



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

Instituto de Ciencias Económico Administrativas

Maestría en Administración

PROYECTO TERMINAL

PROCESOS DE GESTIÓN DE CALIDAD A PARTIR DE ISO 9001:

2015, CASO PASTES DIFICULTAD

Para obtener el grado de

Maestra en Administración

Presenta:

L.A. Mildred Rivera Acosta

Directora

Dra. María del Rosario García Velázquez

Codirector

Dr. Dánae Duana Ávila

San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo Noviembre 2024.

MTRA. OJUKY DEL ROCÍO ISLAS MALDONADO
DIRECTORA DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
PRESENTE.

La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado "Procesos de Gestión de Calidad a partir de ISO 9001 : 2015, caso Pasantes Dificultad " realizado por la sustentante MILDRED RIVERA ACOSTA, con número de cuenta 477662, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 110 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente.

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Por lo que la sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso, para acceder al examen de Grado en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

Atentamente
"AMOR, ORDEN Y PROGRESO"
 San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 30 de octubre del 2024

El comité


 Dr. Triso Javier Hernández Gracia
PRESIDENTE


 Dra. Ma. del Rosario García Velázquez
VOCAL


 Mtra. María Dolores Martínez García
SECRETARIO


 Dr. Danae Guana Ávila
SUPLENTE


 No. 80.
 Dra. Arleth Cerón Islas
DIRECTORA

Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan
 Tilcuautla, San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo,
 México; C.P. 42160
 Teléfono: 771 71 72000 Ext. 4101
 icea@uaeh.edu.mx



Asunto: Carta de no plagio

MTRA. MARÍA DOLORES MARTÍNEZ GARCÍA
COORDINADORA DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTE.

Mediante la presente carta hago constar que el proyecto terminal titulado **“PROCESOS DE GESTIÓN DE CALIDAD A PARTIR DE ISO 9001: 2015, CASO PASTES DIFICULTAD”**, realizado por la sustentante Mildred Rivera Acosta, con número de cuenta 477662, perteneciente al programa de Maestría en Administración, es una propuesta original e inédita sin probabilidad de plagio, esto una vez que se ha hecho uso de la herramienta para la detección de plagio *“plagium”* (se anexa evidencia).

Sin más por el momento, reafirmo mi compromiso en la revisión, análisis y evaluación del documento recepcional.

Atentamente
“AMOR, ORDEN Y PROGRESO”
San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 30 de octubre de 2024

Dra. María del Rosario García Velázquez
Directora de Proyecto Terminal



Circuito la Concepción Km 2.5. Col. San Juan Tilcuautla,
San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México; C.P. 42160
Teléfono: +52 (771) 71 72000 ext. 4101
icea@uaeh.edu.mx

www.uaeh.edu.mx



EVIDENCIA	
Título del Proyecto Terminal:	PROCESOS DE GESTIÓN DE CALIDAD A PARTIR DE ISO 9001: 2015, CASO PASTES DIFICULTAD
Nombre del alumno(a):	Mildred Rivera Acosta
Director de Proyecto Terminal:	Dra. María del Rosario García Velázquez
Herramienta utilizada:	Plagium





PROYECTO TERMINAL FINAL

4%
Textos sospechosos

3% Similitudes
- 1% similitudes generadas por IA
- 2% similitudes generadas por IA
- 1% idiomas no reconocidos

Nombre del documento: PROYECTO TERMINAL FINAL.docx
ID del documento: 3792764854162238b53c1b5a97a7a0ba7e01e3
Tamaño del documento original: 4.17 MB
Autenticidad: []

Depositante: Manuel Pineta
Fecha de depósito: 29/10/2024
Tipo de carga: Insertar
Fecha de fin de análisis: 29/10/2024

Número de palabras: 15.827
Número de caracteres: 124.607

Ubicación de las similitudes en el documento



Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	www.mestizo.org/ https://www.mestizo.org/ 1 Fuente similar	< 1%	[Visualización de ubicaciones]	Palabras idénticas: + 19 (18 palabras)
2	www.derechos.org/nizkor 1 Fuente similar	< 1%	[Visualización de ubicaciones]	Palabras idénticas: + 19 (18 palabras)
3	www.inecovid.com 1 Fuente similar	< 1%	[Visualización de ubicaciones]	Palabras idénticas: + 19 (18 palabras)
4	www.inecovid.com 1 Fuente similar	< 1%	[Visualización de ubicaciones]	Palabras idénticas: + 19 (18 palabras)
5	www.inecovid.com 1 Fuente similar	< 1%	[Visualización de ubicaciones]	Palabras idénticas: + 19 (18 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	www.relativ.org/ https://www.relativ.org/ 1 Fuente similar	< 1%	[Visualización de ubicaciones]	Palabras idénticas: + 19 (18 palabras)
2	www.relativ.org/ https://www.relativ.org/ 1 Fuente similar	< 1%	[Visualización de ubicaciones]	Palabras idénticas: + 19 (18 palabras)
3	www.relativ.org/ https://www.relativ.org/ 1 Fuente similar	< 1%	[Visualización de ubicaciones]	Palabras idénticas: + 19 (18 palabras)
4	www.relativ.org/ https://www.relativ.org/ 1 Fuente similar	< 1%	[Visualización de ubicaciones]	Palabras idénticas: + 19 (18 palabras)
5	www.relativ.org/ https://www.relativ.org/ 1 Fuente similar	< 1%	[Visualización de ubicaciones]	Palabras idénticas: + 19 (18 palabras)

Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas)

- 1 <https://www.relativ.org/> | <https://www.relativ.org/>
- 2 <https://www.relativ.org/> | <https://www.relativ.org/>
- 3 <https://www.relativ.org/> | <https://www.relativ.org/>
- 4 <https://www.relativ.org/> | <https://www.relativ.org/>
- 5 <https://www.relativ.org/> | <https://www.relativ.org/>



Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan Tilcuautla,
San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México; C.P. 42160
Teléfono: +52 (771) 71 72000 ext. 4101
icea@uaeh.edu.mx

ÍNDICE

Introducción	10
Capítulo 1. Planteamiento del problema	12
1.1 Antecedentes del problema	12
1.2 Identificación del problema.....	20
1.3 Delimitación del problema	20
1.5 Justificación.....	22
1.6 Objetivos	23
1.6.1 Objetivo general.....	23
1.6.2 Objetivos específicos	23
1.7 Metodología.....	23
1.7.1 Método.....	26
1.7.2 Recolección de datos	30
1.8 Variables de estudio	31
Capítulo 2. Marco contextual	32
2.1 Elaboración de alimentos en las microempresas en México.....	32
2.2 Antecedentes históricos de las empresas elaboradoras de pastes.....	35
2.2 Antecedentes históricos de la empresa Pastes Dificultad	36
2.3 Antecedentes de la Norma ISO 9001:2015	37
Capítulo 3. Marco teórico	38
3.1 Antecedentes de la gestión de calidad	38
3.2 Conceptos de asociados a la investigación	46
3.2.1 Calidad.....	46
3.2.2. Proceso.....	48
3.2.3. Mapa de procesos.....	49
3.2.4. Gestión de calidad	50
3.3. Teorías.....	50
3.4 Modelos de la gestión de calidad	53
3.5. Investigaciones realizadas.....	56
Capítulo 4. Análisis y Diagnóstico.....	60
4.1. Análisis cualitativo	60
4.1.1 Muestra y Recolección de Datos	60
4.1.2. Análisis.....	60

4.1.3. Resultados	60
4.2. Análisis cuantitativo	67
4.2.1 Muestra y Recolección de Datos	67
4.2.2. Análisis estadístico.....	68
4.2.3. Resultados	68
Capítulo 5. Propuesta	72
5.1 Recomendaciones	72
5.2 Propuestas diagrama de flujo	74
Conclusiones	80
Referencias	82
Anexos.....	93
Anexo 1. Guía de observación.....	93
Anexo 2. Entrevista semiestructurada – Actividades Clave	94
Anexo 3. Cuestionario – Gestión de la Calidad	95
Anexo 3. Tablas de frecuencia, análisis cuantitativo.	98

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1	21
Estratificación de las industrias de acuerdo a su tamaño.....	21
Tabla 2	28
Cuestionario de indicadores ISO 9001:2015 que se aplicó a personal administrativo y operativo de Pastes Dificultad.	28
Tabla 3	30
Fiabilidad del cuestionario por Alfa de Cronbach	30
Tabla 4	47
Conceptos de Calidad	47
Tabla 5	51
Teorías de Calidad	51
Figura 1	32
Producto interno bruto trimestral	32
Figura 2.	33
Distribución de Unidades económicas según entidades federativas (2019).	33
Figura 3	34
Distribución de Unidades económicas según entidades federativas (2019) – Estado de Hidalgo.	34
Figura 4.	35
Unidades económicas según municipios (2014) – Mineral del Monte.....	35
Figura 5	46
Agrupación de la Norma ISO 9001: 2015 con el ciclo PHVA	46
Figura 6	53
Ciclo PHVA.....	53
Figura 7	54
Modelo Baldrige	54
Figura 8	55
Modelo Nórdico	55
Figura 9	56
Modelo SERVQUAL.....	56
Figura 10	58
Medición de las mejores prácticas.	58
Figura 11	60
Nube de palabras. Área operativa: puesto, auxiliar operativo	60
Figura 12	62
Nube de palabras. Área administrativa: puesto, auxiliar administrativo	62
Figura 13	63
Nube de palabras. Área operativa: encargado de producción	63

Figura 14	64
Nube de palabras. Área operativa: producción	64
Figura 15	65
Nube de palabras. Área operativa: cocina	65
Figura 16	66
Nube de palabras. Área operativa: amasijo	66
Figura 17	69
Gráfico de barras – Resumen análisis cuantitativo	69
Figura 18. Proceso supervisión operativa.....	74
Figura 19. Proceso gestión administrativa.....	75
Figura 20. Proceso gestión de la producción.....	76
Figura 21. Proceso producción del paste	77
Figura 22. Proceso cocción de los guisos	78

Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) son pilares fundamentales para la economía y el empleo a nivel local y nacional. Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), estas unidades económicas representan un alto porcentaje del total y son una fuente vital de trabajo. De ahí la importancia de fortalecer su desempeño en el contexto nacional e internacional (INEGI, 2019).

En México, existen alrededor de cuatro millones de MiPyMEs, lo que equivale al 97.6% del total de empresas. De estas, el 97.6% son microempresas, el 2% pequeñas y el 0.4% medianas Secretaría de Economía (2021). Estos datos provienen de la Encuesta Nacional sobre la Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) realizada en 2018.

Sin embargo, las MiPyMEs enfrentan desafíos importantes. El INEGI indica que el 60% de los empresarios no miden sus indicadores, lo que limita su capacidad para optimizar su gestión INEGI (2021). A esto se suma que, según el Centro de Innovación en Logística y Comercio de México (CILTEC), sus costos de operación pueden llegar al 30% de sus ventas (Citylife, 2021). En este contexto competitivo, las MiPyMEs suelen tener una menor productividad que las grandes empresas. Barreras (2021), señala que esto se debe a una falta de adaptación a las necesidades del cliente y a una menor calidad en sus productos o servicios.

El 8 de agosto de 1999, la emprendedora María de los Ángeles Ángeles Frago inauguró Pastes Dificultad en el pintoresco poblado de Mineral del Monte, Hidalgo. Desde el principio, la empresa se ha distinguido por ofrecer productos de alta calidad, siempre orientados a satisfacer los paladares más exigentes.

En 2007, Pastes Dificultad enfrentó una crisis que los llevó a cambiar su sede. Sin embargo, esta situación impulsó su crecimiento, permitiéndoles mudarse a un espacio más amplio y moderno. En los cinco años siguientes, la alta demanda de sus productos provocó un rápido crecimiento, lo que resultó en tres traslados adicionales a nuevas instalaciones. Aunado a estos cambios Pastes Dificultad presento diversos problemas en el área operativa y administrativa que limitan la mejora continua en la organización.

La implementación de propuestas de calidad basadas en los lineamientos de la norma ISO 9001:2015 y apoyadas en la elaboración de diagramas de flujo representa un avance crucial para Pastes Dificultad hacia una cultura organizacional orientada a los procesos. Esta estrategia no solo optimiza la gestión interna al clarificar y estandarizar las actividades, sino que también mejora la capacidad de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes, aportando un valor diferencial a sus productos y servicios y potenciando su crecimiento y éxito en el mercado.

Este estudio de caso está compuesto por seis capítulos. En el primer capítulo se plantea el problema, se describen sus antecedentes y se delimita su alcance. También se justifica el estudio y se establecen un objetivo general junto con tres objetivos específicos. Este capítulo incluye la metodología del proyecto, el método utilizado, el proceso de recolección de datos y las variables de estudio.

El segundo capítulo presenta un marco contextual que aborda la elaboración de alimentos en microempresas en México, un recorrido histórico de las empresas dedicadas a la producción de pastes y, finalmente, la historia de Pastes Dificultad.

El tercer capítulo se centra en el marco teórico del estudio, donde se analizan conceptos relevantes para la investigación, como calidad, proceso, mapa de procesos, gestión de calidad, teorías y modelos de calidad, así como investigaciones previas relacionadas con el tema.

