proactivo.</li> </ol> </li> </ul> <p>Motivación: El término motivación procede del latín motus, que se relaciona con aquello que moviliza a la persona para ejecutar una actividad. De esta manera, se define la motivación como el proceso por el cual el sujeto se plantea un objetivo, utiliza los recursos adecuados y mantiene una determinada conducta, con el propósito de lograr una meta (Trechera, 2005).</p> <p>Comunicación: cuando un líder</p>

		<p>busca influir en sus colaboradores, se vale de la comunicación, de esta manera se crea una relación positiva. Tanto el envío como la recepción de mensajes, se toma en cuenta como parte de la comunicación de liderazgo.</p> <p>Evaluación: Es una actividad o proceso sistemático de identificación, recogida o tratamiento de datos sobre elementos o hechos educativos, con el objetivo de valorarlos primero y, sobre dicha valoración, tomar decisiones (García, 1989).</p>
Gestión de la calidad	<p>ISO 9001-2015:</p> <p>Solicita demostrar el liderazgo de diferentes formas para asegurarse y garantizar la efectividad del sistema de gestión de calidad, orientado a la visión de los procesos, al pensamiento basado en riesgo y al compromiso de obtener la mejora continua.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entorno</li> <li>● Planificación</li> <li>● Apoyo</li> <li>● Operación</li> <li>● Desempeño</li> <li>● Mejora</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Toche (2017), Gómez (2001), Naranjo (2009). Villar (2012), Martínez (2011) y la ISO 9001-2015.



### **III. Marco referencial**

### 3.1 Ubicación de la Empresa

En los siguientes apartados se abordan temas de delimitación territorial de la comunidad para una tener una mayor ubicación de la empresa.

#### 3.1.1 Macro localización

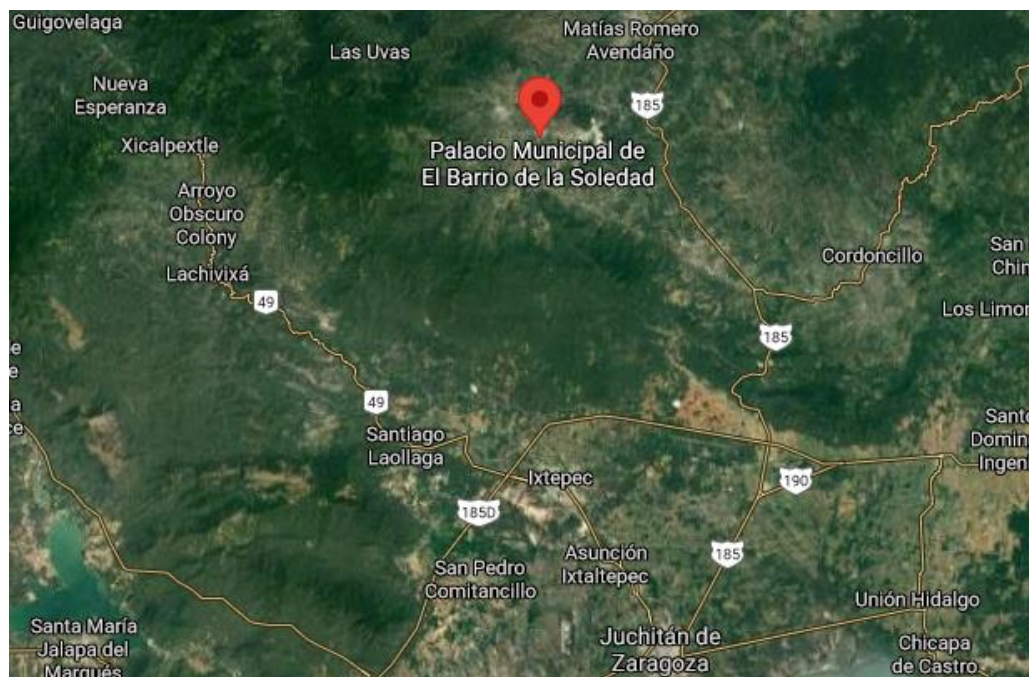
El Barrio de la Soledad es una población que se encuentra situada en el sureste del estado de Oaxaca en la zona del Istmo de Tehuantepec, región localizada al sureste en el estado, colinda al norte con el istmo veracruzano, al sur con el Océano Pacífico, al oeste con la Sierra Juárez y con la Sierra Madre del Sur, y al este con el estado de Chiapas (Figura.1) , sus coordenadas geográficas son 16°48'14"N 95°06'44"O y tiene una altitud de 253 metros sobre el nivel del mar, se encuentra en un entorno plano y característico del istmo, a unos 80 kilómetros al noreste de la ciudad de Santo Domingo Tehuantepec y a unos 50 de la de Juchitán de Zaragoza con las que se comunica a través de la Carretera Federal 185 o Carretera Transístmica.(Figura.2)

Figura 1. El estado de Oaxaca dividido en Regiones



Fuente: obtenida de la página de internet de Yarith Tannos Cruz (2020)

Figura 2. Ubicación del municipio de El Barrio de la Soledad.



Fuente: obtenido por datos del mapa INEGI (2021)

### 3.1.2 Micro localización

Lagunas Oaxaca pertenece al municipio del barrio de la soledad, es una localidad pequeña pero importante en el desarrollo de la región, así como de los pueblos aledaños gracias al establecimiento de la empresa principal en la economía La Sociedad Cooperativa La Cruz Azul, además cuenta de una estación de Ferrocarril. Colinda al norte con la ciudad de Matías Romero, al sur con Almoloya y al oeste con El Barrio de la Soledad. (Figura.3)

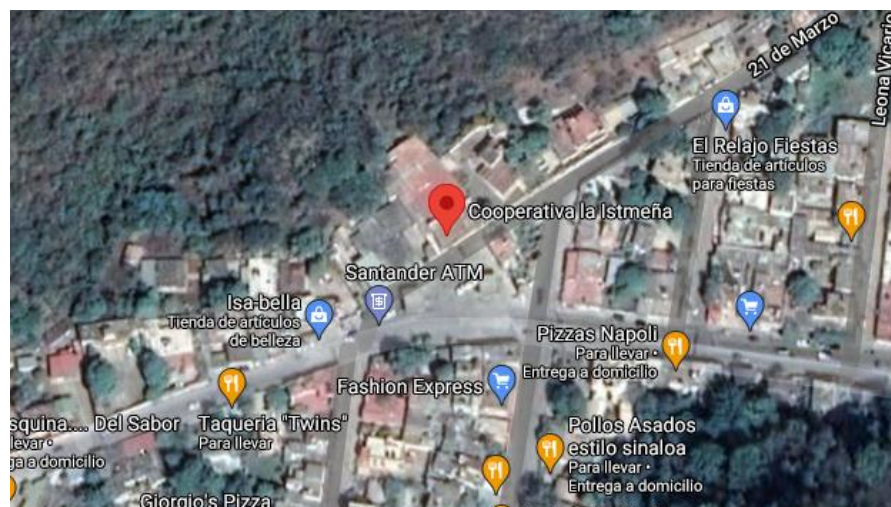
Figura 3. Ubicación de Lagunas, Oaxaca.



Fuente: obtenido por datos del mapa INEGI (2021)

La Sociedad Cooperativa de Producción y Prestación de Servicios la Istmeña S.C.L., con domicilio ubicado en Av. 21 de marzo, exterior: 5, colonia Progreso, Lagunas Oaxaca, perteneciente al municipio “El Barrio de la Soledad”. (Figura.4)

Figura 4. Ubicación de La Cooperativa la Istmeña.



Fuente: obtenido por datos del mapa INEGI (2021)

### 3.1.3 Aspectos políticos y socioculturales de la región

En el ámbito político, los grupos que se expresan en el municipio, son principalmente PRI, PAN Y MORENA que compiten en el Municipio, para las elecciones Municipales, Estatales y Federales. Para el municipio La religión más antigua en la historia del Municipio, es la católica, pero con el paso del tiempo otros grupos religiosos han estado ingresando y la iglesia católica cada vez pierde más fuerzas. Además, la mayoría de la ciudadanía habla español solo hay una pequeña parte de la población que es hablante de lengua indígena, como el zapoteco. Las costumbres más fuertes en todo el territorio Municipal, son las festividades, de los santos, fiestas patrias, bodas, cumpleaños fiestas navideñas.

## 3.2 Historia

La Cooperativa fue fundada el 1° de abril del año 1967 como una empresa productiva y generadora de empleos, dando inicio a sus actividades con 3 camiones de volteo, un compresor portátil y perforadoras manuales y personales quienes brindaban el servicio de minería a cielo abierto. Asimismo, para lograr la expansión de la organización en 1969, se adquirieron equipos tales como camiones de volteos con capacidad de 12 toneladas, equipos STENUICK BB-100 con capacidad de perforación de 4 a 6 metros de profundidad.

Al no contar con oficinas propias, en 1970 se construyeron las oficinas generales en Av. 21 de marzo, No. 5 en Lagunas Oaxaca. Se adquiere el terreno "estrella del sur" que actualmente ocupa las instalaciones del área de mantenimiento y taller mecánico, con una superficie de 2 1/2 hectáreas. El 8 de diciembre de 1972 se adquirió la primera franquicia de PEMEX E.S. 3032 en la comunidad de Lagunas Oaxaca, para su autoconsumo y servicio a las comunidades aledañas que a su paso requerían abastecerse de combustible, así como también un servicio de imprenta para la elaboración de sus diferentes formatos en papelería de trabajo para autoconsumo y al público en General.

El 16 de noviembre de 1999 se adquiere la segunda franquicia de PEMEX E: S: 5541 en Carretera Transístmica y Crucero de Lagunas, la cual cuenta con un mini súper y restaurante dando servicio las 24 horas.

*Figura 5. Imagen del primer trascabo obtenido por la Cooperativa.*



Fuente: imagen obtenida de la página de internet <http://laistmena.com>

*Figura 6. Imagen del primer equipo de perforación de la Cooperativa.*



Fuente: imagen obtenida de la página de internet <http://laistmena.com>

### 3.3 Productos y Servicios

La Sociedad Cooperativa Istmeña cuenta con el servicio de venta de combustible en sus dos estaciones de servicios 3032 y 5541, venta de suministros para las unidades (aceites, anticongelantes, llantas, refacciones en general), alineación y balanceo, lavado de unidades de motor, recolección de basura, limpieza de áreas verdes. También ofrece el servicio de personal especializado por parte de su prestadora de servicios.

#### 3.3.1 Renta de transporte y maquinaria

Ofrece renta de maquinaria (Motoniveladora, pipa de agua, retroexcavadora, Trascabos, Torton, Euclid), fletes locales y foráneos.

*Figura 7. Estacionamiento de equipo de renta.*



Fuente: imagen obtenida de la página de internet <http://laistmena.com>

### 3.3.2 Taller mecánico

En el taller mecánico se brinda el servicio preventivo y correctivo de todas las unidades de motor con las que cuenta la empresa. Está integrado por los departamentos de Mantenimiento, Caterpillar, Soldadura, planeación y control, eléctricos, torno, compras, almacén, vulcanizadora, Seguridad e higiene. Así mismo, dentro del taller mecánico se encuentra la sala de capacitación de la Cooperativa.

*Figura 8. Servicio de mantenimiento mecánico.*



Fuente: imagen obtenida de la página de internet <http://laistmena.com>



Figura 9. Servicio de vulcanizadora.



Fuente: imagen obtenida de la página de internet <http://laistmena.com>

### 3.3.3 Fletes locales y foráneos

La renta del Servicio local, dentro de la región y los servicios foráneos de transporte de material dentro de los convenios establecidos. Los costos de los servicios dependen de la distancia.

*Figura 10. Transportes y Fletes*



Fuente: imagen obtenida de la página de internet <http://laistmena.com>

### 3.3.4 Minería

Otro servicio ofertado es a la Cooperativa Cruz Azul de Explotación del yacimiento de minería a Cielo Abierto.

*Figura 11. Equipo de minería.*



Fuente: imagen obtenida de la página de internet <http://laistmena.com>

### 3.3.5 Refaccionaria automotriz

Servicio que se ofrece en la estación de Servicios 3032 en lagunas Oaxaca, es la venta de refacciones tales como Llantas, filtros, aceites, grasas, líquido frenos, líquido de dirección, anticongelantes, aditivos, baterías entre otros. Además del servicio de lavado automotriz, cambio de llantas, calibración, alineación, balanceo, chequeo mecánico y servicio automotriz.

*Figura 12. Refaccionaria Automotriz.*



Fuente: imagen obtenida de la página de internet <http://laistmena.com>

*Figura 13. Servicio de lavado automotriz.*



Fuente: imagen obtenida de la página de internet <http://laistmena.com>

### **3.3.6 Estaciones de servicios**

La Sociedad Cooperativa la Istmeña cuenta con dos estaciones de Servicios ubicadas en Lagunas Oaxaca estación de servicios 3032 y en el cruce de lagunas estación de servicios 5541. Contando con atención las 24 horas del día en venta de gasolina magna y premium.

*Figura 14. Estación de servicio 3032*



Fuente: imagen obtenida de la página de internet <http://laistmena.com>

*Figura 15. Estación de servicio 5541*



Fuente: imagen obtenida de la página de internet <http://laistmena.com>

## **3.4. Filosofía de la empresa**

### **3.4.1 Misión**

Está dirigida a proporcionar servicios de minería a cielo abierto y trabajos complementarios con un alto sentido de responsabilidad y calidad, siempre comprometidos con nuestros clientes, asociados y comunidades en donde se desarrolla nuestra actividad, buscando un beneficio común.

### **3.4.2 Visión**

La Sociedad Cooperativa La istmeña S.C.L. tiene como reto principal ser un modelo de empresa en la nación, en la prestación de los diferentes servicios que proporciona, apoyada en los valores que predica y en la mejora continua de sus procesos operativos y administrativos que aplica, así como de sus recursos humanos buscando con ello el engrandecimiento de quienes lo conforman, de su región y de México.

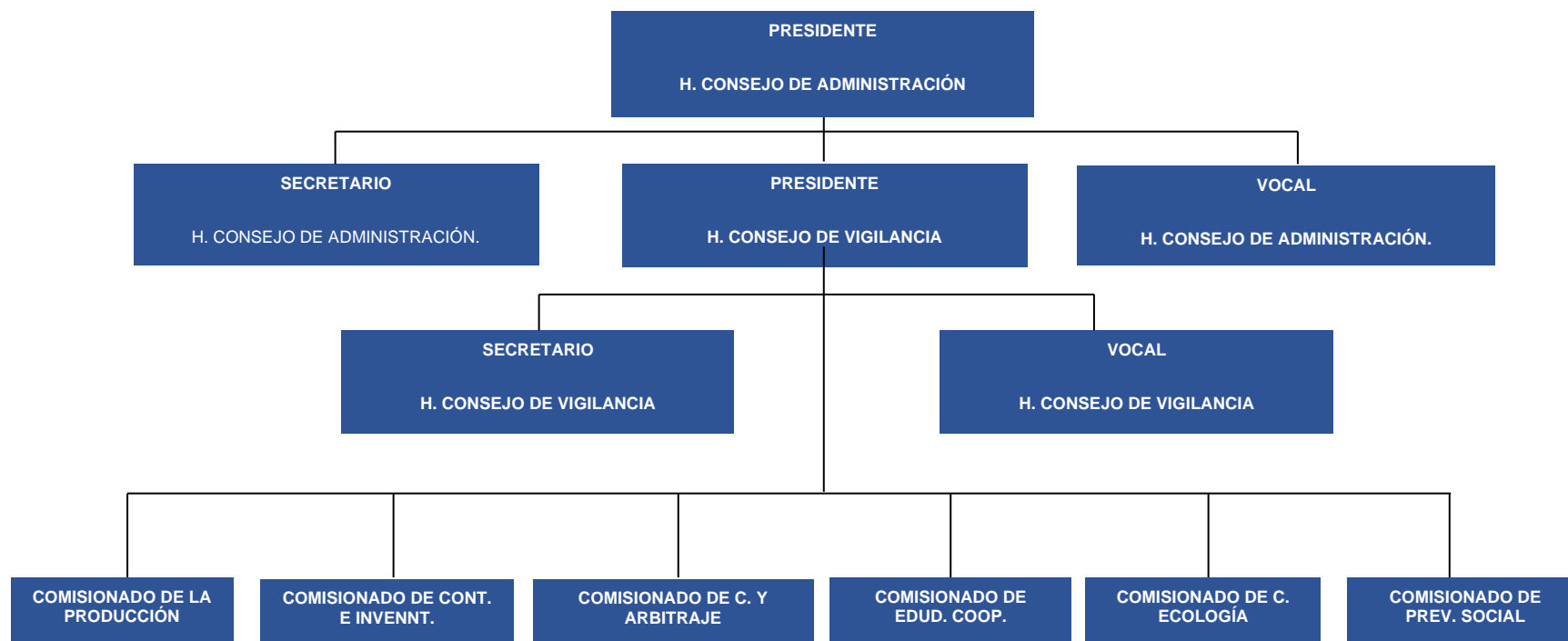
### **3.4.3 Objetivos**

- 1.- Demostrar la eficiencia de los servicios que prestamos, a través del cumplimiento de los requerimientos de nuestros clientes y de los controles establecidos que son nuestra evidencia objetiva.
- 2.- Mejora continua de los procesos de trabajo, con una capacitación constante del personal y la adquisición de maquinaria y equipo con tecnología de punta.

### 3.5. Estructura organizacional

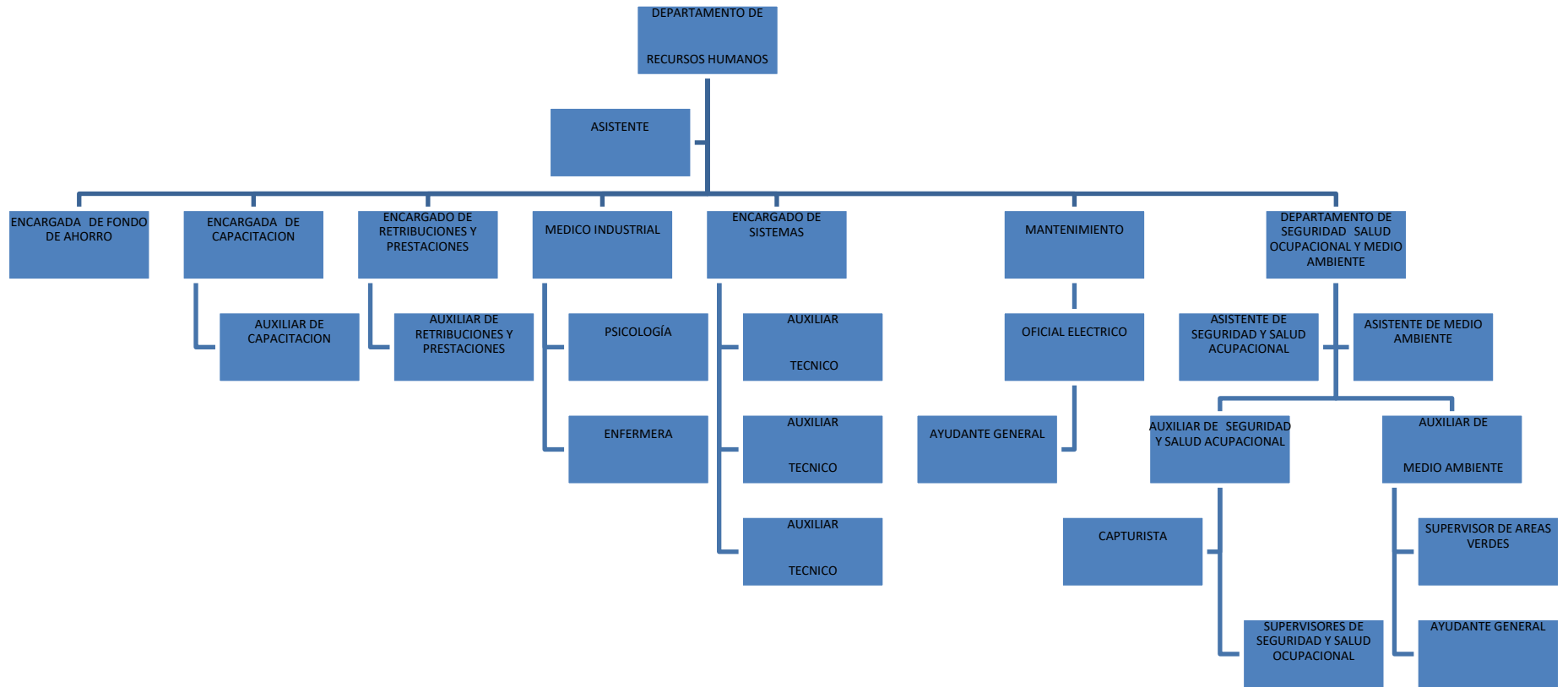
La Cooperativa, realiza reuniones administrativas, en las que participan todos los representantes de los departamentos, donde se realizan la presentación de propuestas o sugerencias, sólo se presentan de acuerdo al nivel jerárquico, de forma directa. El consejo administrativo se elige cada 3 años.