El análisis y diagnóstico, abordados en el cuarto capítulo, se dividen en dos partes: cualitativa y cuantitativa. Esta sección detalla la muestra, la recolección de datos, y el análisis de resultados. Como resultado, se generaron propuestas de diagramas de flujo que representan los procesos clave, acompañadas de recomendaciones para su implementación en el quinto capítulo.

Finalmente, en el sexto capítulo se presentan las conclusiones del estudio de caso.

Capítulo 1. Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes del problema

A partir de una revisión exhaustiva de la literatura, la presente investigación recopila y analiza estudios, publicaciones y artículos que abordan la problemática de la ausencia de una gestión por procesos en las MiPyMEs. Se incluyen, además, posturas críticas sobre la aplicación de la gestión de la calidad, con el objetivo de ofrecer una visión integral del tema.

En el siguiente apartado se presenta una síntesis de investigaciones relevantes para el presente trabajo, incluyendo autor, tema de estudio, resultados y aportes.

En el ámbito internacional, se han realizado estudios que comparan el rendimiento organizacional de empresas con y sin certificación en la norma ISO 9001. Estados Unidos los resultados de las investigaciones documentales indican que las empresas que no poseen una certificación de calidad presentan un rendimiento inferior, lo que se atribuye a la falta de implementación de modelos basados en esta norma (Casas, 2017).

En otras palabras, la ausencia de procesos de gestión de calidad basados en la Norma ISO 9001 se traduce en un menor desempeño organizacional; la implementación de estos modelos puede ser una herramienta poderosa para mejorar el rendimiento organizacional interno y externo de las empresas.

En este mismo sentido, la investigación realizada por Benzaquen-De Las Casas y Pérez-Cepeda (2016) identificó una serie de problemas en la mejora continua y el liderazgo que afectan a la gestión de calidad, estos aspectos son:

- Satisfacción de necesidades de los clientes.
- Desarrollo de mejora continua.
- Compromiso y liderazgo de la dirección.
- Trabajo en equipo.
- Identificación de procesos clave.

Estos autores consideran que la falta de implementación de procesos de calidad es la principal causa de los problemas antes mencionados.

En la misma línea y de acuerdo con la investigación de Knežević et al. (2017) hallaron que la falta de calidad en la realización de las actividades operáticas y administrativas da como resultado la insatisfacción del cliente. Un ejemplo de ello se encuentra en la investigación de este autor, cuyo objeto fue mediar la aplicación de la gestión de calidad y satisfacción del cliente en los hoteles de Serbia, Rumanía; los resultados fueron que las expectativas y satisfacción de los huéspedes que se han alojado en hoteles que implementan una Gestión de Calidad Total son mejores (están más satisfechos) contra aquellas personas que se albergaron en hoteles que no implementan esta gestión.

Por otro lado, Martínez et al. (2018) señalan que las empresas colombianas no certificadas en calidad enfrentan una limitada oportunidad de competir en el mercado internacional. Pues derivado de la firma de tratados de libre comercio, los gobiernos han ampliado la variedad de bienes y servicios de calidad disponibles para la población. Entonces, las empresas y comercios locales suelen tener deficiencia (desventaja) competitiva en costos, innovación y tecnología

A medida que los mercados crecen, las exigencias de los clientes se vuelven más estrictas; esto genera que algunas empresas se muestren renuentes a hacer negocios con organizaciones que no cuentan con una certificación de calidad, pues la falta de este documento genera dudas sobre la eficacia de los productos o servicios que ofrecen.

En el entorno nacional, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) son fundamentales para la economía mexicana, representan el 99.8% de las compañías en el país y aportan con el 52% al Producto Interno Bruto (PIB) en las actividades económicas principales como son: comercio al por menor, servicios privados no financieros y manufacturas (Gobierno de México, 2023).

Sin embargo, la mayoría no logran sobrevivir más de dos años después de su creación debido a la alta tasa de mortalidad empresarial es el desconocimiento por

parte de las organizaciones y sus líderes de los modelos de calidad existentes (Gobierno de México, 2023).

La implementación de modelos de calidad como ISO 9001, Seis Sigma o Lean Manufacturing pueden ser herramientas fundamentales para que las MiPyMEs optimicen sus procesos, incrementen su competitividad en el mercado y, como consecuencia, prolonguen su vida comercial. Cada uno de estos modelos posee características y ventajas específicas, por lo que resulta crucial que las MiPyMEs seleccionen el que mejor se ajuste a sus necesidades y realidades particulares (García et al., 2017).

En México, las microempresas presentan una productividad del 16% en comparación con las grandes empresas, mientras que las pequeñas y medianas alcanzan el 35% y el 60%, respectivamente. Estas cifras evidencian el reto que enfrenta el sector MiPyME de incrementar su productividad y competitividad frente a las grandes empresas en áreas como la calidad, la capacitación de recursos humanos, la innovación de productos, el acceso a la tecnología y la reducción de costos (García et al., 2017).

En 2021, Barreras alertaba que cerca del 80% de las MiPyMEs mexicanas limitan su crecimiento y competitividad por procesos internos ineficaces, además de no contar con certificaciones de calidad, eso se debe principalmente a la falta de interés para invertir en capital humano capacitado y en la implementación de sistemas de gestión de calidad.

En este contexto, resulta crucial destacar la significativa contribución de las MiPyMEs al PIB y al empleo, tal como lo demuestran diversos estudios sobre su competitividad. En este sentido, la innovación, la calidad y el capital humano se constituyen como pilares fundamentales de la gestión de la calidad, impactando directamente en la longevidad y el éxito de estas organizaciones (Salas et al., 2007).

A las dificultades ya mencionadas, se suman otros obstáculos que limitan el potencial de las MiPyMEs. Por ejemplo, la deficiente planeación de procesos,

actividades financieras y administrativas, la desatención a la calidad en sus productos y servicios, el subaprovechamiento o la ausencia de tecnología, y la falta de capacitación en su capital humano (Salas et al., 2007).

Las microempresas y las pequeñas y medianas empresas (MiPymes) representan el 90% de las empresas, general entre el 60% y 70% del empleo, además del 50% del Producto Interno Bruto (PIB) en el mundo y en el comercio global realizan el 41% de las importaciones mundiales y el 36% de las exportaciones a nivel global. (Organización de las Naciones Unidas, 2024).

Las MiPymes a menudo son consideradas como un eje central en las economías y son reconocidas como agentes principales de innovación y crecimiento económico en cada país (Gobierno de México, 2023).

Si bien la gestión por procesos se considera una herramienta organizacional para la estandarización de actividades, Reyes et al. (2021) discrepan en su investigación sobre la relación entre los sistemas de gestión de calidad y la innovación. Argumentan que estos sistemas generan mejoras limitadas, ya que solo satisfacen necesidades puntuales sin ofrecer una mejora continua y un desempeño eficiente de los procesos.

Por otro lado, Orozco y Aldana (2007) identificaron en las MiPyMEs dificultades para comprender las estrategias de la competencia ya que esto les limita la capacidad de direccionar sus productos y servicios hacia segmentos de mercado más amplios y con nuevas oportunidades. Así como enfocarse en las necesidades de sus clientes, es decir la falta de atención a estas necesidades dificulta la adaptación del producto o servicio en términos de calidad, precio y plazo.

Corrales (2016) coincide en que las MiPyMEs buscan cada vez más el reconocimiento en temas de calidad. Este reconocimiento les permite obtener un plus distintivo frente a la competencia y fidelizar a sus clientes actuales y futuros. Sin embargo, la estandarización de los procesos es un requisito fundamental para alcanzar este objetivo.

Las dificultades mencionadas por Orozco y Aldana (2007) en cuanto a la comprensión de la competencia y la atención a las necesidades de los clientes se convierten en obstáculos para la obtención del reconocimiento en temas de calidad que analiza Corrales (2016). La estandarización de los procesos se presenta como una solución para superar estas dificultades y alcanzar la excelencia empresarial.

Porqué las MiPyMEs buscan cada vez más el reconocimiento en temas de calidad. Este reconocimiento les permite obtener una ventaja competitiva frente a sus rivales y fidelizar a sus clientes actuales y futuros. Sin embargo, la estandarización de los procesos es un requisito fundamental para alcanzar este objetivo.

González (2005) analiza una problemática crucial: las MiPyMEs no tienen forma de solventar internamente problemas de gestión sin la implementación de procesos y modelos de gestión de calidad. Entre estos problemas encontramos: carencia de organización: dificultad para gestionar eficientemente los recursos y actividades. Retrasos tecnológicos: falta de actualización tecnológica que limita la productividad y competitividad.

López (2013) menciona que la ausencia de procesos de control de calidad en las áreas de producción, las MiPymes incrementan sus errores durante el desarrollo de las actividades para generar el producto o servicio con mejor calidad. Esto se debe a diversos factores, como:

- Mala distribución del área de trabajo: dificultad para el flujo eficiente de materiales y trabajadores.
- Duplicidad de actividades: tareas innecesarias que consumen tiempo y recursos.
- Pérdida de tiempo y movimientos: ineficiencia en los procesos productivos

La gestión de la calidad en el servicio al cliente es fundamental para crear una imagen óptima de la empresa, formando recomendaciones positivas entre los consumidores y promover un ambiente favorable para clientes actuales y futuros, así como a los colaboradores. La gestión de la calidad en el servicio al cliente es

una inversión estratégica que beneficia a todos los actores involucrados: empresa, clientes y colaboradores (López, 2013).

López (2013) replica que la falta de perfeccionamiento y adecuación de los procesos internos y externos a las necesidades del cliente reduce significativamente las posibilidades de aumentar la adquisición del producto o servicio. En otras palabras, cuando las empresas no se enfocan en satisfacer las necesidades de sus clientes, la probabilidad de que estos compren sus productos o servicios disminuye considerablemente.

Barreras (2021) propone la implementación de la gestión por procesos y de calidad como una estrategia para reducir la brecha competitiva de las MiPyMEs. Esta estrategia busca generar mejores prácticas desde el interior de las empresas, ya que muchos propietarios no están familiarizados con estos temas y desconocen los beneficios a largo plazo, como la definición de estándares de calidad y la obtención de certificaciones.

Para asegurar la calidad de los productos y servicios y cumplir con las expectativas del cliente, se recomienda la adopción de una guía de aplicación como la norma ISO 9001:2015. Esta norma, por su contenido y alcance, establece los requisitos necesarios para mejorar la calidad de los productos y servicios de la organización, desde su planeación, elaboración y venta, conduciendo a un mejor desempeño general (Nueva ISO 9001:2015, 2021).

Barreras (2021) también destaca que la gestión por procesos puede guiar a las MiPyMEs hacia la mejora y la competitividad a través de sus actividades y organización. Esta mejora se puede reforzar con una guía de administración por procesos basada en la Norma de calidad, la cual permite prevenir riesgos operativos y desarrollar propuestas para aumentar la productividad.

Crear un servicio o producto de calidad con rapidez, disponibilidad inmediata, trato amable y precios justos ayuda a generar presencia en la mente del consumidor y a posicionarse como "top of mind". Esto aplica también para las MiPyMEs, como lo confirman (Matadamas et al., 2015).

Matadamas et al., (2015) sostienen que los procesos desempeñan un papel fundamental en las empresas, ya que permiten organizar la distribución del trabajo, establecer límites claros para cada función y generar resultados que agregan valor a los insumos. A su vez, enfatizan que la consecución de los objetivos empresariales requiere un control interno eficaz, caracterizado por la homogeneidad, la persistencia y la implementación de sistemas de control adecuados.

En este sentido, Matadamas et al. (2015) consideran que la implementación de una cultura basada en procesos fomenta la cooperación y la transparencia dentro de la empresa, orientando todos los esfuerzos hacia la obtención de resultados.

Matadamas et al., (2015) comentan que, para alcanzar una cultura basada en procesos, es fundamental contar con herramientas que permitan la sistematización y el análisis de las actividades dentro de la empresa. Por tanto, se pretende generar propuestas de procesos de calidad claves por medio de diagramas de flujo con base a la norma ISO 9001:2015. Esta iniciativa permitirá:

- **Mejorar las prácticas administrativas:** Al tener una visión clara y sistematizada de los procesos, se podrán identificar áreas de mejora y optimizar el uso de recursos.
- **Hacer que sus actividades sean más racionales y entendidas:** La documentación y el análisis de los procesos facilitarán la comprensión de las tareas y responsabilidades de cada miembro del equipo.
- **Cumplir con las necesidades de los clientes de Pastes Dificultad:** La mejor comprensión de los procesos permitirá identificar y satisfacer mejor las expectativas de los clientes.
- **Aportar valor a su producto y al servicio que ofrece:** La mejora continua de los procesos permitirá ofrecer un producto y servicio de mayor calidad, diferenciándose de la competencia.

En un contexto más particular, el estado de Hidalgo alberga un total de 21.245 empresas, de las cuales el 99,9% corresponden a la categoría de MiPyMEs. En el ámbito municipal, Pachuca de Soto concentra 10.015 de estos organismos, destacando el sector servicios con una participación del 14,62% (Terrones, 2011).