Figura 16. Organigrama del H. Consejo de administración y vigilancia y demás comisionados.



Fuente: Elaboración propia

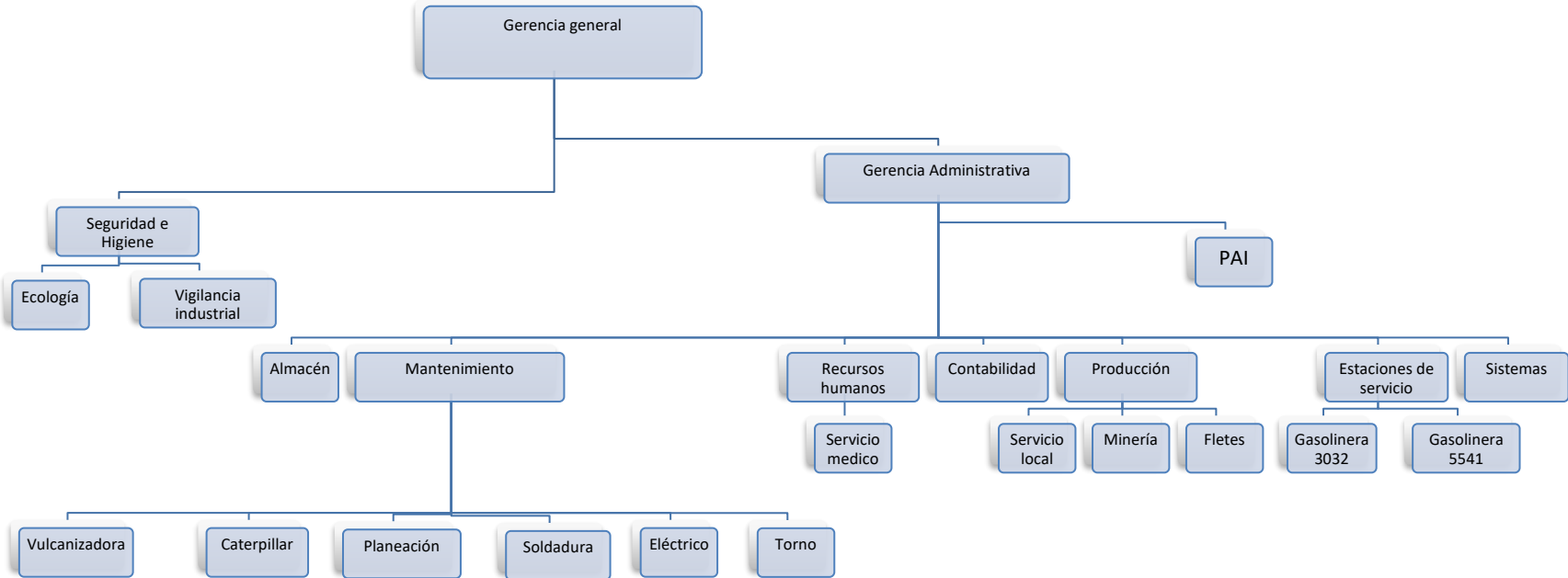
Figura 17. Organigrama de Recursos Humanos.



Fuente: Elaboración propia

### 3.5.1 Departamentalización

Figura 18. Organigrama de departamentos de la Sociedad cooperativa istmeña.



Fuente: Elaboración propia.



### **3.5.2 Cadena de mando**

La Cadena de mando en La Sociedad Cooperativa La Istmeña se rige bajo el flujo de información que generan los encargados o jefes de áreas, dirigidas a los jefes de departamento, en casos específicos la información se centra en la Jefatura de Recursos Humanos, de lo contrario la información fluye directamente a la Gerencia Administrativa o Gerencia General dependiendo los alcances, culminando en el Presidente del H.Consejo de Administración y vigilancia, quien a su vez informa a la Sesión de Consejo los puntos relevantes de cada caso.

### **3.5.3 Tramo de control**

La Gerencia General y Gerencia Administrativa son los encargados del control de las actividades que realiza el jefe de Seguridad e Higiene, así como de cada uno de las funciones de los jefes o encargados departamentos de La Sociedad Cooperativa a Istmeña. Los jefes o encargados de departamentos son los responsables de supervisar las actividades y funciones del personal dependiente de ellos.

### **3.5.4 Centralización**

La toma de decisiones recae sobre un grupo específico de personas en Cooperativa Istmeña, el cual está conformado por los Integrantes del Consejo de Administración y Vigilancia integrados por socios representantes de La Sociedad Cooperativa La Istmeña, los cuales indican directamente al Gerente General las acciones a realizarse.

## 3.6 Recursos

### 3.6.1 Humanos

La Sociedad Cooperativa La Istmeña está conformada por personal activamente responsable, **integrado** inicialmente por 33 socios y 253 trabajadores eventuales. El Departamento de Recursos Humanos **se integra por** 6 personas, quienes brindan atención directa e indirecta a todo el personal interno y externo que requiere información, orientación, aclaración y/o apoyos sociales.

Así mismo, Recursos Humanos es el encargado de llevar las altas, bajas y movimientos de salarios reportados al Instituto Mexicano del Seguro Social, elaboración de nómina, pagos y timbrados de los mismos, control de asistencias, permisos, faltas y aplicación del reglamento interior de trabajo para todo el personal que labora en la Cooperativa. Además, el área tiene la comisión de organizar y ejecutar acciones para el cumplimiento de programas socialmente responsables.

*Figura 19. Socios de la Cooperativa.*



Fuente: imagen obtenida de la página de internet <http://laistmena.com>

Figura 20. Equipo de trabajo de diferentes departamentos,



Fuente: imagen obtenida de la página de internet <http://laistmena.com>

### 3.6.2 Materiales

La Sociedad Cooperativa La Istmeña cuenta con Instalaciones ubicadas en el cruce de lagunas (Est.Serv 5541), centro de laguna Oaxaca (Est. Serv 3032), oficinas administrativas, sala de juntas, refacciones, offset, comedor, servicio médico, lavado y engrasado, salón de eventos sociales, oficinas de producción, taller Mecánico, Sala de capacitación ; así mismo cuenta con terrenos los cuales ocupan como campo de prácticas para capacitaciones en simulacros, reforestación de árboles , área deportiva y vivero . Además de equipo de unidades que se tienen para el transporte del personal a diferentes áreas de trabajo (3 unidades en el área administrativa, 4 en el área de producción, 2 en el área de seguridad e higiene, 1 en el departamento de compras, y 3 unidades en la Jefatura de mantenimiento).

*Figura 21. Equipo de maquinaria pesada actual.*



Fuente: imagen obtenida de la página de internet <http://laistmena.com>

*Figura 22. Camión minero Yucle.*



Fuente: imagen obtenida de la página de internet <http://laistmena.com>

### **3.8 Clientes y Mercado**

Cooperativa Istmeña brinda sus servicios a los clientes que así lo solicitan, contando como cliente potencial a La Cooperativa Cruz Azul, y a clientes locales esporádicos. El mercado de atención se centraliza en la comunidad de Lagunas Oaxaca, donde pobladores aledaños vecinos del municipio se acercan para adquirir un producto o servicio.

### **3.9 Competidores**

Los competidores directos de cooperativa Istmeña se ubican dentro de la misma población, como son La Cooperativa el Barrio y La Cooperativa Cuauhtémoc, así como estaciones de servicios que se encuentran dentro de un perímetro cercano al municipio. De igual forma existen competidores que llegan a la región a ofrecer servicios, los cuales se ubican en diferentes estados de la República.

## **Capítulo IV. Marco metodológico**

## **4.1 Generalidades**

Según revisión bibliográfica para autores como Franco (2011) citados en Azuero (2018) el marco metodológico “es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio, esta tarea consiste en hacer operativos los conceptos y elementos del problema que estudiamos, del mismo modo” (p.112). En otras palabras, es la estructura sistemática para la recolección, ordenamiento y análisis de la información, que permite la interpretación de los resultados en función del problema que se investiga.

## **4.2 Diseño de la investigación**

El estudio de caso según la definición de Yin (1994) es “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes” (pág. 13). Además, una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales y como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.”

Dado que el objetivo del estudio será analizar el liderazgo desde el área de recursos humanos de la empresa Sociedad Cooperativa de Producción y Prestación de Servicios “La Istmeña” SCL. y su incidencia en la gestión de la calidad, se recurrió a un diseño de investigación-acción debido a que el investigador al llevar a cabo ésta, aplica la metodología en la que recopila y arroja datos profundiza en el análisis del problema, por tanto, adopta una postura exploratoria, finalizando con la descripción de los hallazgos.

Según Carr y Kemmis (1988) citados en Morgan (2017), dicha investigación implica la visión en conjunto entre la investigación y la acción, de modo que ambos procesos quedan integrados y complementados a través de fases que proponen planificar, actuar, observar y reflexionar. Se trata de una investigación transformadora de la realidad y la enseñanza, una actividad cuestionadora, reflexiva, contextualizada, participativa que articula la teoría y la práctica, el conocimiento y la acción.

### **4.3 Enfoque de la investigación**

El presente trabajo fue bajo el planteamiento metodológico del enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo), puesto que este es el que mejor se adapta a las características y necesidades de la investigación. Además, el tema de investigación tiene un sustento teórico suficiente, para que sea de tipo descriptivo para reconocer a detalle la forma que el liderazgo aplicado desde el área de recursos humanos de la empresa "La Istmeña" afecta la gestión de la calidad.

### **4.5 Población**

La población de estudio está conformada por 256 empleados, de los cuales 6 son pertenecientes al departamento de Recursos Humanos de la empresa "Sociedad Cooperativa de Producción y Prestación de Servicios "La Istmeña" SCL.