Aragón et al. (2010) identifican diversos factores que inciden significativamente en la gestión de la calidad organizacional, entre los que destacan el capital humano, la innovación tecnológica en los procesos, la calidad en sí misma y la administración estratégica. Una adecuada gestión de la calidad se traduce en servicios que satisfacen de forma automática las necesidades de los clientes, quienes buscan soluciones a sus problemas o la realización de sus deseos. Si un servicio o producto no cumple con los estándares de calidad esperados, es poco probable que el cliente lo adquiera nuevamente.

La implementación de modelos de calidad y Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) en las MiPyMEs se ve obstaculizada por diversos factores. Entre ellos, destaca el costo elevado de su implementación y la capacitación del personal para una correcta ejecución (Barreras, 2021).

Adicionalmente, la falta de conocimiento por parte de los empleadores sobre los procesos de certificación y las ventajas competitivas que estos otorgan a las MiPyMEs genera una brecha productiva significativa. Erróneamente, se percibe que las certificaciones son exclusivas para grandes empresas, lo que limita el potencial de las MiPyMEs para mejorar sus procesos y alcanzar una mayor competitividad en el mercado (Barreras, 2021).

En resumen y de acuerdo con los autores, la falta de sistemas de gestión de calidad genera una serie de obstáculos internos que impiden el crecimiento y desarrollo de las MiPyMEs pues la entrega final de los productos o servicios se ve directamente afectada, impactando negativamente en la calidad, la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa.

1.2 Identificación del problema

El estudio de caso se realiza en la empresa Pastes Dificultad, organización familiar dedicada a la elaboración y venta de pastes; se establece un acercamiento a partir de una investigación de campo utilizando una guía de observación (anexo 1) la cual se basó en la Norma ISO 9001:2015 y su finalidad es conocer cuál es el panorama general de su problemática. La guía fue aplicada al L.A. Ariel Ángeles Ortiz, Gerente General de Pastes Dificultad.

Al finalizar la aplicación de la guía de observación se detectó lo siguiente en el área Administrativa y Operativa: a) duplicidad de mando, b) duplicidad de actividades, c) la producción de los pastes ya no cumple con las especificaciones establecidas en los recetarios, d) conteos inconsistentes de pastes horneados, e) mala comunicación y f) calidad del servicio al cliente no es buena ya que en periodos de mayor afluencia el personal que atiende deja descubierta algunas áreas del comedor y a los comensales.

Pastes Dificultad no cuenta con procesos clave formalizados ni un sistema de gestión de calidad que impulse estrategias de mejora continua en toda la organización. Esta situación plantea la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los procesos claves de calidad operativos y administrativos conforme a la NOM ISO 9001:2015 que se llevan a cabo actualmente en la empresa Pastes Dificultad, que ayuden a clarificar a los colaboradores las actividades a realizar?

1.3 Delimitación del problema

La investigación se llevará a cabo en la empresa Pastes Dificultad, ubicada en la Calle Emiliano Zapata s/n, Barrio La Tlaxcalera; C.P. 42138; Mineral del Monte; Estado de Hidalgo. C.P. 42138, su representante legal es la C. María de los Ángeles Ángeles Fragoso, el giro es servicios (venta y elaboración de pastes). La duración fue de dos años a partir del mes de julio del año 2022 hasta el mes de julio del año 2024.

De acuerdo a la clasificación de la Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, la estratificación de las industrias de acuerdo a su tamaño es la siguiente:

Tabla 1

Estratificación de las industrias de acuerdo a su tamaño.

Estratificación por número de trabajadores			
Sector/tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	de 0 a 10	de 0 a 10	de 0 a 10
Pequeña	de 11 a 50	de 11 a 30	de 11 a 50
Mediana	de 51 a 250	de 31 a 100	de 51 a 100

Nota. Elaboración propia a partir de Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, (2023).

De acuerdo con la tabla número 1, la empresa Pastes Dificultad pertenece al sector servicios de alimentos y cuenta con 60 empleados por lo que Pastes Dificultad es de tamaño pequeña (Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, 2023).

1.4 Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son las actividades en el área operativa y administrativa que se llevan a cabo actualmente en la empresa Pastes Dificultad a partir de la NOM ISO 9001:2015?
2. ¿Los diagramas de mapeos basados en la NOM ISO 9001:2015 cumplen con la operatividad de las áreas de estudio de la empresa Pastes Dificultad?
3. ¿Cómo se va a eficientar el desarrollo de las actividades del área operativa y administrativa de la Empresa Pastes Dificultad con los procesos identificados conforma a la Nom ISO 9901:2015?

1.5 Justificación

Actualmente la empresa Pastes Dificultad no tiene formalizadas las actividades que cada colaborador del área operativa y administrativa tienen que desarrollar, y a corto plazo limita generar estrategias internas de mejora continua en la organización.

La presente investigación se fundamenta en los aportes de Sampieri et al. (2017), quienes identifican elementos clave para justificar su desarrollo. Por la particularidad que tiene el presente estudio de caso, la conveniencia de la presente investigación para Pastes Dificultad radica en que la propuesta de procesos clave formalizados basados en la norma ISO 9001:2015 permitirá a la empresa mejorar su gestión administrativa y operativa.

Esto se traduce en la capacidad de: 1) identificar de manera precisa las necesidades de los clientes, 2) Establecer acciones de mejora oportunas y efectivas en las actividades a realizar en sus puestos de trabajo, 3) optimizar los procesos internos para una mayor eficiencia, reducción de mermas y optimización de costos y 4) alcanzar la satisfacción del cliente de forma sostenible.

El presente estudio de caso permitirá a los directivos de Pastes Dificultad en la toma de decisiones evaluando la calidad del producto, eficiencia y practicidad de las tareas que realizan los colaboradores además de conocer el nivel de satisfacción de los clientes. Llevar a la práctica la mejora de sus procesos a través de la ISO 9001:2015.

Así como reducir las mermas y costos operativos, aumentar los niveles de ventas y ampliando su margen de utilidad. A largo plazo Pastes Dificultad puede ser solida financieramente para aperturar la sucursal número tres en la localidad y generar otras fuentes de empleo en el municipio.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Identificar procesos claves de calidad a partir de la Norma ISO 9001:2015 en el área operativa y administrativa de Pastes Dificultad, para generar diagramas de proceso que permitan establecer propuestas en una guía de aplicación que conlleve a eficientar el desarrollo de las actividades.

1.6.2 Objetivos específicos

1. Identificar las actividades clave del área operativa y administrativa que se realizan en la empresa Pastes Dificultad con el fin de relacionarlas con la NOM ISO 9001: 2015,
2. Validar los diagramas de procesos elaborados tomando en cuenta la NOM ISO 9001:2015 con el fin de testificar la correspondencia con las áreas involucradas en el estudio de la empresa Pastes Dificultad.
3. Proponer una guía de mejora continua en los procesos del área operativa y administrativa basados en la NOM ISO 9001:2015, de la empresa Pastes Dificultad que permita eficientar el desarrollo de sus actividades.

1.7 Metodología

La investigación que se presenta tiene un enfoque complementario, para generar una visión más amplia de los fenómenos combinando la parte creativa del aspecto cualitativo con la formalidad de la metodología cuantitativa para resolver los problemas identificados en la gestión de la calidad de Pastes Dificultad (Canta y Quesada, 2021).

El método de investigación a utilizar es el estudio de caso ya que enmarca una metodología propia de la investigación empírica, que permitirá un análisis exhaustivo de un caso específico en la empresa Pastes Dificultad para comprender el entorno interno de la misma y tomar decisiones sobre qué propuesta de procesos

es mejor para la operatividad del área administrativa y operativa (Canta y Quesada, 2021).

El presente estudio de caso es de tipo descriptivo cuyo objetivo principal será describir la realidad del fenómeno en estudio. Para ello, se llevará a cabo un estudio de campo, lo que implica la recolección de datos en el sitio. Se utilizará un diseño observacional, es decir, no se manipularán las variables de estudio (Canta y Quesada, 2021).

Esta investigación no lleva hipótesis por su naturaleza exploratoria y descriptiva, además de que se busca generar propuestas de procesos a partir de los datos recopilados con ayuda del enfoque inductivo del caso específico Pastes Dificultad. Este estudio busca comprender el fenómeno en profundidad dentro del contexto real y específico de la empresa, más no probar hipótesis, pues esta limitaría la flexibilidad de este trabajo (Chaves y Weiler, 2016).

El caso tiene las siguientes características: se enfoca en la observación del objeto de investigación (Pastes Dificultad) en su escenario natural y en un periodo determinado (julio 2022 – julio 2024), por lo que esta espacial y temporalmente delimitado.

Con metodología propia de la investigación empírica, que permitirá un análisis exhaustivo de un caso específico en la empresa para comprender el entorno interno de la misma y tomar decisiones sobre qué propuesta de procesos es mejor para la operatividad del área administrativa y operativa (Roth, 2022).

La presente investigación utiliza cómo unidad de análisis a la MiPyME Pastes Dificultad ya que de acuerdo a las características propias de este tipo de estudio la indagación debe realizarse a un caso único por su naturaleza detallada y particular y la metodología se basará en un modelo mixto, cualitativo y cuantitativo (Roth, 2022).

El total de las muestras suman 52 colaboradores, con el objetivo de profundizar el entendimiento del caso Pastes Dificultad se utiliza el tipo de muestra intencionada

puesto que dieron su consentimiento informado con una recolección exhaustiva de datos por tratarse de un único caso de análisis.

En el ámbito cualitativo la muestra fue de 4 directivos y 8 operativos de la empresa Pastes Dificultad, esta muestra fue importante debido a que representa el 20% de la población, es decir de los 60 colaboradores que integran la plantilla laboral de Pastes Dificultad.

En el aspecto cuantitativo se identificó una población de 60 trabajadores, para determinar la muestra de la población se aplicó la siguiente fórmula de Castañeda et al. (2002) porque es conocido el tamaño de la población:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

En el enfoque cualitativo se aplicó una entrevista semiestructurada para identificar cuáles son las actividades principales del área operativa y del área administrativa. Se optó por este tipo de entrevista, porque aporta fiabilidad, capacidad amplia de respuesta, generar seguridad entre el entrevistado y el entrevistador a través de la empatía, además de que proporcionara al estudio de caso elementos tangibles para el análisis (Piza et al., 2019).

En el enfoque cuantitativo se aplicó un cuestionario (anexo 3) para recolectar datos precisos y medibles sobre las variables de interés para este estudio de caso, para ser más preciso se busca recolectar la opinión de los colaboradores a cerca del grado de gestión de calidad que se practica en Pastes Dificultad y así priorizar cuales son los procesos que se deben desarrollar para el área operativa y administrativa (Mousalli, 2015).

La presente investigación tiene como objetivo principal diseñar propuestas de procesos de calidad en todas las áreas operativas y administrativas de Pastes Dificultad. Para ello, se tomará como referencia la Teoría de Calidad de Joseph Juran "Trilogía de Juran", la cual se basa en tres pilares: planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad.

A partir de los resultados obtenidos, se sentarán las bases para la implementación de procesos que optimicen la gestión de la calidad en Pastes Dificultad. Cabe destacar que la información y datos utilizados corresponden a un solo momento en el tiempo, lo que caracteriza a este estudio como transversal.

En el marco de la planificación de la calidad, se utilizará la norma ISO 9001:2015 para identificar, planificar y diseñar los procesos clave de las áreas operativa y administrativa de Pastes Dificultad. Esto permitirá establecer una base sólida para la implementación de un sistema de gestión de calidad efectivo y eficiente.

En el segundo aspecto, se propone implementar un sistema de control que permita monitorear el cumplimiento de las metas establecidas y evaluar el desempeño real de los procesos en comparación con lo planificado. Este sistema de control permitirá identificar desviaciones y tomar acciones correctivas para mantener el "status quo" y garantizar la calidad de los productos o servicios (tercer pilar).

1.7.1 Método

Para recopilar la información necesaria, se utilizarán dos métodos: una entrevista semiestructurada con 11 preguntas y un cuestionario con 17 ítems.

El análisis cualitativo se basará en la entrevista semiestructurada, la cual permitirá identificar las actividades principales del área operativa y administrativa.

Las respuestas obtenidas se analizarán con el software ATLAS Ti versión 9, identificando palabras clave por medio de nubes de palabras para generar diagramas de procesos de cada área (procesos clave). Este medio de visualización es preferible porque se busca una forma simple y efectiva de las actividades clave del área operativa y administrativa de pastes dificultad, además de que se pretende facilitar la comprensión de los hallazgos en diversas audiencias.

En cuanto al análisis cuantitativo, se aplicará el cuestionario "Gestión de la Calidad - Pastes Dificultad" al personal operativo y administrativo. Las respuestas, clasificadas en una escala de Likert de cinco puntos donde 1 (nunca) a 5 (siempre).

Se elige esta cuantificación para facilitar la interpretación ya que hay menos opciones de respuesta en los que los participantes puedan tomar decisiones rápidamente y reducir la ambigüedad de las respuestas, además la escala de cinco puntos genera una precisión al capturar las posibles variaciones de las respuestas y el encuestado podrá utilizar todas las opciones de respuesta, brindando datos útiles y claros (Revilla et al., 2009).

Los datos se analizaron con el software IBM SPSS Statistics versión 25. La validación del cuestionario se realizó mediante una prueba piloto, calculando el coeficiente alfa de Cronbach a partir de los datos obtenidos.

Este instrumento tiene como objetivo principal evaluar el nivel actual de gestión de calidad en Pastes Dificultad, tomando como referencia los requisitos establecidos en la norma ISO 9001:2015. Para ello, se aplicará un cuestionario que permitirá obtener datos sobre las diferentes prácticas de gestión de calidad que se llevan a cabo en la empresa.

La medida de tendencia central que se analizó es la moda; debido a que se pretende identificar los patrones de frecuencia en las respuestas, lo que ayudara a conocer el grado de calidad que se emplea Pastes Dificultad en las actividades internas, además los datos con los que se trabaja son ordinales (escala Likert del 1 al 5) y la muestra a estudiar es pequeña (Glasow, 2005).

1.7.2 Validación del instrumento cuantitativo

Para la parte cuantitativa de la investigación, se elaboró un cuestionario de 17 preguntas. El cuestionario se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 2

Cuestionario de indicadores ISO 9001:2015 que se aplicó a personal administrativo y operativo de Pastes Dificultad.

Requisito de la NOM ISO 9001:2015	Pregunta
Liderazgo	1.- ¿Recibes instrucciones de cómo hacer su trabajo por más de una persona? 2.- ¿Consideras que los dueños de la empresa ejercen un buen liderazgo?
Planeación y Motivación	3.- Consideras que las actividades que realizas fueron planeadas con anticipación? 4.- Te motiva tu trabajo y las actividades que realizas? 5.- ¿Alguna vez has recibido capacitación sobre tu puesto de trabajo?
Capacitación	6.- ¿Comprendes claramente cómo hacer tus actividades productivas? 7.- ¿Consideras que cuentas con la capacitación necesaria para ofrecer un buen servicio al cliente?
Recursos	8.- ¿Consideras que cuentas con las herramientas suficientes para realizar tu trabajo? 9.- ¿Consideras que el espacio en el que desarrollas tus actividades es adecuado? 10.- ¿Las actividades que realizas están disponibles en algún documento oficial?
Comunicación	11.- ¿Consideras que en tu lugar de trabajo existe una buena comunicación?
Operación	12.- ¿Existe una planificación cuando se necesita realizar un cambio en tus actividades? 13.- ¿En tu puesto de trabajo tienes alguna relación directa con el cliente? 14.- ¿Conoces paso a paso como hacer las actividades en tu puesto de trabajo?
Evaluación del desempeño	15.- ¿En tu trabajo tienes objetivos o metas por cumplir? 16.- ¿Tu jefe inmediato evalúa la forma en como realizas tu trabajo?
Mejora Continua	17.- ¿En tu puesto de trabajo realizas actividades innovadoras para mejorar tu desempeño?

Nota. Elaboración propia a partir de la NOM ISO 9001:2015

El cuestionario de la tabla 2 está dirigido al personal administrativo y operativo de Pastes Dificultad y busca evaluar diversos aspectos de la gestión de calidad en la empresa.

Las primeras cuatro preguntas (1 a 4) evalúan el liderazgo dentro de la empresa, indagando sobre la existencia de un liderazgo efectivo y la capacidad de los jefes inmediatos para planificar, motivar y delegar.

Las preguntas 5 a 7 se enfocan en la capacitación que recibe el personal, mientras que las preguntas 8 a 11 se centran en la disponibilidad de recursos para el desempeño de las actividades.

Las preguntas 12 a 14 evalúan los procesos operativos de la empresa, mientras que las preguntas 15 y 16 buscan determinar si se mide el desempeño de los empleados.

Finalmente, la pregunta 17 indaga sobre la existencia de una cultura de mejora continua en Pastes Dificultad

Para evaluar las respuestas, se utilizó una escala Likert de cinco puntos, la cual permite medir la frecuencia con que se presentan las características o comportamientos evaluados. Las opciones de respuesta fueron:

1. Nunca
2. Muy pocas veces
3. Algunas veces
4. Casi siempre
5. Siempre

La prueba piloto se aplicó en la segunda estancia profesionalizante se tomó una muestra del 10% de los 60 colaboradores (población) que tiene Pastes Dificultad, ese porcentaje equivale a 6 colaboradores, 2 de nivel administrativo y 4 de nivel operativo. Para calcular la fiabilidad del instrumento se aplicó el alfa de Cronbach, se utilizó el programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) y se obtuvo lo siguiente:

Tabla 3

Fiabilidad del cuestionario por Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	Número de Ítems
.869	.886	17

Nota. Elaboración propia en SPSS

La tabla número tres muestra los datos obtenidos del análisis sobre la fiabilidad del cuestionario, con un coeficiente alfa de Cronbach de 0.869. Este valor se encuentra dentro del rango considerado aceptable por Carvajal et al. (2011) para estudios de este tipo, que oscila entre 0.7 y 0.9. Cabe destacar que el coeficiente alfa de Cronbach puede tomar valores entre 0 y 1, donde un valor cercano a 1 indica una mayor consistencia interna de los ítems del cuestionario.

La confiabilidad de esta prueba se da por otros estudios que la han aplicado en el contexto mexicano.

1.7.2 Recolección de datos

La recolección de datos para la investigación se realizó en tres etapas:

1. Validación del instrumento: Se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad del cuestionario.
2. Aplicación de instrumentos y análisis de datos: Se aplicaron los instrumentos de recolección de datos (cuestionario y entrevista semiestructurada) a los colaboradores de la empresa Pastes Dificultad. Se verificaron las respuestas, se analizaron los datos y se elaboraron las propuestas de mejora.
3. Generación de conclusiones: Se sintetizaron los hallazgos de la investigación y se formularon las conclusiones.

En la etapa cualitativa se utilizó una entrevista semiestructurada con 11 preguntas, la cual fue aplicada a 12 colaboradores (4 administrativos y 8 operativos). La

entrevista se complementó con la observación directa del investigador en el área de trabajo.

El segundo instrumento utilizado fue un cuestionario cuantitativo compuesto por 16 preguntas, diseñado para evaluar el grado de gestión de calidad en Pastes Dificultad con base en los requisitos de la norma ISO 9001:2015. El cuestionario fue respondido por 52 colaboradores de la empresa, 4 de ellos del área administrativa y el resto del área operativa. La aplicación se realizó por medios digitales utilizando Google Forms.

1.8 Variables de estudio

1. **Procesos:** entiéndase como una parte importante de una organización y su sistema interno empresarial esto basado en la norma ISO 9001:2015 (Tovar, 2007).
2. **Gestión de calidad:** se considera preciso entender que se refiere a un grupo de opciones para conseguir la calidad, es decir coordinar actividades internas de una empresa (Duran, 1991).

Capítulo 2. Marco contextual

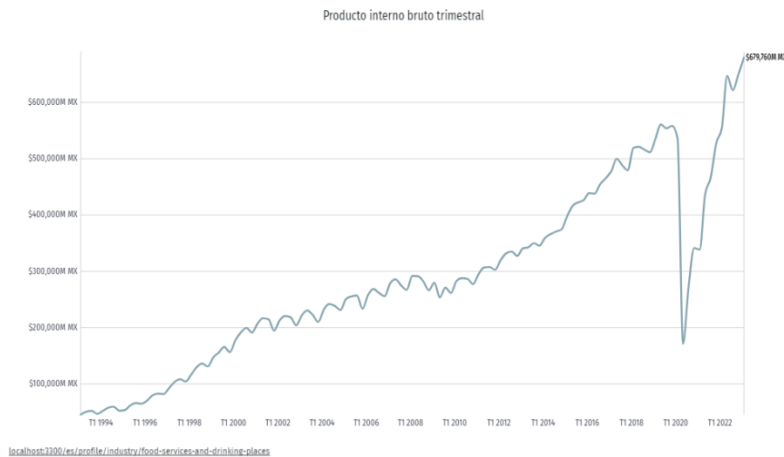
2.1 Elaboración de alimentos en las microempresas en México

Las microempresas dedicadas a la elaboración de alimentos en México representan un sector económico significativo. De acuerdo con el INEGI, estas empresas generan el 72% del empleo y un 52% del PIB en el país. En el sector de servicios, específicamente en la clasificación temporal de "alojamiento temporal y restaurantes", existen 1,291,080 microempresas (Arellano-Narváez y Acosta-Gonzaga, 2020).

Este sector también muestra un crecimiento constante. El PIB del servicio de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas en el primer trimestre de 2023 fue de \$676,760M MX, lo que representa un aumento del 4.7% respecto al año anterior (Arellano-Narváez y Acosta-Gonzaga, 2020). El comportamiento de este crecimiento se muestra en la figura 1

Figura 1

Producto interno bruto trimestral

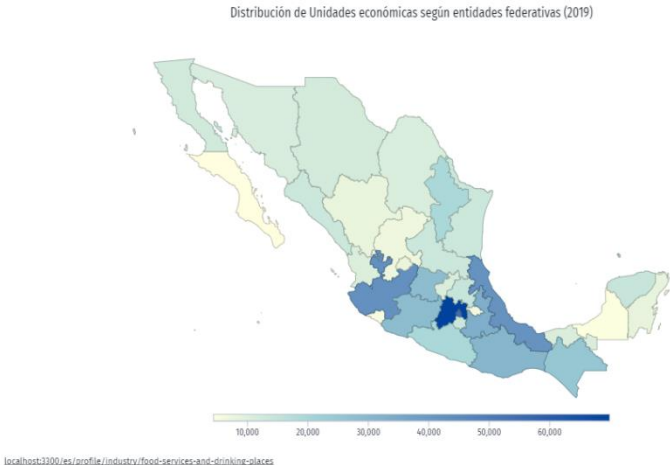


Nota: la ilustración anterior representa los datos correspondientes al sector de alojamiento temporal de la preparación de alimentos. Tomado de Data México (2023). <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/industry/accommodation-and-food-services>

México cuenta con un sector de servicios de preparación de alimentos considerable. En 2019, se registraban 612,259 unidades económicas dedicadas a esta actividad en todo el país. De estas, 69,896 se ubicaban en el Estado de México, 55,105 en la Ciudad de México y 14,411 en el estado de Hidalgo (Data México, 2023).

Figura 2.

Distribución de Unidades económicas según entidades federativas (2019).

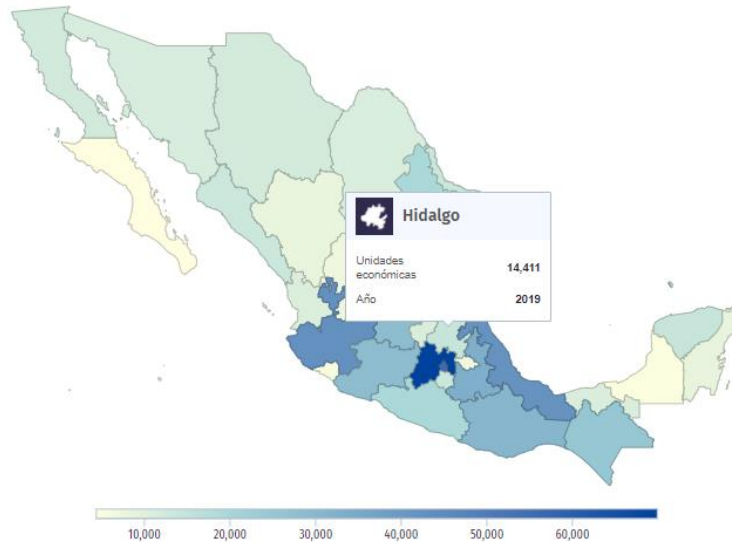


Nota: la figura anterior muestra como es la distribución de unidades económicas en el país, lo que se ve representado en la barra inferior. <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/industry/accommodation-and-food-services>

La figura 2 muestra la distribución de estas unidades económicas en el territorio nacional. Para el presente caso de estudio fue importante conocer la información más específica; porque Pastes Dificultad está ubicada en el Municipio de Mineral del Monte, en el estado de Hidalgo.

Figura 3

Distribución de Unidades económicas según entidades federativas (2019) – Estado de Hidalgo.



Nota: la figura 3 muestra la cantidad de unidades económicas que están en el estado de Hidalgo. <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/industry/accommodation-and-food-services>

Es importante destacar que en el Municipio de Mineral del Monte existían 104 microempresas dedicadas a la preparación de alimentos hasta el año 2014. La figura 3 muestra la distribución de estas unidades económicas por municipio, con especial atención a Mineral del Monte.

Las microempresas del sector de alimentos suelen enfrentar diversos desafíos para subsistir en un mercado competitivo. Uno de ellos es la gestión administrativa, que en muchos casos se realiza de manera empírica e intuitiva, lo que puede afectar la calidad de los productos y la satisfacción del consumidor (Cuevas, 2020).

La percepción del consumidor sobre la calidad de los productos y servicios evoluciona constantemente. Este cambio se ve influenciado por factores como el entorno social, la educación y los procesos competitivos. Por lo tanto, las microempresas del sector deben esforzarse por ofrecer productos y servicios de alta calidad para mantenerse en el mercado (Cuevas, 2020).