### **4.6 Muestra y muestreo**

En este trabajo se utiliza el método de muestreo no probabilístico, denominado también muestreo de modelos, donde las muestras no son representativas por el tipo de selección, ya sea informales o arbitrarias y se basan en supuestos generales sobre la distribución de las variables en la población (Lastra, 2000). Por tal motivo se solicitó a los empleados que laboran en la empresa "La Istmeña" que participen, proyectando que aproximadamente 50 empleados tengan acceso a los instrumentos de medición y generen dicha información.



## 4.7 Técnicas de Recolección de datos

En este trabajo se utilizaron 3 técnicas de recolección de datos que son las distintas formas o maneras de obtener información, el mismo autor señala que los instrumentos son medios materiales que se emplean para recoger y almacenar datos (Arias, 2006):

- a) La entrevista. Para Santillana (1983) citado en Bravo (2013), la entrevista “se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar” (p. 208).
- b) La encuesta. Se define como una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características, de acuerdo con Ferrando (1993) citado en Casas, Repullo y Donado (2002). Por lo que se optó por realizar 2 encuestas:
  - Encuesta 1, dirigida al jefe de recursos humanos que consta de 20 preguntas opción múltiple enfocadas a la variable liderazgo y 20 preguntas de opción múltiple de calidad, Además se aborda de acuerdo a la información proporcionada por el jefe. (Anexo 1)
  - Encuesta 2, dirigida a los colaboradores de las diferentes áreas de la Cooperativa, que consta de 20 preguntas de opción múltiple enfocadas la variable liderazgo y 19 preguntas de opción múltiple. (Anexo 2)
- c) La observación. Sierra y Bravo (1984) citado en Díaz (2011), la definen como “la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o

hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente “. La observación es un elemento fundamental de todo proceso de investigación; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos, por lo que en el Anexo 3, se agrega el diseño de una bitácora, con el apoyo de un check list de los expedientes. (Anexo 4)

#### **4.8 Técnicas de procesamiento de datos**

Cada uno de los instrumentos señalados en el apartado anterior, se desarrollaron en documentos de archivos Word y adaptadas a un formulario en línea de google apps, permitiendo la generación en tiempo real de la base de datos, sin embargo, se realiza un análisis independiente por cada una de las variables como a continuación se detalla.

##### **De la pregunta 1 a la 20:**

- a) Si ha puntuado entre 16 a 20 puntos, significa que se tiene madera para tomar las riendas de un proyecto, siendo capaz de dirigir la motivación de un equipo hacia el objetivo deseado y mantiene a todas las personas orientadas a la persecución de una meta en común.
- b) Si su puntuación ha sido entre 12 a 15 puntos, significa que tiene potencial para ser un/a líder, sin embargo, sus inseguridades o su estilo de personalidad no permiten que florezca bien todo el potencial de líder que posee.
- c) Una puntuación menor de 12 puntos, refleja un bloqueo en la capacidad de dirigir a un grupo de personas, pero no significa que sea una persona incapaz de ser líder, pero debe esforzarse en tus habilidades sociales y entrenarse en dinámicas de comunicación asertiva para poder liderar un equipo.

Al mismo tiempo, este apartado permite descubrir el estilo de liderazgo con la siguiente puntuación:

- Si has puntuado alto en las preguntas 1, 2 y 15, el estilo de liderazgo es VISIONARIO
- Si las puntuaciones altas han sido en las preguntas 3, 12 y 14, el estilo de liderazgo será TUTORIAL
- Si ha puntuado alto en los ítems 4, 5 y 13, el estilo de liderazgo que predomina será AFILIATIVO
- Por otro lado, si las puntuaciones más altas han sido en las preguntas 6, 7 y 17, el estilo de liderazgo que más se ajusta a su personalidad es DEMOCRÁTICO
- Si ha puntuado alto en las preguntas 8, 9, y 18, el estilo de liderazgo será predominantemente TIMONEL
- Finalmente, si ha puntuado alto en las preguntas 10,11 y 20, el estilo de liderazgo será más bien AUTORITARIO

**De la pregunta 21 a la 40:**

- a) Si el resultado está entre 56 y 57 puntos, se entiende que es una calidad excelente.
- b) Si el resultado está entre 53 y 55 puntos, se considera tener una calidad buena.
- c) Si el resultado está entre 47 y 52 puntos, indica que es una calidad aceptable.
- d) Un resultado menor a 47 puntos indica una calidad baja.

De las encuestas aplicadas a colaboradores y a jefes se hace un cruce de información que da como resultado la percepción general, además estos datos se presentarán en porcentajes a través de tablas y gráficas para una mejor visualización.

## **Bitácora**

De acuerdo con Castañeda (2012), la evaluación de los conocimientos como única herramienta no es suficiente, ya que no existe una correlación directa entre esta con las habilidades y destrezas; por eso es necesario una evaluación integral que tenga en cuenta la actitud frente a los clientes, compañeros de trabajo y el entorno social. La bitácora es un cuaderno en el que se incluye con detalle la descripción en base a las observaciones, ideas, datos, de las acciones que se llevan a cabo para el desarrollo de un experimento o un trabajo de campo.

Se participó como observador en forma activa en los procesos, con el fin de recaudar información sobre las variables liderazgo y calidad, la cual deber ser registrada de forma metódica y cronológica, con objetivos, descripción, argumentación e interpretación sobre los temas de interés. La bitácora es una forma de comunicación que complementa las actividades presenciales, favorece la interacción, además proporciona soporte a las actividades de evaluación y retroalimentación.

## **Check list**

Las listas de control o check list son formatos creados para realizar actividades repetitivas, controlar el cumplimiento de una lista de requisitos o recolectar datos ordenadamente y de forma sistemática. Estas sirven para comprobación de actividades de las que son importantes no olvidar ningún paso y/o deben hacerse las tareas con un orden establecido, también para la realización de inspecciones donde se debe dejar constancia de cuáles han sido los puntos inspeccionados, verificar o examinar artículos, verificación de operaciones y recopilar datos para su futuro análisis (Echavarría, 2019).

El check list es un instrumento de observación para la comprobación de la documentación de los expedientes, así como para asegurar que al encargado de dichas acciones no se le pasa nada por alto, además de proporcionar información y

datos sobre los temas de interés. La ventaja del check list es que logra sistematizar las actividades a realizar y una vez relleno sirve como registro, que podrá ser revisado posteriormente para tener constancia de las actividades que se realizaron.

## **Capítulo V. Resultados**

En el capítulo cinco, se presentan los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación, para realizar una propuesta de estrategias de mejora partiendo desde el liderazgo en el área de Recursos Humanos de la empresa “Sociedad Cooperativa de Producción y Prestación de Servicios la Istmeña S.C.L”. Con el reto de obtener de las personas, la capacidad de empuje y una actitud proactiva que permita canalizar todas las energías creativas de la organización hacia la consecución de los objetivos. Además, mediante el diagnóstico de la situación del departamento de Recursos Humanos, ayudar a detectar las necesidades en el ámbito de liderazgo y gestión de la calidad, a fin de favorecer la reflexión crítica de los miembros del departamento.

Además, dicha investigación implica la visión en conjunto, de modo que ambos procesos quedan integrados y complementados a través de fases que proponen planificar, actuar, observar y reflexionar.

## **5.1 Resultados correspondientes a Liderazgo**

Los datos indican que el 100 % de los encuestados descubren los intereses de sus compañeros y pretenden orientarlos hacia una meta en común, intentan ser honestos y transparentes cuando hablan con sus compañeros, además se consideran personas. Sin embargo, solo el 37.5% de los trabajadores encuestados expresan que sus intereses son conocidos, además solo el 37.5 % cree que el personal de R.H son honestos y transparentes cuando hablan con ellos, solo el 25 % percibe que recursos humanos ha fomentado que las actividades se realicen de manera adecuada.

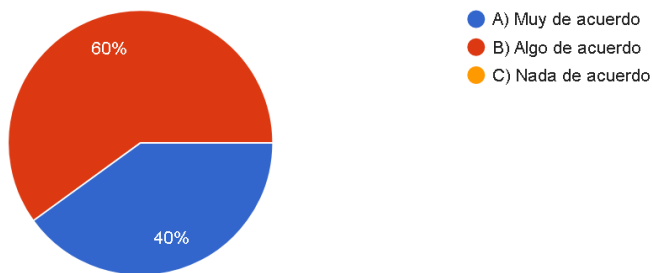
Figura 23. Los intereses de sus compañeros



Fuente: Imagen obtenida de google Formularios en base a las encuestas realizadas

Solo el 40 % de los encuestados conoce bien a sus colaboradores y tienen un vínculo fuerte con ellos, además que ellos supervisan las acciones que hace su equipo. Por otro lado, el 37.5 % de los trabajadores encuestados señalan que los del departamento de R.H lo conocen bien y mantiene una relación cordial y de respeto con ellos, además que al 50% de los trabajadores menciona que se les supervisa constantemente para verificar que las cosas se hagan de acuerdo a lo indicado.

Figura 24. Conoce bien a sus colaboradores

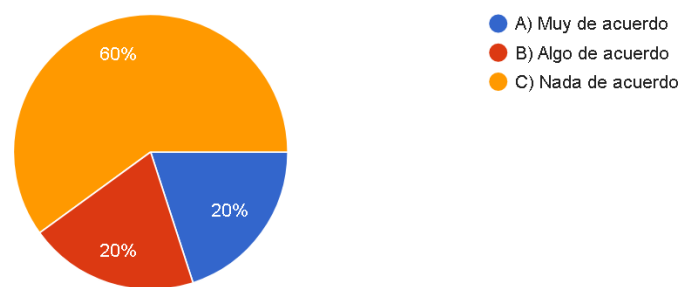


Fuente: Imagen obtenida de google Formularios en base a las encuestas realizadas



El 60 % no les cuesta reaccionar ante el fracaso personal y no culparían a los demás por sus fallos. Además, aceptan los fracasos personales y las sugerencias cuando están equivocados en la forma de ver el mundo. Por otra parte, el 75 % de los trabajadores encuestados expresan que los del departamento de R.H no los han culpado por errores de su jefe, pero solo el 12% menciona que se le permite dar alguna sugerencia u opinión cuando consideran que el jefe está equivocado.