Los mineros encontraron en el paste un alimento ideal para sus largas jornadas de trabajo. Su practicidad a la hora de comer era invaluable, ya que podían consumir solo el relleno y desechar el borde sin necesidad de lavarse las manos, lo que reducía el riesgo de enfermedades en un entorno de trabajo precario. De esta manera, el paste se convirtió en una fuente de energía y sabor para saciar el hambre de los mineros (Guzmán, 2023).

En el Pueblo Mágico de Real del Monte, hogar de la Empresa Pastes Dificultad, se puede disfrutar de una gran variedad de deliciosos pastes. Algunos de los sabores más populares son: papa, pollo con mole, carne molida sazónada, jamón y queso, atún y, para los paladares más dulces, arroz con leche, manzana con canela, guayaba o piña.

Un dato curioso que los lugareños comparten con orgullo es que la diferencia entre una empanada y un paste radica en que el relleno del paste se introduce crudo antes de hornearlo, lo que le aporta una textura más jugosa y un sabor inigualable.

2.2 Antecedentes históricos de la empresa Pastes Dificultad

La información se redactó a partir de las entrevistas al gerente operativo: L.A. Ariel Ortiz Ángeles. Pastes Dificultad: una historia de éxito familiar, el 8 de agosto de 1999, la emprendedora María de los Ángeles Ángeles Fragozo abrió las puertas de Pastes Dificultad en el pequeño poblado de Mineral del Monte Hidalgo. Desde sus inicios, la empresa se ha enfocado en brindar productos de alta calidad que satisfagan los gustos más exigentes.

Dos años después de la fundación, se unió a la empresa Gilberto del Carmen Ortiz Quintero, esposo de la fundadora, quien asumió la dirección administrativa. Gracias a su visión y liderazgo, Pastes Dificultad experimentó un crecimiento constante, consolidándose como una empresa importante en el mercado.

En 2007, Pastes Dificultad enfrentó una crisis interna que la obligó a mudarse de su sede original. A pesar de las dificultades, este cambio resultó ser una oportunidad de crecimiento, ya que les permitió trasladarse a un espacio más grande y moderno.

En los siguientes cinco años, la empresa experimentó un rápido crecimiento debido a la gran demanda de sus productos. Esto los llevó a mudarse de sede tres veces más durante ese período.

En la actualidad, Pastes Dificultad es una empresa consolidada y reconocida en el estado de Hidalgo, con una fiel clientela y una visión de expansión nacional e internacional.

2.3 Antecedentes de la Norma ISO 9001:2015

Para contextualizar, la Organización Internacional de Normalización (ISO), según la traducción oficial de la Norma ISO 9001:2015, se encarga de elaborar estándares internacionales a través de comités técnicos especializados. En este sentido, la ISO establece procedimientos básicos para el desarrollo de Normas Internacionales y otras publicaciones (ISO, 2015).

La norma ISO 9001, establecida desde el año 2002 como referente mundial en materia de calidad empresarial, promueve la práctica constante de la excelencia en las organizaciones. Para ello, define los requisitos necesarios para implementar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) efectivo. Este sistema permite a las empresas demostrar su capacidad para cumplir consistentemente con los requerimientos de sus clientes, satisfaciendo sus expectativas y optimizando su desempeño (Normas ISO, 2023).

Capítulo 3. Marco teórico

El presente capítulo presenta la información que sustenta la investigación, tomando como referencia investigaciones previas publicadas en artículos científicos relevantes al tema. La información se recabó mediante una revisión sistemática de la literatura en el ámbito internacional, nacional y local, enfocándose en dos áreas principales: la implementación de la gestión por procesos en empresas medianas y pequeñas, y la gestión de la calidad basada en la norma ISO 9001:2015

3.1 Antecedentes de la gestión de calidad

La calidad ha sido un elemento fundamental en las actividades humanas desde los albores de la civilización. Desde sus inicios, el ser humano ha buscado asegurar la calidad de lo que consume para garantizar su bienestar y supervivencia. Esta búsqueda de la calidad se ha visto reflejada en diversos ámbitos, desde la alimentación hasta la construcción y la vestimenta (Ruiz–Fuentes et al., (2014).

En la antigüedad, la calidad de los productos era evaluada principalmente por el cliente. Si un artesano no cumplía con los estándares de calidad, podía ser severamente castigado. Con el paso del tiempo, la gestión de la calidad ha evolucionado, incorporando nuevos enfoques y metodologías (Ruiz–Fuentes et al., (2014).

A principios del siglo XX, los empresarios comenzaron a incorporar la calidad con el objetivo de optimizar sus procesos y mejorar los resultados de la producción en serie, que ya se encontraba en auge. En 1998, se inició la difusión de la gestión de la calidad, dando paso a la globalización de los sistemas. Sin embargo, la adopción de estos procesos en las empresas suele ser un proceso lento y gradual (Ruiz–Fuentes et al., 2014).

Si bien los principios de Taylor sentaron las bases para la organización científica del trabajo y la especialización de las funciones, estas herramientas no son suficientes para comprender el funcionamiento completo de una empresa moderna. Para ello, surge la gestión por procesos, que se enfoca en identificar, administrar y optimizar los procesos interrelacionados que dan vida a un producto o servicio (Beutelspacher, 2021).

La gestión por procesos permite a las empresas obtener una calidad total, al comprender el impacto que cada actividad (proceso) tiene en el resultado final. De esta manera, se pueden identificar y eliminar cuellos de botella, mejorar la eficiencia y la eficacia, y garantizar que todos los departamentos trabajen en conjunto para alcanzar los objetivos de la organización (Beutelspacher, 2021).

En un entorno empresarial cada vez más competitivo, las empresas se ven en la constante necesidad de implementar mejoras de forma interna para optimizar su gestión. Para ello, disponen de diversas herramientas administrativas como las seis sigmas, poka yoke, calidad total y reingeniería. En este contexto, la gestión por procesos surge como una alternativa eficaz para desarrollar estructuras flexibles que permitan a las empresas adaptarse a su entorno, crear más valor y alcanzar sus objetivos (Ruiz–Fuentes et al., 2014).

A lo largo del siglo XX, la administración y la gestión empresarial han experimentado una profunda transformación. El concepto de División del Trabajo, introducido en la década de 1930, supuso un cambio radical en la forma de organizar el trabajo. Bajo este enfoque, los empleados, motivados por el salario, realizaban tareas simples y repetitivas con el objetivo de optimizar el rendimiento (Trujillo, 2012).

Trujillo (2012) destaca que, durante la Segunda Guerra Mundial, los gerentes observaron que los empleados asumían tareas más creativas y con mayor responsabilidad, lo que redundó en una mayor eficacia de la producción. Tras la crisis económica de la década de 1970, las organizaciones se vieron obligadas a buscar nuevas formas de generar ingresos. Entre las estrategias implementadas se encuentran la expansión de mercados, la diversificación de productos y la mejora de la calidad en los servicios de pre y postventa.

En la década de 1970, se observó un creciente interés por el desarrollo científico y su impacto en la economía de las organizaciones (Pérez y Rodríguez, 2005). Este cambio fue impulsado por la necesidad de adaptarse a un entorno global cada vez más competitivo e impredecible. En este contexto, las empresas se vieron obligadas a crear nuevas tácticas para optimizar su desempeño y subsistir en un mercado en constante transformación.

En un contexto internacional, Cubillos y Rozo (2009) mencionan que la civilización fenicia utilizaba medidas para corregir errores en sus actividades con el objetivo de garantizar la calidad. Estas medidas incluían, por ejemplo, el castigo severo a los responsables de fallas, llegando incluso a cortarles la mano.

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO), establecida en Ginebra, Suiza, en 1947, es una organización no gubernamental con alcance mundial que ha otorgado certificaciones a más de 100 mil empresas (León et al., 2018).

Su objetivo principal es impulsar el desarrollo de la estandarización a nivel global, abarcando temas intelectuales, científicos, tecnológicos y económicos. En este sentido, las normas ISO representan un conjunto de estándares de aplicación general cuyo propósito es implementar modelos de gestión de la calidad (León et al., 2018).

La búsqueda de la calidad se remonta a tiempos antiguos. Un ejemplo de ello es el Código Hammurabi, promulgado en Mesopotamia alrededor del año 1750 a.C., que establecía que, si las construcciones de los hogares no eran resistentes y colapsaban, el constructor debía ser castigado con la muerte (Rodríguez y Rodríguez, 2009).

En la antigua civilización egipcia, durante la construcción de las pirámides, se designaba a personas encargadas de verificar las medidas (calidad) de las piedras utilizando cuerdas (Rodríguez y Rodríguez, 2009).

Por último, en la antigua Grecia, se empleaban instrumentos de medición para garantizar que las medidas de los monolitos de sus templos fueran iguales (Rodríguez y Rodríguez, 2009)

Otras investigaciones también asocian la calidad con la forma de ser de las personas y su compromiso con la excelencia, buscando destacar en el mercado. Esta visión se complementa con la idea de que la calidad implica no solo hacer las cosas bien, sino también controlar los procesos involucrados. Es así que para lograr una buena calidad se requiere planificar, implementar y controlar las actividades. Esto es lo que se conoce como "gestión de calidad", y su finalidad es garantizar que se cumplan los requisitos del cliente.

La gestión de la calidad surge en la revolución industrial debido a la necesidad de estandarización de actividades y la implementación de un modelo de producción en serie; esta ha evolucionado por algunos precursores como son:

- Joseph M. Juran: Este ingeniero rumano-estadounidense hizo hincapié en la importancia del trabajo en equipo y la participación de todos los miembros de la organización para lograr la calidad. Además, propuso la teoría de "trilogía de la calidad", un marco de trabajo que comprende la planificación, el control y la mejora y la mejora continua de los productos y procesos. En los principios y conceptos refiere que la calidad debe adecuarse al uso de un producto o servicio en una empresa y que es juzgada por el consumidor (Díaz y Salazar, 2021).
- W. Edwards Deming: Este estadístico estadounidense integró catorce principios fundamentales para la gestión administrativa, enfatizando el papel del liderazgo en la consecución de la calidad y la promoción de una cultura de mejora continua dentro de las organizaciones por medio del control del desperdicio. En sus aportaciones se encuentra la teoría de la calidad total, teoría de la administración de la calidad total y el ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar (Díaz y Salazar, 2021).
- Philip Bayard Crosby: Este empresario estadounidense consideraba que la calidad consiste en cumplir con las expectativas del cliente y que el valor de

un producto o servicio se determina por la ausencia de defectos. Su filosofía "cero defectos" promovía la prevención de errores en lugar de su detección y corrección posterior. Y concretar los esfuerzos en acciones puntuales relacionadas con la calidad y no con el estilo de la organización en sí (Díaz y Salazar, 2021).

- Gen'Ichi Taguchi: Este ingeniero japonés propuso un enfoque basado en dos pilares: la "ingeniería de calidad", que se concentra en el diseño de productos y procesos robustos, y la "mejora continua", que utiliza métodos estadísticos para identificar y eliminar las causas de variación (Díaz y Salazar, 2021).

Los aportes de estos precursores han sido fundamentales para el desarrollo de la gestión de la calidad como una disciplina sólida y sistemática, con un impacto significativo en la competitividad y el éxito de las organizaciones.

Con el paso del tiempo, diversos autores han realizado importantes aportaciones al campo de la gestión de la calidad, sentando las bases para las prácticas actuales. Entre ellos, destaca Joseph M. Juran, cuya perspectiva de la gestión de la calidad en las organizaciones es posible por medio de un cambio a nivel organizacional a través de procesos de mejora continua a nivel empresa. Pues se identifica que las etapas del proceso de la Trilogía de Juran permiten desarrollar productos o servicios que satisfagan al consumidor con el producto final.

La planificación de calidad por medio de procesos no solo es necesaria para los servicios o productos solicitados por el cliente externo sino para los miembros de la empresa (clientes internos); pues su aplicación es un modo de dar estabilidad porqué previenen cambios inesperados.

Respondiendo a la necesidad de contar con estándares internacionales para la gestión de la calidad, en 1987 la Organización Internacional de Normalización (ISO) publicó las primeras guías técnicas ISO 9000. Desde entonces, estas normas han evolucionado continuamente, llegando a su última versión en 2015 (ISO 9001:2015, 2023)

Las normas ISO 9001 establecen un marco de referencia para implementar un sistema de gestión de la calidad efectivo, ayudando a las organizaciones a mejorar continuamente sus productos y servicios, satisfacer las necesidades de sus clientes y alcanzar sus objetivos estratégicos (Alzate-Ibáñez, 2017).

Diversos estudios, como el de Alzate-Ibáñez (2017), demuestran que la implementación de la gestión por procesos y el cumplimiento de normas internacionales como la ISO 9001 contribuyen a mejorar los resultados de las empresas y organizaciones.

Esta guía ha tenido diversos cambios y actualizaciones con el paso del tiempo desde su creación en 1946 hasta su quinta edición publicada en 2015, la cual considera la diversidad de los mercados, el cambio tecnológico, las estructuras organizacionales y el crecimiento del sector servicios (ISO, 2015).

En esta versión de la norma ISO 9001: 2015 se originaron las siguientes modificaciones: definición del contexto de la empresa, conocer y considerar el entorno interno y externo (partes interesadas), alcance del sistema de gestión, liderazgo, relación de los objetivos con las estrategias de la empresa, gestionar riesgos y oportunidades, información documentada, el control operacional, control de proveedores externos, evaluación del desempeño y la elaboración y presentación de informes (ISO, 2015).

La normativa hace un énfasis la gestión organizacional por procesos; así mismo menciona que la propia empresa debe diseñar esos conocimientos, cuál será su secuencia y cómo van a relacionarse entre sí; del mismo modo van a determinar cómo medirlos, controlarlos y mejorarlos (Díaz y Salazar, 2021).

Los requisitos que se mencionan en este documento son de carácter genérico y son aplicables para todas las organizaciones sin importar el tipo o tamaño; para ello la empresa deberá definir los procesos necesarios para asegurar la calidad de su producto o servicio sean conformes con los requisitos del cliente (Normas ISO, 2023).

En este mismo sentido se hace mención de los requerimientos que se tomaron en cuenta para esta revisión. Los numerales 1,2 y 3 no se toman en cuenta porque son información general sobre la norma en cuestión.

4 contexto de la organización

4.1 Comprensión de la organización y de su contexto

4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

4.3 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos

5 liderazgo

5.1 Liderazgo y compromiso

5.2 Política

5.2.1 Establecimiento de la política de la calidad

5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

6 planificación

6.3 Planificación de los cambios

7 apoyo

7.1.3 Infraestructura

7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos

7.4 Comunicación

7.5 Información documentada

8 operación

8.1 Planificación y control operacional

8.2.1 Comunicación con el cliente

8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio

9 evaluación del desempeño

9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación

9.1.3 Satisfacción del cliente

9.1.3 Análisis y evaluación

9.3 Revisión por la dirección

10 mejora

10.3 Mejora continua

Los indicadores mencionados en este documento se basan en los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y permiten a las organizaciones evaluar el cumplimiento de la norma y, por lo tanto, su eficacia en la consecución de sus resultados previstos (ISO, 2015).

Para trabajar con un enfoque de procesos es fundamental definir y gestionar de forma sistemática los procesos y cómo se relacionan entre sí. Esto permite a las empresas mejorar sus resultados y la calidad de sus productos y servicios. La norma ISO 9001 propone directrices para implementar el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), un ciclo de mejora continua que puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de calidad en su conjunto (Alzate-Ibáñez, 2017).

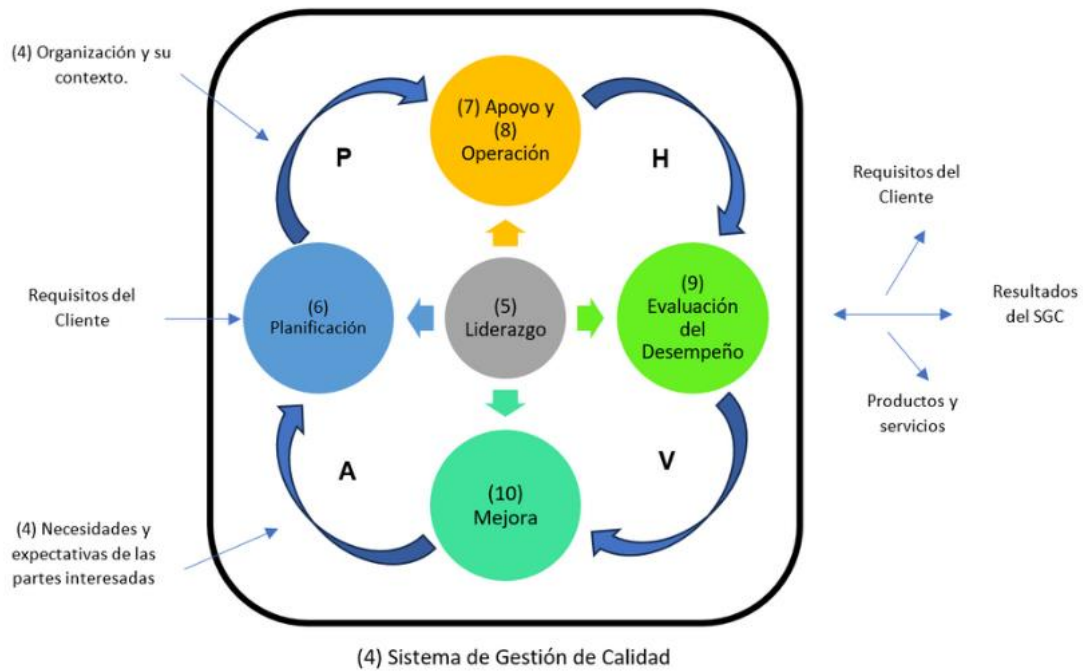
La gestión de la calidad se ha convertido en una estrategia fundamental para las empresas que buscan mejorar su competitividad. Autores como Salazar, et al. (2020) y Medina y Aguilar (2013) coinciden en que la calidad implica una visión estratégica que abarca la planificación, el diseño, el control y la retroalimentación constante para lograr una mejora continua.

En este sentido, la variación, tal y como exponen Evans y Lindsay (2008) y Deming (1989), es un factor clave que afecta negativamente a la calidad. Por ello, el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Revisar, Actuar) se presenta como una herramienta fundamental para la gestión de la calidad y la mejora continua, ya que permite a las empresas identificar y eliminar las causas de la variación, optimizando así sus procesos y productos

Con el objetivo de optimizar la estructura organizacional y mejorar la gestión de procesos, la Norma ISO 9001:2015 adopta este modelo para incorporar los 7 capítulos de la siguiente manera:

Figura 5

Agrupación de la Norma ISO 9001: 2015 con el ciclo PHVA



Nota. Elaboración propia a partir de (ISO, 2015).

El modelo PHVA o ciclo de Shewhart (Deming) se puede relacionar con los requisitos de la norma ISO 9001:2015, como se indica con los números entre paréntesis. Debido a su relevancia para la gestión de calidad, se toma como referencia para la elaboración de las propuestas de procesos en esta investigación.

3.2 Conceptos de asociados a la investigación

3.2.1 Calidad

En un mundo competitivo y globalizado, la calidad se ha convertido en un factor fundamental para el éxito de las empresas.

La búsqueda constante de la mejora continua y la satisfacción del cliente impulsan la innovación y el crecimiento sostenible. En este contexto, resulta esencial comprender los conceptos clave que sustentan la gestión de la calidad.

Y para facilitar la comprensión de los pilares de la calidad, la tabla 4 presenta una síntesis de conceptos clave, junto con sus autores, año de publicación y principales aportaciones.

Tabla 4
Conceptos de Calidad

Autor	Año	Concepto
Juran, Joseph M.	1986	“Adecuación para el uso. La calidad está en el uso real del producto o servicio, es decir, la capacidad para responder a las necesidades en el uso del producto o servicio” p.46
Edward Deming	1989	“Se identifica como el padre de la calidad y la define como una serie de cuestionamientos hacia la mejora continua. Es la vía hacia la productividad y competitividad, indica como se establece un proceso de mejora continua a partir de su aplicación” p.16.
Kaoru Ishikawa	1949	“La calidad es el valor percibido por el cliente respecto a las características técnicas, costo y funcionalidad del producto o servicio recibido” p.43.

Nota. Elaboración propia a partir de Escobar y Mosquera (2013).

La calidad se define como el valor percibido por el cliente en relación con las características técnicas, el costo y la funcionalidad del producto o servicio recibido (Escobar y Mosquera, 2013).

La tabla 4 muestra un consenso entre los autores: la calidad genera mejora continua para las empresas y, en consecuencia, es percibida por el cliente como un valor agregado del producto o servicio ofrecido, lo que a su vez impulsa aún más la mejora continua.

3.2.2. Proceso

Un proceso se define como una secuencia de actividades interrelacionadas que transforman una o más entradas (información o materiales) en una o más salidas con valor agregado (Huapaya, 2019). En otras palabras, también se puede definir como una serie de acciones y tareas interconectadas que se ejecutan de manera secuencial y ordenada, generando valor agregado.

De acuerdo con Ruiz et al., (2014) los procesos son un sistema transformador que poseen un conjunto de características para su aplicación y correcta comprensión, por ejemplo:

- Pueden ser mejorados: estos sistemas siempre se pueden mejorar, si tienen algún detalle, cuando algo de su secuencia de modifica, aumentan los resultados y rendimientos en la operación o para optimizar los resultados.
- No atienden una estructura funcional: los procesos pasan los límites de las funciones dentro de una empresa con la finalidad de generar trabajo en equipo entre las áreas para hacer a la empresa menos jerárquica, con una cultura de cooperación para mejorar los resultados.
- Variedad: los procesos pueden presentar diferencias en los resultados, aunque las fases se repitan constantemente de la misma manera, afectando la eficacia; para lo cual se necesita establecer controles para disminuir los efectos de las discrepancias.
- Son repetitivos: las fases del proceso se realizan constantemente, por ello se requiere de recursos y esfuerzos, porque el efecto rebote de la inversión se verá multiplicado en el número de veces que se realice el proceso.

Para que se pueda emplear una gestión de calidad en una empresa, se recomienda conocer los diferentes procesos que hay, en este contexto y con esta información Ruiz et al., (2014) destaca los siguientes tipos de proceso:

- Procesos estratégicos: consideran a la alta dirección y los niveles gerenciales, son sistemas estratégicos que guían la definición de los otros

procesos y actividades que respondan a las necesidades operativas de la empresa (ISO TOOLS, 2023).

- Procesos operativos: en estos procesos se caracterizan por estar enfocados en el diseño, planificación y supervisión de la producción, así como las cadenas de suministro y temas logísticos (ISO TOOLS, 2023).
- Procesos de soporte: estos métodos complementan a los dos anteriores, tiene el objeto de tener una visión estratégica y corporativa. Además de cuestionar el desarrollo de los otros dos procesos. Sus fases están dedicadas al abastecimiento de las materias primas, tecnologías y recursos humanos (ISO TOOLS, 2023).

La gestión por procesos implica la elaboración de productos y servicios de calidad a un precio justo y competitivo, además de comprender las expectativas del cliente (Andreu et al., 2011). Medina (2005) señala que un proceso involucra una interdependencia entre las actividades, los colaboradores, las funciones y las áreas necesarias para generar un producto o servicio, tanto interna como externamente.

Según López-Picazo (2013), la gestión por procesos busca delegar la responsabilidad de la calidad a los jefes a cargo de la ejecución y aplicación de los procesos. En consecuencia, una ventaja fundamental del trabajo por procesos es la obtención de resultados óptimos y la agilización del servicio en todas las áreas, permitiendo una mejor respuesta a los cambios y un uso eficiente de los recursos.

3.2.3. Mapa de procesos

Una vez identificadas las actividades principales de la empresa, se pueden elaborar mapas de procesos. Estos diagramas permiten visualizar la estructura de las actividades y comprender su funcionamiento. Para crearlos, es necesario conocer las entradas y salidas de cada tarea o proceso. Las entradas se refieren a los objetivos relacionados con el cliente, mientras que las salidas representan la satisfacción de sus necesidades (ISO TOOLS, 2023).

Los mapas de procesos no son uniformes, ya que deben adaptarse a la estructura de cada empresa. Es fundamental que sean claros y transmitan la información de manera efectiva.

3.2.4. Gestión de calidad

Entiéndase como un sistema de administración que tiene por objetivo mantener y mejorar de forma continua las funciones de las empresas para cubrir las necesidades del consumidor (Tarí y García, 2009).

3.3. Teorías

Las teorías de calidad han jugado un papel fundamental en el desarrollo de la gestión de la calidad moderna. Desde los enfoques tradicionales basados en la inspección hasta las filosofías modernas centradas en la prevención y la mejora continua, estas teorías han proporcionado un marco conceptual y herramientas prácticas para las empresas que buscan alcanzar la excelencia en la calidad.

Tabla 5*Teorías de Calidad*

Teoría	Autor	Aportaciones	Descripción
Trilogía de Juran	Joseph M. Juran (1904-2008)	Planificación de la calidad. Control de la calidad. Mejora de la calidad.	La planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad son instrumentos que se adecuan al uso del producto o servicio.
Calidad total	Edwards W. Deming (1900-1993)	Control estadístico de procesos. Filosofía en administración para la calidad. Ciclo PDCA (planificar, desarrollar, controlar y actuar) para ser competitivo.	La calidad es medida por su movilidad en los procesos, lo que significa que mientras menos varíale sea la calidad del producto es mejor.
Cero defectos	Philip B. Crosby (1926 – 2001)	El sistema de calidad es la prevención. El estándar de la realización es cero defectos. La medida de la calidad es el precio del cumplimiento.	Su filosofía está basada en hacer las cosas bien a la primera, su finalidad es que sea funcional en cualquier sector y pretende mejorar los beneficios a la empresa eliminando errores.
Just in time	Taiichi Ohno (1912 – 1990)	Mejora de resultados a través de suprimir tareas y actividades que no aporten valor con la colaboración de los empleados. Sobreproducción de tiempos muertos, almacenamientos excesivos.	Nace de la filosofía de aumentar la creación de valor y reducir el desperdicio, así como costos y reducción de tiempos.
Kaizen	Masaaki Imai (1930 – 2023)	Mejora continua bajo el lema “hacerlo un poco mejor cada día”. Obtener compromiso de la dirección, definir un consejo directivo de mejora. Toda la administración y empleados participen en definir equipos de calidad para el trabajo.	Es concebido como un proceso de mejora sistemáticos y ordenados para la mejora continua, proporcionando un esquema que facilite la calidad y su gestión.