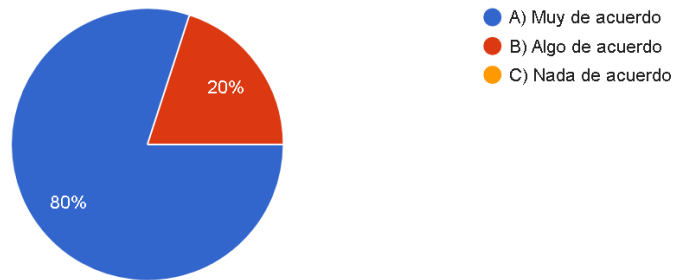
*Figura 25. Les cuesta reaccionar ante el fracaso personal*



Fuente: Imagen obtenida de google Formularios en base a las encuestas realizadas

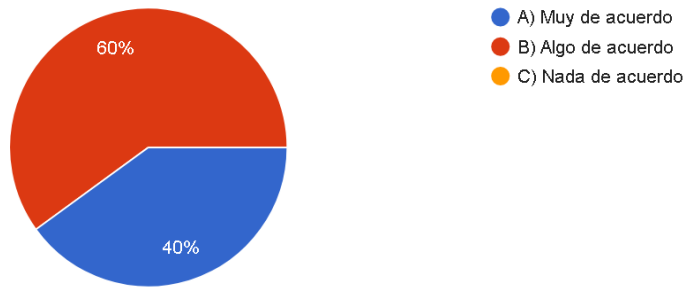
El 80% de los encuestados dice mantener una comunicación abierta sobre los objetivos del equipo y su relación con las expectativas de mis compañeros, pero solo el 40% les exige superar las metas que consigue el equipo con el fin de seguir mejorando. Sin embargo, solo el 25% de los trabajadores encuestados indican que los del departamento de R.H informan abiertamente sobre los objetivos del equipo y la relación con los beneficios, además que el 25 % considera que se le exige superar las metas planteadas con la finalidad de seguir mejorando.

Figura 26. Comunicación abierta sobre los objetivos del equipo



Fuente: Imagen obtenida de google Formularios en base a las encuestas realizadas

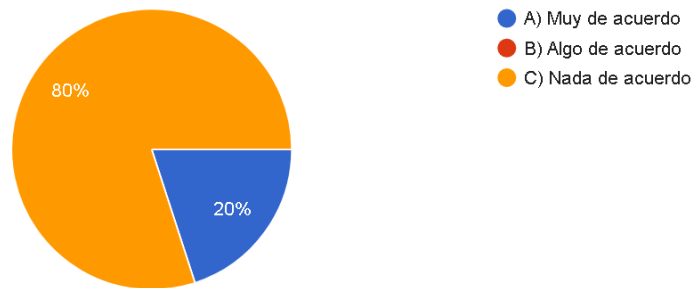
Figura 27. Relación con los beneficios



Fuente: Imagen obtenida de google Formularios en base a las encuestas realizadas

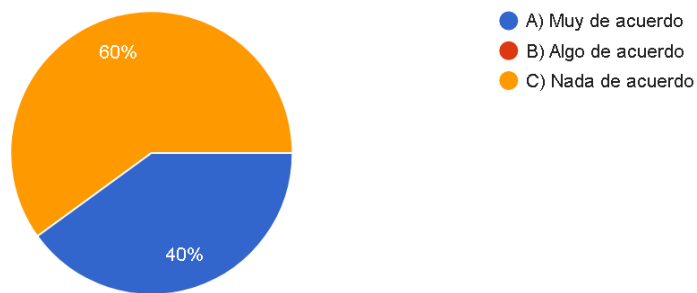
EL 80 % de los encuestados menciona que no le da miedo tomar el control de una situación, y prefieren hacer las cosas ellos, en lugar de dejar que demás se encarguen de todo, además el 60% dice que cuando hay una crisis en el equipo, son capaces de controlar los nervios y gestionar la situación. Por otro lado, ninguno de los encuestados ha tomado decisiones cruciales en las actividades cuando no hay una respuesta por parte de los jefes, pero solo el 12.5 % de los trabajadores encuestados piensan que los del departamento de R.H gestiona una solución cuando hay una crisis en el equipo de trabajo.

Figura 28. Tomar el control de una situación



Fuente: Imagen obtenida de google Formularios en base a las encuestas realizadas

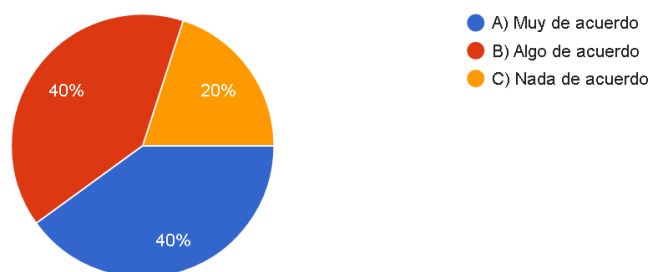
Figura 29. Crisis en el equipo



Fuente: Imagen obtenida de google Formularios en base a las encuestas realizadas

El 40% de los encuestados dicen ser protectores con las personas que le obedecen, además respetan a los que abiertamente les contradicen, pero no perdonan a los que engaña. Por otra parte, solo el 25 % de los trabajadores creen que la obediencia es recompensada con protección y se castiga a los que engañan.

Figura 30. Protectores con las personas



Fuente: Imagen obtenida de google Formularios en base a las encuestas realizadas

De acuerdo a las referencias para calificar el liderazgo, mostrado en el capítulo anterior, se requirió de una suma de respuestas para ubicar el resultado en la tabla de respuestas, dando como resultado un valor de “14.445 puntos”, lo que significa que se tiene potencial para ser un líder, sin embargo, la inseguridad o el estilo de personalidad no permite el desarrollo total del potencial de líder que se posee cada uno de los trabajadores del área de Recursos humanos de la empresa. Para una clara comprensión de estos resultados, es importante tener en cuenta la naturaleza de las pruebas empleadas, las cuales indagan acerca de los “ideales” y la calificación que las personas hacen respecto a los estilos.

Además, se obtuvo una puntuación alta para el estilo “visionario” el cual menciona que los que poseen este estilo buscan ir un paso por delante, siendo capaz de anticiparse a una visión realista del futuro que ayudará a mejorar el presente de la empresa. Mencionando las fortalezas como son el transmitir y contagiar su talento al equipo con el que trabaja, tomar riesgos, motivar al equipo para seguir creciendo. Sin embargo, dentro de sus debilidades, necesitan refuerzo ejecutando las tareas y pensando en la parte rentable de los proyectos, se focalizan en la visión y dejan de lado otros aspectos.

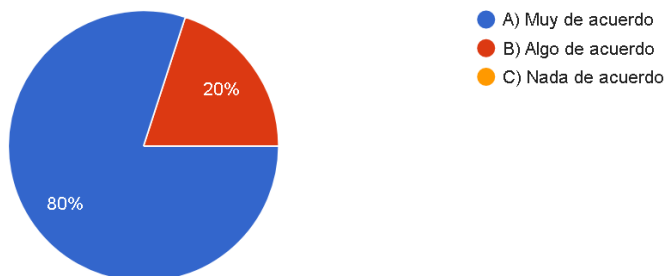
En contra parte desde el punto de vista de los empleados y con la información recaudada de sus encuestas se obtuvo un resultado de “11.375” lo que significa se tiene que un bloqueo en la capacidad de dirigir a un grupo de personas. No significa

que las personas sean incapaces de ser líder, pero se deben esforzar en las habilidades sociales y en dinámicas de comunicación asertiva para poder liderar un equipo. Además, Los resultados más altos son el liderazgo visionario y el afiliativo, sin embargo, la baja puntuación en las respuestas hace imposible tener una claridad para el tipo de liderazgo más cercano que se posee.”

## 5.2 Resultados correspondientes a la gestión de la Calidad

Siguiendo con los resultados de las encuestas pertenecientes al apartado de calidad podemos observar que el 80% de los encuestados de R.H menciona que se provee al personal el equipo de protección personal necesario para realizar su trabajo, por otro lado, solo el 62.5 % de los trabajadores dice estar de acuerdo con eso.

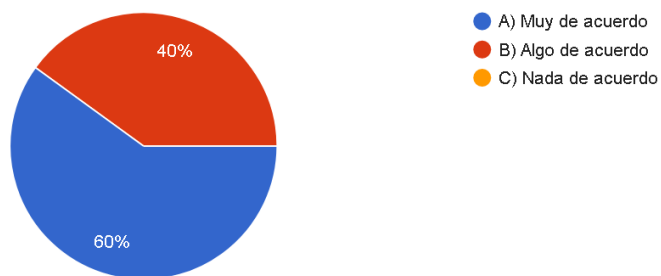
*Figura 31. El equipo de protección personal*



Fuente: Imagen obtenida de google Formularios en base a las encuestas realizadas

EL 60% de los encuestados pertenecientes a R.H menciona que se da a conocer el objetivo, la misión y visión de la empresa sin embargo solo el 25% de los trabajadores está de acuerdo con esto.

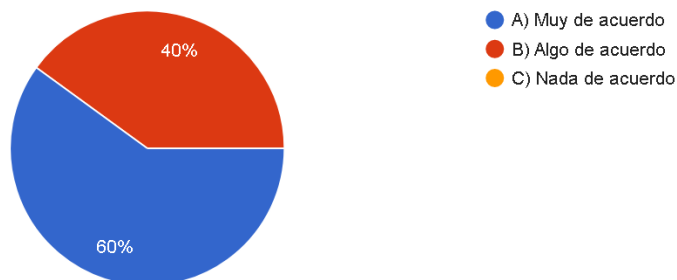
Figura 32. El objetivo, la misión y visión



Fuente: Imagen obtenida de google Formularios en base a las encuestas realizadas

El 60% de los encuestados pertenecientes a R.H dice que se han asignado los recursos necesarios como son el presupuesto, personal, formación, tiempo de dedicación para el desarrollo de las actividades. Por otra parte, el 75 % de los trabajadores no están de acuerdo con esto y solo el 25% sí.

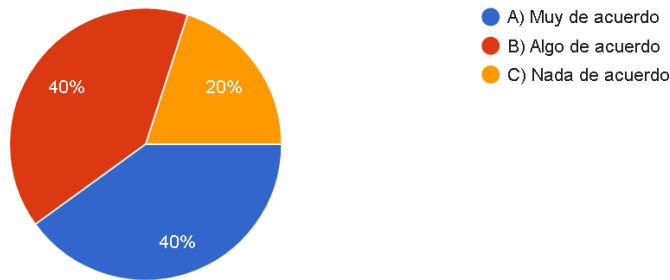
Figura 33. Recursos necesarios



Fuente: Imagen obtenida de google Formularios en base a las encuestas realizadas

El 40 % de los encuestados mencionan que los procedimientos que se realizan en el departamento se tienen documentados en un manual. Sin embargo, solo el 12.5 % de los trabajadores están de acuerdo con esto.