Nota. Elaboración propia a partir de Díaz y Salazar (2021).

En este sentido, ciertos precursores de la calidad promovieron teorías enfocadas en la estandarización de procesos para mejorar la calidad de los servicios o productos ofrecidos, la descripción se presenta en la tabla 5.

El Dr. Joseph Juran, reconocido como uno de los principales expertos en calidad, propuso la necesidad de establecer metas organizacionales que se traduzcan en procesos para alcanzar resultados. La calidad, según Juran, no surge por accidente, sino que requiere de planeación, control y mejora continuos (Beutelspacher, 2021).

Dentro de sus principales aportaciones está el objetivo de bajar los costos de la no calidad, corregir fallas asociadas a la falta de esta. Juran distingue tres elementos que se relacionan entre sí: 1) "La planeación de la calidad", proceso en el cual se diseñan productos y servicios para cumplir con las metas que garanticen la necesidad de los clientes y debe obedecer a un sistema. La cual debe seguir estos pasos:

- Establecer el proyecto.
- Identificar clientes.
- Descubre las necesidades del cliente.
- Desarrollar el producto.
- Diseñar el proceso.
- Desarrollar los controles y transferirlos a operaciones.

En base a lo expuesto, se selecciona la "Trilogía de Juran" como fundamento para el desarrollo de esta investigación. Esta elección se fundamenta en el planteamiento del autor, quien considera el diseño de procesos como una etapa crucial para alcanzar la calidad y un óptimo desempeño organizacional (Beutelspacher, 2021).

El "control de la calidad" se basa en el uso de herramientas estadísticas para identificar desviaciones fuera de los límites establecidos, permitiendo tomar acciones preventivas y correctivas. Por su parte, la "mejora de la calidad" impulsa la generación de iniciativas enfocadas en optimizar la calidad de los productos y procesos (Beutelspacher, 2021).

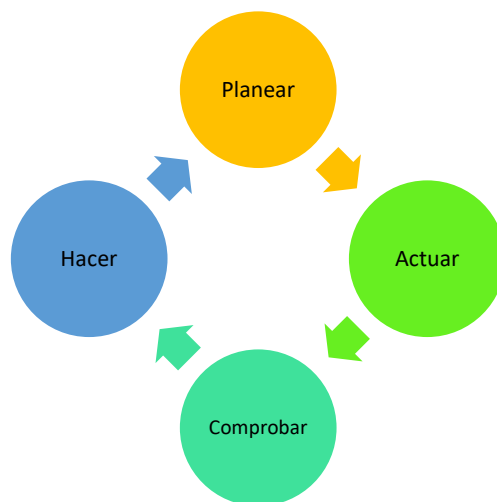
3.4 Modelos de la gestión de calidad

Los modelos de gestión de calidad son conjuntos de prácticas que ayudan a las empresas a desarrollarse y alcanzar sus objetivos. Estos modelos pueden adaptarse e implementarse en cualquier empresa que lo considere necesario. Es importante destacar que, a diferencia de los sistemas de gestión de calidad ISO 9001, los modelos de gestión de calidad no son certificables. Sin embargo, ambos enfoques pueden aplicarse de manera simultánea para lograr una gestión de calidad total en las organizaciones (Torres et al., 2013).

Entre los modelos de gestión de calidad más reconocidos se encuentran el Modelo PHVA, el Modelo Malcolm Baldrige y el Modelo EFQM.

Figura 6

Ciclo PHVA



Nota. Elaboración propia a partir de Torres et al., (2013).

Modelo PHVA o ciclo de Shewhart. Es conocido como el ciclo de planificar, hacer, verificar y actuar; su principal precursor fue Walter Shewhart en 1939 y es una representación gráfica del ciclo de mejora continua. Este sistema puede aplicarse en cada proceso de la empresa, así como en la misma red de procesos. El objetivo de este modelo es la mejora continua integrando el control de procesos, la

planificación e implementación. El ciclo es importante porque evalúa si se está llevando a cabo la planeación que se definió previamente.

Figura 7
Modelo Baldrige



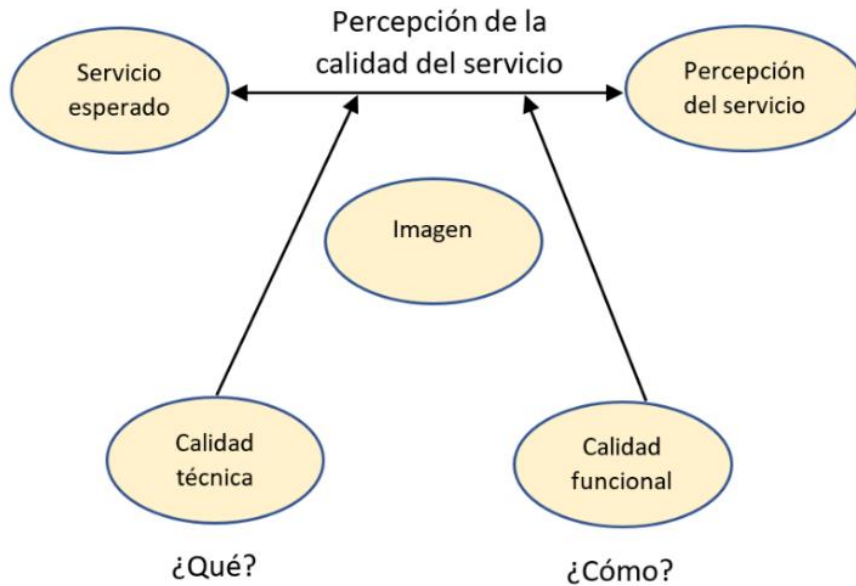
Nota. Elaboración propia a partir de Torres et al., (2013).

Modelo Malcolm Baldrige. Se encarga de evaluar la excelencia de la administración que maneja la empresa, se enfoca en el cliente y lograr su satisfacción. Este ha servido de guía para aplicar trabajos con base en la calidad total, además se usa para dar un seguimiento a la gestión de las empresas (Torres et al, 2013).

Además, propone que los directivos (líderes) de las empresas deben estar encaminado a la dirección estratégica y a los clientes; por lo que su desempeño debe estar evaluador conforme a los resultados. La aplicación de los criterios de este modelo se traduce en una mejora en las relaciones de los colaboradores, más productividad y mayor satisfacción en los clientes.

Figura 8

Modelo Nórdico

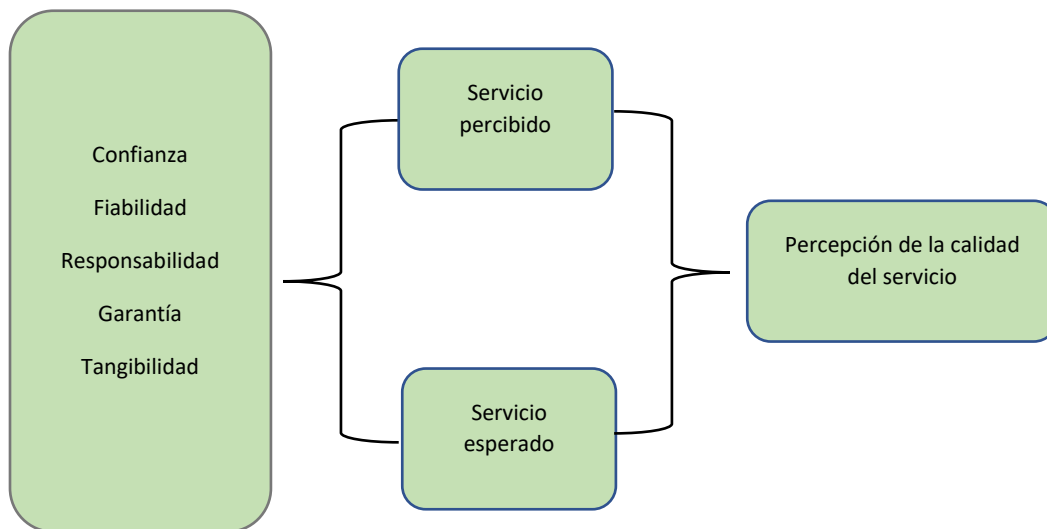


Nota. Elaboración propia a partir de Palma et al., (2018).

Modelo Nórdico. Fue desarrollado por Grönroos en 1994, es un referente que mide la gestión de la calidad en los servicios, este autor hace una relación de la calidad con una corporación planteando que la calidad percibida por los clientes es el resultado de los esfuerzos integrados de la parte operativa, es decir cómo se entrega (Palma et al., 2018).

Figura 9

Modelo SERVQUAL.



Nota. Elaboración propia a partir de Palma et al., (2018).

Modelo SERVQUAL. Este modelo se desarrolla en 1988 a cargo de Parauraman, Zeithal y Berry, está centrado en evaluar el grado de gestión de calidad en los servicios a partir de las percepciones de los usuarios en diez dimensiones y el grado de importancia se define de acuerdo al tipo de servicio que se va a evaluar. Pasado el tiempo estas dimensiones se reducen a cinco: confianza, fiabilidad, responsabilidad, garantía y tangibilidad (Palma et al., 2018).

3.5. Investigaciones realizadas

En el ámbito internacional, Heredia (2015) desarrolló una investigación enfocada en el diseño de un sistema de calidad para la empresa de servicios Manpower. El objetivo central de este estudio fue diseñar un modelo optimizado de gestión empresarial, fundamentado en la Administración de Procesos, con el propósito de garantizar la satisfacción de los clientes externos, incrementar la productividad a través de la eficiencia del trabajo y la eficacia de los colaboradores de la

organización. Para lograr este objetivo, se empleó una metodología mixta que combinó investigación cualitativa, cuantitativa y documental.

La investigación cualitativa permitió identificar el desempeño organizacional, mientras que la investigación cuantitativa facilitó la medición de la gestión del servicio con indicadores. Adicionalmente, se realizó una investigación documental para complementar el análisis.

La recolección de datos se llevó a cabo mediante entrevistas personales y observación. El alcance de la investigación fue diagnóstico, con foco en los procesos actuales, la cadena de valor y la capacidad instalada de la empresa Manpower.

Escobar y Mosquera (2013) identificaron la fragmentación conceptual en torno a la calidad como un obstáculo para la comprensión y el desarrollo de un campo de conocimiento común. Su investigación, de enfoque cualitativo y alcance diagnóstico, analizó los ejes conceptuales y las diversas perspectivas sobre la calidad, evidenciando la existencia de métodos discordantes en la gestión de calidad. Los autores concluyen que la sincronización y comparación de las diferentes perspectivas sobre la calidad en el contexto colombiano es necesaria para superar la fragmentación conceptual y avanzar hacia un campo de conocimiento más unificado.

Benzaquen-De las Casas y Pérez-Cepeda (2016) investigaron el impacto de la certificación ISO 9001 en el éxito de la Administración de la Calidad Total (TQM) en empresas ecuatorianas. Su estudio, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental, analizó el desempeño de empresas certificadas ISO 9001 en comparación con empresas no certificadas. Los resultados revelaron que las empresas con certificación ISO 9001 obtuvieron un mejor desempeño en los nueve factores de TQM evaluados. Esta investigación aporta evidencia del impacto positivo de la certificación ISO 9001 en la gestión de la calidad, lo que sugiere que la implementación de este sistema puede ser una estrategia efectiva para mejorar el desempeño empresarial en Ecuador.

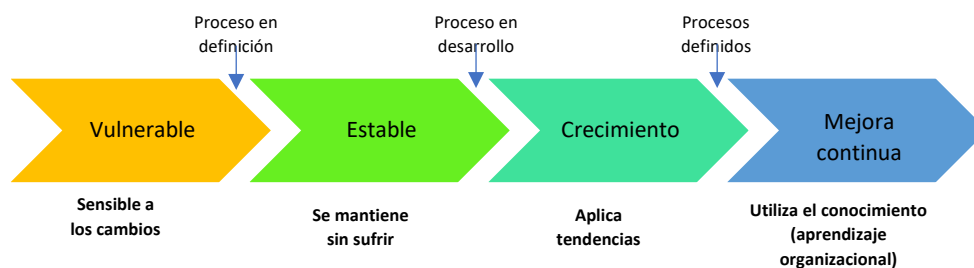
Huerta et al. (2016) investigaron la relación entre los sistemas de calidad y el desempeño empresarial en el sector cárnico del noroeste de México. Su estudio exploratorio, con enfoque mixto y alcance explicativo, analizó el caso de cuatro empresas cárnicas certificadas TIF en Hermosillo, Sonora. Los resultados revelaron que la implementación de sistemas de calidad no era la principal estrategia para aumentar la rentabilidad en las empresas manufactureras y de servicios, debido a variaciones en él.

Saavedra et al. (2017) investigaron la relación entre la calidad y la competitividad en las PYME de la Ciudad de México. Su estudio, de enfoque descriptivo y correlacional, analizó la influencia de la calidad en la competitividad de 400 PYME. Los resultados indicaron que la calidad impulsa significativamente la competitividad de las PYME. Los autores recomiendan implementar estrategias de alineación para fomentar la adopción de herramientas de gestión de calidad.