Figura 34. Procedimientos que se realizan



Fuente: Imagen obtenida de google Formularios en base a las encuestas realizadas

El 100% de los encuestados de R.H están de acuerdo que se tiene a disposición del personal servicios como servicio médico y ayudas sociales. Sin embargo, el 50% de los trabajadores expresan que no tienen un espacio apropiado de servicio médico y ayudas sociales.

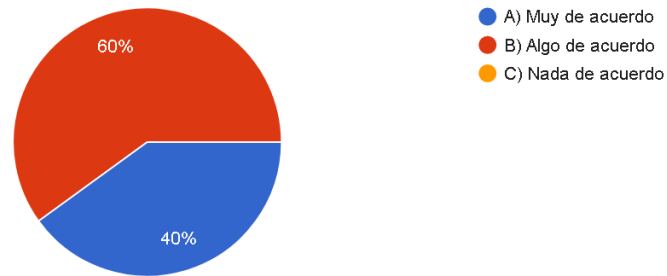
Figura 35. Disposición del personal servicios como servicio médico y ayudas sociales



Fuente: Imagen obtenida de google Formularios en base a las encuestas realizadas

EL 40 % de los encuestados de R.H están de acuerdo que se adecúan las capacidades al puesto de trabajo a desempeñar o se realizan acciones para que adquiera y mejoren dichas capacidades. Por otra parte, solo el 25% de los trabajadores están de acuerdo que el departamento de R.H lo capacito o selecciono de acuerdo a sus capacidades y conocimientos.

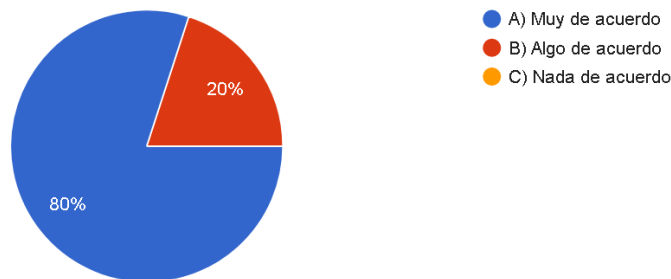
Figura 36. Capacidades al puesto de trabajo a desempeñar



Fuente: Imagen obtenida de google Formularios en base a las encuestas realizadas

EL 80% de los encuestados por parte de R.H está de acuerdo que existen mecanismos y medidas especiales para asegurar la reincorporación de los trabajadores después de una ausencia prolongada por enfermedad. No obstante, solo el 12.5 % de los trabajadores está de acuerdo con eso.

Figura 37. Mecanismos y medidas especiales para asegurar la reincorporación

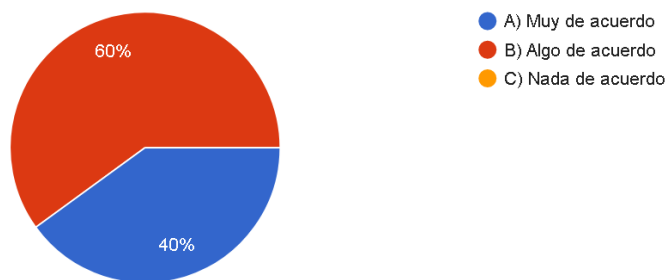


Fuente: Imagen obtenida de google Formularios en base a las encuestas realizadas

Solo el 40 % de los encuestados por parte de R. H está de acuerdo que se informa a los trabajadores de los proyectos mediante canales ágiles y adecuados de comunicación interna. Además, solo el 25 % de los trabajadores están de acuerdo que se tiene estos canales de comunicación como lo son (Documentos impresos, correos electrónicos, reuniones).



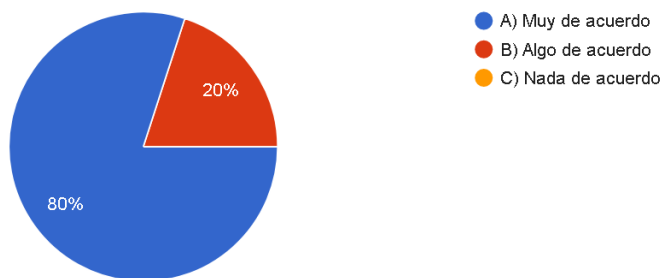
Figura 38. Se informa a los trabajadores de los proyectos



Fuente: Imagen obtenida de google Formularios en base a las encuestas realizadas

EL 80 % del personal encuestado del área de recursos humanos manifiestan que ofrecen y promueve el buen servicio, además el 80% está de acuerdo que se brinda una buena inducción al personal, así como se da a conocer muy bien el reglamento interno. Por otra parte, el 62.5 % de los trabajadores están de acuerdo que se inculca ofrecer un buen servicio y solo el 12.5 % de los trabajadores están de acuerdo que la inducción del personal y difusión del reglamento interno por parte de R. H es buena.

Figura 39. Ofrecen y promueve el buen servicio



Fuente: Imagen obtenida de google Formularios en base a las encuestas realizadas

Como segundo paso será calificar la calidad, primero lo que recursos humanos le gustaría ofrecer, para esto nos basamos a las referencias mostradas en el capítulo anterior, realizando un promedio por cada pregunta y una suma total para ubicarlo en la tabla, el cual dio un resultado con valor de “53.6 puntos”, dando una calificación “alta”, indicando que desde el punto de vista de Recursos humanos ofrece una buena calidad a los trabajadores.

Por otra parte, partiendo de las encuestas aplicadas a trabajadores y haciendo los mismos procedimientos, el resultado nos dio un valor de “38.35 puntos”, dando como calificación “muy baja”, lo que indica que los empleados perciben que se tiene una calidad pobre en la empresa”. Sin embargo, se enfoca la calidad desde diversos puntos de vista, es decir, la calidad no es absoluta y existen varias formas de definirla.

## **Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones**

## 6.1 Conclusiones

La evaluación para determinar el tipo de liderazgo se basó en los resultados obtenidos, de manera conjunta con la reflexión de la literatura analizada, además se abordó el tema de calidad, apoyándonos en las herramientas de recolección de datos, la cual nos proporcionó información que permitieron llegar a conclusiones de la investigación realizada siendo las siguientes:

- a) Esta técnica de recolección de datos fue diseñada con conocimientos adquiridos hasta el momento y aunque quizá no se logró abarcar en su totalidad todos los puntos para calificar liderazgo y la calidad; en estos momentos es una importante herramienta que nos ha aportado información valiosa para analizar la situación, la cual además con ayuda de entrevista y la bitácora nos sirven de guía para así tratar de localizar el problema dentro de la empresa.
- b) De acuerdo con resultados obtenidos de las preguntas sobre el tema de liderazgo realizadas a Recursos Humanos y al personal que trabaja en las distintas áreas de la empresa, donde se nos permitió ver desde dos puntos diferentes la situación que se vive en la empresa, se puede mencionar que en el tema de liderazgo aún existen muchas diferencias entre lo que se cree que se tiene u ofrece y lo que realmente se percibe por los trabajadores. Es cierto que las tendencias a calificar indican que se tiene “potencial para ser un líder”, pero tomando en cuenta que existe esta gran discrepancia será muy difícil que se logre explotar las capacidades.
- c) Hablando del tema de calidad se observa que de igual forma existe una diferencia entre lo que se quiere y lo que se ha obtenido, sin embargo, se tiene la capacidad para adaptarse a los requerimientos de los empleados y del todo el personal que labora en la cooperativa, este planteamiento elemental tendría cambios profundos de la gestión de la de la empresa. Los cambios empresa podría surgir si se basan en la información como recurso vital para adaptarse y fomentar la necesidad de la

participación, de contar con el capital humano, sus conocimientos y sus aportes para generar mejoramiento continuo.

## **6.2 Recomendaciones**

A continuación, se detallan las recomendaciones que derivan del análisis de la información recabada:

- a) Debido a que la influencia del líder es débil se recomendaría implementar programas de desarrollo de liderazgo, pues mediante la revisión bibliográfica de este estudio se ha demostrado el impacto positivo que ejerce sobre la dinámica empresarial como la productividad laboral, el desempeño y la sinergia, sin mencionar el efecto negativo que genera sobre variables como el ausentismo y la rotación de personal. Recordando que el líder debe discernir la competencia y valores característicos de una organización para llevarla al éxito, debe ser el más capacitado en cuanto a la formación en valores, manejar un lenguaje claro, poseer habilidades especiales en escuchar a sus subalternos y el tener presente las habilidades de cada uno para fortalecerlas. Además, al estar dentro de un ambiente laboral y profesional de constante innovación, el permitir al personal, ser creativos y productivos, al contribuir al cambio y estar en posiciones de alta competitividad y eficiencia para ser reconocidos.
  
- b) Para lograr el objetivo de la empresa no solo debiese enfocarse en captar nuevos clientes o las necesidades de estos, si no tratar de realizar el servicio o entregar el producto con calidad, pero para esto requiere que la empresa internamente cuente con ella. El que la organización contemple dentro de su administración detectar los atributos de calidad y evaluar la concordancia entre la calidad deseada y la percibida; para así determinar mejoras que incremente la satisfacción conduciendo con esto a obtener una mayor productividad, incremento en la satisfacción y lealtad de los empleados.

- c) Implementar algunos cambios como lo son la actitud la cual incluye: el cambiar la cultura “nosotros contra ellos”, olvide la frase “nosotros siempre lo hemos hecho de esta manera, animar a todos en la organización a escuchar temas sobre calidad, no ejercer la autoridad a través del miedo, permanezca abierto a nuevas ideas. Además, implementar programas de entrenamiento continuo tomando en cuenta más cursos de capacitación y posteriormente formar equipos de mejorar de calidad para aplicarlas en los procesos de trabajo.
  
- d) Evaluar periódicamente la estructura ya que para un sistema de calidad funcione correctamente no solo se debe capacitar al personal de la empresa, ya que resulta realmente importante contar con instalaciones y equipos adecuados, además de hacer mantenimientos y ajustes cuando se requiera.

## Referencias

- Ávila. (2018). La sustentabilidad o sostenibilidad. *Tabula rosa*.
- Castellanos y Pulido. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia. *Revista de estudios avanzados de liderazgo*.
- Castellanos y Pulido. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia. *Revista de estudios avanzados de liderazgo*, 24.
- Cenepa. (1999). La impotancia del liderazgo. *Liderazgo*, 1.
- Cortez. (2004). Estilos de liderazgo y motivacion laboral. *Revista de ciencias sociales*, 2003-2014.
- Covas. (2015). EL liderazgo como concepto dinamico. *Rodoanel*, 21.
- Cruz. (2015). Administraacion estrategica. *UAEM*, 99.
- Duque. (2005). Revision del concepto de calidad de servicio y sus modelos de medicion. *Revist inovar*, 64-80.
- Fred. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: PEARSON.
- Garro. (2017). 7 Herramientas de la calidad. *PXS*, 33.
- Gomez. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de ciencia y tecnologia*, 25-29.
- Hernández. (Diciembre de 2011). Motivacion y liderazgo. *Universidad Autonoma del Estado de Hidalgo*, 1-24. Obtenido de [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/huejutla/sistemas/liderazgo/liderazgo1.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/sistemas/liderazgo/liderazgo1.pdf)
- Hernández. (2012). El enfoque de la sustentabilidad en México y los Stakeholders. *IIESCA*.

- Hernández, Flandes y Rodas. (2015). *Administración estratégica*. Mexico: SUAyED.
- Herrera, Ramírez, Roa y Herrera. (2004). La motivación. *La motivación en las organizaciones*, 34.
- Huergo. (2003). Los procesos de Gestión. *Comunicación de las organizaciones*, 5.
- IBCE. (2013). Empresas sustentables. *Empresas sustentables para empresarios de hoy que aseguran el mañana* .
- Lana. (2008). La administración estratégica como herramienta de gestión. *Vision del Futuro*.
- Lopez. (2013). Análisis estratégico de las organizaciones. *Cursos puente*, 56.
- Lopez. (2013). Análisis estratégicos de la organización. *Curso puente*, 53.
- Martínez. (2011). Evaluación. *Fundación Instituto de Ciencias del Hombre*, 8.
- Mejía. (2017). Diagnóstico interno. *Course work*, 63.
- Miranda y Araujo. (2014). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Universidad Simón Bolívar*, 71-84.
- Mora. (2004). La evaluación educativa: Concepto, períodos y modelos. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 29.
- Naranjo. (2009). Motivación: perspectiva teórica. *Revista Educación*, 153-170.
- Navas. (2017). Normas de calidad. *Guía del joven profesional*, 47.
- Ortega. (2014). Fundamentos de administración. *Principios de administración* .
- Ponce. (2006). una alternativa para realizar diagnósticos y determinar las estrategias de intervención en las organizaciones. *Contribuciones a la economía*, 16}.
- Rivera. (2015). Administración estratégica. *UAEM*, 99.



- Rodríguez. (2016). Valoración de puestos de trabajo de una empresa. *Universitas Miguel Hernandez*, 81.
- Saavedra. (2005). Economía y administración. *Administración estratégica*, 15.
- Sainz. (1993). Análisis estratégico. *Universidad de Alcalá de Henares*, 45.
- Sampín, Soria y Guerrero. (2018). El liderazgo y su relación con la satisfacción de los clientes. *INNOVA*, 29-34.
- Santiago. (2018). Las siete herramientas de la gestión de la calidad. En H. Santiago, *HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD* (pág. 134). España.
- Semarnat. (24 de julio de 2018). *Gobierno de México*. Obtenido de <https://www.gob.mx/semarnat/articulos/diferencia-entre-sustentable-y-sostenible>
- Sumuelzo, S. (2012). La sostenibilidad en el ámbito empresarial. *La importancia de los distintos grupos*.
- Tamayo. (2011). Los enfoques mundiales de la gestión de la calidad. *INGENIARE*, 99-103.
- UNIT. (2009). Herramientas para la mejora de la calidad. *UNIT*, 117.
- Wilson, S. (2006). Administrando el proceso, liderando a la gente. *Liderazgo comercial integral*, 10.

## Anexo 1. Encuesta a jefes de recurso humanos.

### Encuesta N°.1

**Nombre:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**Indicaciones:** A continuación, lee las siguientes aseveraciones y responde qué tan de acuerdo está con el enunciado.

**Recuerda:** No hay respuestas buenas ni malas y deben contestarse con la mayor sinceridad posible.

#### Liderazgo.

1. Descubro los intereses de mis compañeros e intento orientarlos hacia una meta en común.  
A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo
2. Intento ser honesto/a y transparente cuando hablo con mis compañeros.  
A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo
3. Intento ser honesto/a y transparente cuando señalo las áreas de oportunidad de mis compañeros.  
A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo
4. Me considero una persona minuciosa en mi labor de enseñar a mis compañeros y de formar a otras personas.  
A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo
5. Conozco bien a mis colaboradores y tengo un vínculo muy fuerte con ellos.  
A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo
6. Intento ofrecer todo mi apoyo cuando un compañero pasa por un momento de dificultad personal.  
A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo

7. Escucho, respeto y considero atentamente las opiniones de los demás antes de opinar/decidir.  
A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo
8. Superviso de cerca lo que hace mi equipo para asegurarme de que todo se hace a mi manera.  
A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo
9. Me cuesta reaccionar ante el fracaso personal y puedo llegar a culpar a los demás por mis fallos.  
A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo
10. Delego actividades y tareas, pero no la autoridad para modificar las decisiones ya tomadas.  
A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo
11. No acepto los fracasos personales ni la sugerencia de que estoy equivocado en mi forma de ver el mundo.  
A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo
12. Exijo superar las metas que consigue mi equipo con el fin de seguir mejorando.  
A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo
13. Mantengo una comunicación abierta sobre los objetivos del equipo y su relación con las expectativas de mis compañeros.  
A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo
14. Suelo utilizar los fracasos de las personas como estímulos de superación.  
A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo
15. Construyo mi proyecto sobre el optimismo, la esperanza en el futuro y el compromiso de mi equipo.  
A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo
16. Me da miedo tomar el control de una situación, prefiero dejar que las demás personas se encarguen de todo.  
A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo
17. Busco activamente las opiniones de los demás como inspiración para ideas frescas y novedosas.

A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo

18. Conseguir resultados positivos y visibles es mi prioridad, la tensión y el estrés es el precio a pagar por el éxito.

A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo

19. Cuando hay una crisis en el equipo, me controlan los nervios y no sé cómo gestionarla.

A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo

20. Soy una persona protectora con las personas que me obedecen, respeto a los que abiertamente me contradicen, pero no perdono a los que me engañan.

A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo

## Referencia para calificar

Puntos. A=1 B= 0.5 C=0.25

Resultado. \_\_\_\_\_

Si ha puntuado ALTO (16 a 20 puntos): significa que tienes madera para tomar las riendas de un proyecto. Eres capaz de dirigir la motivación de un equipo hacia el objetivo deseado y mantienes a todas las personas orientadas a la persecución de una meta en común. Si su puntuación ha sido NORMAL (12 a 15 puntos): significa que tienes potencial para ser un/a líder. Sin embargo, tus inseguridades o tu estilo de personalidad no permiten que florezca bien todo el potencial de líder que posees. Una puntuación BAJA (Menos de 12 puntos): refleja un bloqueo en la capacidad de dirigir a un grupo de personas. No significa que seas una persona incapaz de ser líder, pero debes esforzarse en tus habilidades sociales y entrenarte en dinámicas de comunicación asertiva para poder liderar un equipo.

### Descubre tu estilo de liderazgo

- Si has puntuado alto en las preguntas 1, 2 y 15, tu estilo de liderazgo es VISIONARIO
- Si tus puntuaciones altas han sido en las preguntas 3, 12 y 14, tu estilo de liderazgo será TUTORIAL
- Si has puntuado alto en los ítems 4, 5 y 13, el estilo de liderazgo que predomina en ti será **AFILIATIVO**
- Por otro lado, si tus puntuaciones más altas han sido en las preguntas 6, 7 y 17, el estilo de liderazgo que más se ajusta a tu personalidad es **DEMOCRÁTICO**
- Si has puntuado alto en las preguntas 8, 9, y 18, tu estilo de liderazgo será predominantemente **TIMONEL**
- Finalmente, si has puntuado alto en las preguntas 10,11 y 20, tu estilo de liderazgo será más bien **AUTORITARIO**

## Calidad.

21. Se provee al personal el equipo de protección personal necesario para realizar su trabajo.  
A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo
22. Se mantiene un equilibrio entre el trabajo y la vida privada. (permisos, días de descanso, vacaciones)  
A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo
23. Se da a conocer el objetivo, la misión y visión de la empresa.  
A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo
24. Se han asignado los recursos necesarios (presupuesto, personal, formación, tiempo de dedicación para el desarrollo de las actividades.  
A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo
25. Se hace uso de una bitácora de actividades, así como de órdenes de trabajo para el personal.  
A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo
26. Los procedimientos que se realizan en el departamento se tienen documentados en un manual.  
A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo
27. Se contemplan programas de formación tanto inicial como continua, incluyendo principalmente a los directivos y mandos de la organización.  
A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo
28. Se ha puesto a disposición del personal servicios como servicio médico y ayudas sociales.  
A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo
29. Se adecúan las capacidades al puesto de trabajo a desempeñar o se realizan acciones para que adquiera y mejoren dichas capacidades.  
A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo
30. Se ha organizado el trabajo de forma que las exigencias del mismo no sean ni escasas ni excesivas.

- A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo
31. Existen mecanismos y medidas especiales para asegurar la reincorporación de los trabajadores después de una ausencia prolongada por enfermedad.
- A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo
32. Se informa a los trabajadores de los proyectos mediante canales ágiles y adecuados de comunicación interna.
- A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo
33. El personal del área de Recursos Humanos ofrece y promueve el buen servicio.
- A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo
34. Se brinda apoyo, respaldo y orientación a las necesidades de los compañeros y trabajadores de la empresa.
- A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo
35. Se brinda una buena inducción al personal, así como se da a conocer muy bien el reglamento interno.
- A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo
36. Se realiza un reclutamiento efectivo, selección y colocación de los candidatos que cumplen con las habilidades y conocimientos necesarios para el área.
- A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo
37. Se busca constantemente la forma de mejorar la atención y los servicios que se brindan.
- A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo
38. Existe un sistema de retroalimentación para las actividades del personal.
- A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo
39. ¿Recomendaría la empresa a una amistad que busca empleo a formar parte de esta empresa?
- A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo
40. Las cosas podrían mejorar.
- A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo

## Referencia para calificar

Puntos. A=3 B= 2 C=1

Resultado. \_\_\_\_\_

<b>Puntuación</b>	<b>Calidad</b>
56-57	Excelente
53-55	Buena
47-52	Aceptable
Menos de 47 puntos	Pobre



## Anexo 2. Encuesta a trabajadores

### Encuesta N°.2

**Nombre:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**Indicaciones:** A continuación, lee las siguientes aseveraciones y responde qué tan de acuerdo está con el enunciado.

**Recuerda:** No hay respuestas buenas ni malas y deben contestarse con la mayor sinceridad posible.

#### Liderazgo.

1. Mis intereses son conocidos y ha sido orientado hacia una meta en común con mis compañeros.  
**A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**
2. El personal de Recursos humanos es honesto y transparente cuando hablan conmigo.  
**A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**
3. El personal de Recursos humanos es honesto y transparente cuando señala mis áreas de oportunidad.  
**A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**
4. El área de Recursos humanos ha fomentado que mis actividades se realicen de manera adecuada.  
**A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**
5. El jefe de Recursos humanos me conoce bien y mantiene una relación cordial y de respeto.  
**A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**
6. He recibido apoyo cuando ha pasado por un momento de dificultad personal por parte del jefe de Recursos humanos.

- A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**
7. Mis opiniones son escuchadas, respetadas y consideradas para mejora de las actividades que desempeño.
- A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**
8. Mi trabajo es supervisado constantemente para verificar que las cosas se hagan de acuerdo a lo indicado.
- A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**
9. Ha sido culpado por errores de su jefe.
- A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**
10. Tengo libertad de tomar algunas decisiones por mi cuenta sobre las actividades y tareas asignadas.
- A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**
11. Me permiten dar alguna sugerencia u opinión cuando considero que el jefe está equivocado.
- A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**
12. Se me exige superar las metas planteadas con la finalidad de seguir mejorando.
- A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**
13. Se me informa abiertamente sobre los objetivos del equipo y la relación con los beneficios.
- A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**
14. Utilizan como ejemplo errores míos o de alguno de mis compañeros para motivar a otros.
- A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**
15. Las actividades son planteadas con optimismo con la esperanza de mejorar en el futuro gracias al compromiso de los trabajadores.
- A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**
16. ¿He tomado decisiones cruciales en las actividades cuando no hay una respuesta por parte de los jefes?
- A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**

17. Me han tomado en cuenta su opinión en la consecución de ideas nuevas o novedosas.

**A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**

18. He estado sometido a tensión y estrés para lograr resultados positivos y visibles.

**A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**

19. Cuando hay una crisis en el equipo de trabajo el jefe es el que gestiona la solución.

**A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**

20. La obediencia es recompensada con protección y el engañar castigado.

**A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**

## Referencia para calificar

Puntos. A=1 B= 0.5 C=0.25

Resultado. \_\_\_\_\_

Si ha puntuado ALTO (16 a 20 puntos): significa que tienes madera para tomar las riendas de un proyecto. Eres capaz de dirigir la motivación de un equipo hacia el objetivo deseado y mantienes a todas las personas orientadas a la persecución de una meta en común. Si su puntuación ha sido NORMAL (12 a 15 puntos): significa que tienes potencial para ser un/a líder. Sin embargo, tus inseguridades o tu estilo de personalidad no permiten que florezca bien todo el potencial de líder que posees. Una puntuación BAJA (Menos de 12 puntos): refleja un bloqueo en la capacidad de dirigir a un grupo de personas. No significa que seas una persona incapaz de ser líder, pero debes esforzarse en tus habilidades sociales y entrenarte en dinámicas de comunicación asertiva para poder liderar un equipo.

### Descubre tu estilo de liderazgo

- Si has puntuado alto en las preguntas 1, 2 y 15, tu estilo de liderazgo es VISIONARIO
- Si tus puntuaciones altas han sido en las preguntas 3, 12 y 14, tu estilo de liderazgo será TUTORIAL
- Si has puntuado alto en los ítems 4, 5 y 13, el estilo de liderazgo que predomina en ti será **AFILIATIVO**
- Por otro lado, si tus puntuaciones más altas han sido en las preguntas 6, 7 y 17, el estilo de liderazgo que más se ajusta a tu personalidad es **DEMOCRÁTICO**
- Si has puntuado alto en las preguntas 8, 9, y 18, tu estilo de liderazgo será predominantemente **TIMONEL**
- Finalmente, si has puntuado alto en las preguntas 10,11 y 20, tu estilo de liderazgo será más bien **AUTORITARIO**

21. Dispone de todo lo necesario para realizar con seguridad tu trabajo.  
**A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**
22. El equilibrio entre vida privada y trabajo te parece adecuado.  
**A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**
23. El departamento de R.H me dio a conocer el objetivo, la misión y visión de la empresa.  
**A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**
24. Cuentan con los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades.  
**A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**
25. Se revisa la bitácora y el término de la orden de trabajo por el supervisor del área.  
**A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**
26. Se hace uso del manual de procedimientos para realizar las actividades.  
**A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**
27. Recibió algún programa de formación inicial y de mejora continua con la participación de R.H?  
**A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**
28. Cuentan con un espacio apropiado de servicio médico y ayudas sociales.  
**A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**
29. Recursos Humanos lo capacitó o lo seleccionó de acuerdo a sus capacidades y conocimientos para cubrir el puesto.  
**A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**
30. Considera que las cargas de trabajo están bien distribuidas durante su jornada  
**A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**
31. Después de una ausencia por enfermedad Recursos humanos toma medidas especiales para la reincorporación.  
**A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**

32. Existen canales de comunicación interna ágiles y adecuados en la empresa (Documentos impresos, correos electrónicos, reuniones).
- A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**
33. Se inculca ofrecer un buen servicio.
- A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**
34. Percibe apoyo, respaldo y orientación en tus necesidades por parte del área de Recursos Humanos.
- A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**
35. La inducción del personal y difusión del reglamento interno por parte de R. H es buena.
- A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**
36. Consideras efectivo el reclutamiento de los candidatos para cubrir las vacantes en tu área.
- A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**
37. Considera que el departamento de R.H. busca la manera de mejorar la atención y el servicio que se brinda.
- A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**
38. Recibe una retroalimentación adecuada desde la dirección o tu superior.
- A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**
39. ¿Recomendaría la empresa a una amistad que busca empleo?
- A) Muy de acuerdo    B) Algo de acuerdo    C) Nada de acuerdo**
40. ¿Qué mejoras sugieres?

## Referencia para calificar

Puntos. A=3 B= 2 C=1

Resultado. \_\_\_\_\_

<b>Puntuación</b>	<b>Calidad</b>
56-57	Excelente
53-55	Buena
47-52	Aceptable
Menos de 47 puntos	Pobre

### Anexo 3. Bitácora de Observación

<b><u>BITÁCORA DE OBSERVACIÓN</u></b>			
Observación, visita, recorrido y diario de campo			
Día:	Mes:	Año:	Ciudad:
Hora de inicial:	Hora final:	Empresa:	
		Departamento:	
Observador:		Cargo:	
Proyecto:			
Programa:			
Objetivo de la observación:			
Hora:	Descripción:		
	Argumentación:		
	Interpretación:		



## Anexo 4. Check list

<b>Nombre de la Empresa:</b> Cooperativa la Istmeña S.C. L	
<b>Administración de Recursos Humanos</b>	
<b>Fecha:</b>	<b>N°. de Expediente:</b>
<b>Incorporación de las personas</b>	
<b>Reclutamiento</b>	
<b>1</b>	<b>Definición del puesto o vacante</b>
<b>2</b>	<b>Requisición del personal por parte de jefe de Área</b>
<b>3</b>	<b>Análisis y Sellado de la Requisición por jefe de RH</b>
<b>4</b>	<b>Selección del tipo de reclutamiento (Externo /Interno)</b>
<b>5</b>	<b>Promoción por Reclutamiento interno (ir a paso 21)</b>
<b>6</b>	<b>Técnica de reclutamiento (exclusivo para reclutamiento externo)</b>
	Revisión de solicitudes (en caso de existir ir a paso 14)
	Anuncios en diarios o revistas especializadas
	Internet o plataformas
	Agencia de reclutamiento
	Contacto con escuelas y agrupaciones
	Carteles o anuncios en lugares visibles
<b>13</b>	<b>Recepción de Solicitudes de trabajo</b>
<b>14</b>	<b>Selección de candidatos en función de sus conocimientos, habilidades y aptitudes.</b>
<b>15</b>	<b>Verificar existencia de entrevista y planeación</b>
<b>16</b>	<b>Evidencia del contacto de los candidatos</b>
	Número Telefónico
	Correo electrónico
	Dirección.
<b>17</b>	<b>Entrevista a los candidatos</b>
	Pruebas de conocimiento
	Pruebas de conocimiento
	Pruebas psicológicas
	Prueba de Simulación 2
<b>18</b>	<b>Selección</b>
<b>19</b>	<b>Revisar que el expediente tenga todos los documentos.</b>
	Acta de nacimiento
	Currículum y/o solicitud elaborada
	Credencial de Elector
	CURP

	Número de Seguro Social
	Comprobante de estudios.
	Comprobante de Domicilio
	Carta de Recomendación
	Carta de servicio medico
<b>20</b>	<b>Elaboración de aviso de contrato</b>
<b>21</b>	<b>Verificar que el contrato tenga la siguiente información</b>
	Datos del trabajador y de la empresa
	Especificar tipo de contrato
	Servicios que se prestaran
	Horario de trabajo
	Sueldo y forma de pago
	Día y lugar de pago del salario
	Prestaciones
<b>22</b>	<b>Firma de alta de contrato</b>
	Firma por ambas partes
	Nombre
	Fecha
<b>23</b>	<b>Curso de inducción por Dp. Seguridad e higiene</b>
	Curso Teórico
	Curso Didáctico
<b>24</b>	<b>El trabajador requiere capacitación (SI/NO)</b>
	Capacitación (Exclusivo trabajador sin experiencia)
<b>25</b>	<b>Registro en el reloj checador</b>
<b>26</b>	<b>Reportar con jefe inmediato para indicaciones</b>