Montaño et al. (2018) investigaron las mejores prácticas para mejorar la competitividad de las pymes manufactureras en el estado de Hidalgo. Su estudio, de enfoque mixto y diseño "diagnóstico, evaluación y posicionamiento", evaluó la aplicación de las mejores prácticas en un grupo de pequeñas empresas manufactureras utilizando el modelo de madurez y estableció un benchmarking. El estudio identificó espacios clave para el desarrollo futuro y permitió a las pymes manufactureras del estado de Hidalgo comprender sus fortalezas y debilidades en la implementación de las mejores prácticas, lo que les ayudará a desarrollar estrategias para mejorar su competitividad.

Figura 10

Medición de las mejores prácticas.



Nota: Elaboración propia tomando como referencia la investigación de Montaño et al., (2018).

Además, les permitió comprender sus fortalezas y debilidades en la implementación de las mejores prácticas, lo que las ayudará a desarrollar estrategias para mejorar su competitividad. El instrumento de medición fue un cuestionario para cada práctica estudiada, con las siguientes ponderaciones: 0 -1 Vulnerable, >1 -2 Estable, >2- 3 Crecimiento, >3- 4 Sustentable. Finalmente, se expone que las prácticas aplicadas por una compañía deben tener la transición que se refleja en la figura 10 para que se genere un cambio. Esta transición implica pasar de un estado vulnerable a uno sustentable, siguiendo los pasos de establecimiento y crecimiento.

Este estudio, en consonancia con Palomo (2005), analiza los procesos de gestión en las PYMES desde una perspectiva interna. Se empleó una metodología cualitativa, estudio de caso, de alcance exploratorio y descriptivo, para identificar la problemática de gestión en la empresa Cementos Tequendama. Los resultados revelaron la falta de capacitación, una cultura de innovación limitada y un desarrollo tecnológico deficiente como los principales obstáculos para una gestión efectiva de procesos en la empresa.

Mireles (2020) investigó la implementación de un sistema de gestión ISO 9001:2015 en una institución pública. Su estudio experimental demostró que la metodología estandarizada de la norma ISO 9001:2015 aumentó el cumplimiento de los indicadores de calidad, desempeño e impacto en un 97.90%. Este hallazgo indica que la implementación del sistema de gestión es viable para la institución y puede contribuir a mejorar su desempeño general.

Capítulo 4. Análisis y Diagnóstico

4.1. Análisis cualitativo

4.1.1 Muestra y Recolección de Datos

Se eligió una muestra de 12 colaboradores, 4 administrativos y 8 operativos para responder el cuestionario “Actividades Clave en Áreas Administrativas y Operativas - Pastes Dificultad”, que fue aplicado a la totalidad de la muestra, las respuestas fueron limpiadas y revisadas.

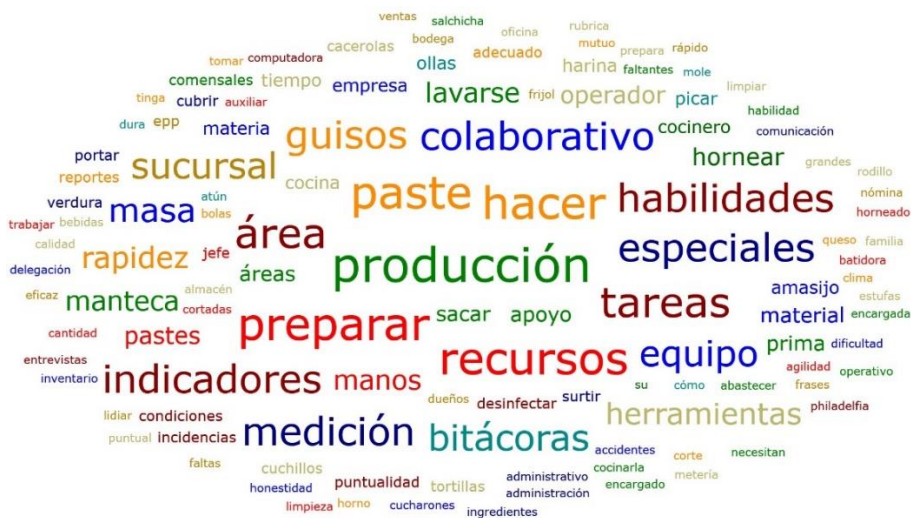
4.1.2. Análisis

Se llevó a cabo un análisis cualitativo de las respuestas utilizando el software Atlas Ti. Versión 9. Para ello, se transcribieron los audios de las entrevistas y se codificaron los textos relevantes con el fin de identificar palabras o frases clave. Estas claves fueron fundamentales para desarrollar propuestas de diagramas de proceso para las actividades clave del área operativa y administrativa de Pastes Dificultad.

4.1.3. Resultados

Figura 11

Nube de palabras. Área operativa: puesto, auxiliar operativo



Nota. Elaboración propia por medio de Atlas Ti. Versión 9

En la figura 11 muestra las palabras más frecuentes y relevantes en la investigación, lo cual nos ayuda con una visualización clara y útil cuales son las actividades clave que un auxiliar operativo desarrolla en su día de trabajo. Por ejemplo:

- Producción: es una palabra prominente en la nube, lo que significa que es una actividad principal y se enfoca en procesos de producción, se interpreta que gran parte del trabajo y recursos se dedican a la manufactura y creación de pastes.
- Masa: esta palabra tiene una frecuencia alta, es importante en el proceso operativo, implica tener una atención considerable para garantizar que este en buenas condiciones para producir pastes de calidad.
- Guisos: su preparación implica un componente importante en los procesos operativos, se sugiere que deben ser diversos y de calidad.
- Rapidez: la gestión del tiempo es un factor crítico en las operaciones y se relaciona con la eficiencia en el proceso de producción, programar turnos de trabajo y menor tiempo en la preparación y cocción de los pastes.
- Habilidad: el personal debe poseer destreza y experiencia en la manipulación de los ingredientes, preparación de la masa y la cocción de los pastes.
- Tareas: implica la organización y ejecución de actividades específicas en el proceso de producción, esto abarca la preparación de ingredientes hasta el empaquetado final
- Recursos: se refiere a ingredientes, equipos de cocina y personal, una administración adecuada de recursos es esencial para evitar desperdicios y garantizar una producción continua y eficiente.
- Indicadores: implica realizar seguimientos en la práctica común del área, pueden incluir métricas de producción, tiempos de cocción, tasas de defectos y niveles de satisfacción del cliente.
- Limpieza: se debe tener un enfoque en la higiene en el área operativa, esto implica llevar protocolos de limpieza para mantener un ambiente seguro de trabajo seguro y saludable.

Figura 12

Nube de palabras. Área administrativa: puesto, auxiliar administrativo



Nota. Elaboración propia por medio de Atlas Ti. Versión 9

La Figura 12 presenta las palabras más frecuentes y relevantes para el área administrativa, proporcionando una visualización clara y útil de las actividades clave que un auxiliar administrativo desarrolla en su jornada laboral. Por ejemplo:

- Recursos: sugiere una gestión efectiva del personal, los aspectos financieros y materiales para asegurar que se utilice de manera optima
- Indicadores: los KPIs son importantes para monitorear y evaluar el éxito de diversas funciones administrativas. Ayudan a garantizar que las operaciones se alineen con los objetivos estratégicos de Pastes Dificultad.
- Bitácoras: indica desarrollar registros detallados y precisos, pues permiten el seguimiento de las actividades, así como llevar un registro histórico, facilitando toma de decisiones en base a la trazabilidad de los datos.
- Medicación: la evaluación constante, medición de procesos y resultados es una actividad central en el área administrativa, usando métricas que permitan evaluar el desempeño y eficiencia de las operaciones.
- Delegación: es una práctica común y necesaria, delegar adecuadamente permite mejorar la distribución de la carga de trabajo y aprovecha las habilidades de los colaboradores.

- Comunicación: es importante llevar una comunicación clara y eficaz dentro del equipo administrativo y con las demás áreas de Pastes Dificultad, ayuda a coordinar actividades y resolver problemas.
- Reportes: contienen información vital sobre el desempeño, facilitando la toma de decisiones informadas.

Figura 13

Nube de palabras. Área operativa: encargado de producción



Nota. Elaboración propia por medio de Atlas Ti. Versión 9

La Figura 13 presenta las palabras más frecuentes y relevantes para el área operativa, proporcionando una visualización clara y útil de las actividades clave. Por ejemplo:

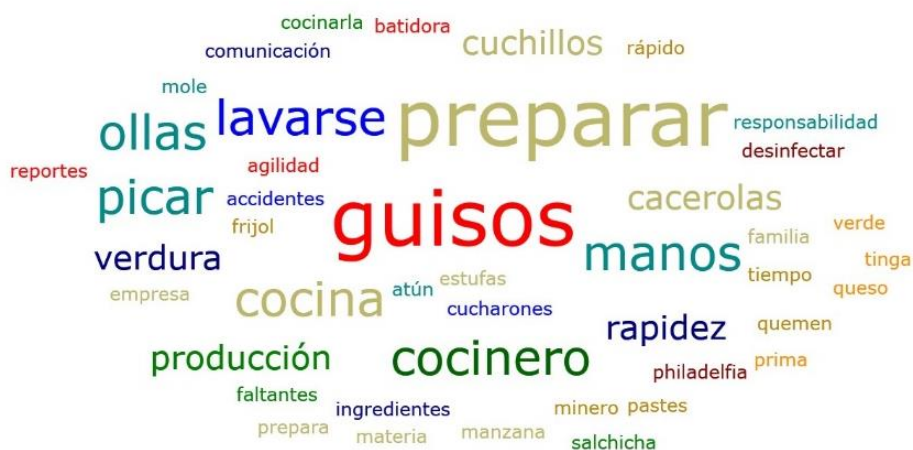
- Responsabilidad: el encargado de producción es el responsable de coordinar al equipo, mantener la calidad del producto y asegurar el cumplimiento de los objetivos de producción.
- Rapidez: aplica para el proceso de producción, además el encargado debe asegurar que las tareas se realicen de manera rápida y eficiente para cumplir con la cantidad de producción del día.

Por ejemplo:

- Lavar verduras: es una de las primeras etapas del proceso de preparación de alimentos, pues se debe asegurar que todos los ingredientes estén limpios y libres de contaminantes, garantizando la seguridad alimentaria.
- Picar ingredientes: actividad crucial para la consistencia, apariencia y preparación de los guisos y pastes.
- Prepara la masa: se debe asegurar que la masa tenga una consistencia y textura adecuada para mantener la calidad de los pastes.
- Sacar las bolas de masa: cada bola de masa debe tener el tamaño adecuado de acuerdo al recetario.
- Responsabilidad: el operador debe de realizar todas las tareas asignadas correctamente y a tiempo, manteniendo la calidad y eficacia en la producción.
- Rapidez: es crucial cumplir con los tiempos de entrega a barra para tener listo el producto para su venta.

Figura 15

Nube de palabras. Área operativa: cocina



Nota. Elaboración propia por medio de Atlas Ti. Versión 9

La Figura 15 presenta las palabras más frecuentes y relevantes para el área operativa, en el proceso de cocinar los guisos de los pastes. Proporcionando una visualización clara y útil de las actividades clave. Por ejemplo:

- Cocinar: incluye la cocción de los guisados y la preparación de otros componentes necesarios para los pastes.
- Preparar guisos: consiste en la cocción y condimentación adecuada de los guisos que serán usados como relleno de los pastes, asegurando su calidad y sabor.

Figura 16

Nube de palabras. Área operativa: amasijo



Nota. Elaboración propia por medio de Atlas Ti. Versión 9

La Figura 16 presenta las palabras más frecuentes y relevantes para el proceso de amasijo, proporcionando una visualización clara y útil de las actividades clave. Por ejemplo:

- Preparar la manteca: La manteca debe estar en las condiciones adecuadas para ser incorporada a la masa, lo que puede incluir su medición, corte y mezcla. Este paso es esencial para lograr la textura y el sabor deseados en los pastes.

- Preparar la masa: implica mezclar correctamente los ingredientes, asegurar que la masa tenga la consistencia adecuada y sea apta para su posterior uso en la producción de pastes. La calidad de la masa es crucial para el producto final.
- Medición: poner correctamente la harina, la manteca, y otros componentes asegura la consistencia y calidad de la masa. La medición precisa es fundamental para mantener las proporciones adecuadas y evitar desperdicios.
- Harina: la calidad y el tipo de harina utilizada pueden afectar significativamente el resultado final, por lo que es esencial seleccionar y manejar adecuadamente la harina durante el proceso de amasijo.

4.2. Análisis cuantitativo

4.2.1 Muestra y Recolección de Datos

Primero se hizo la prueba piloto, donde se analizaron aspectos como la claridad de la redacción y consistencia del instrumento; para probar su confiabilidad se aplicó una prueba de fiabilidad y se obtuvo un coeficiente alfa de Cronbach de 0.869. La confiabilidad de esta prueba se da por otros estudios que la han aplicado en el contexto mexicano.

Posterior a eso de la población (60 colaboradores) se seleccionó una muestra aleatoria por conveniencia de 52 colaboradores de la empresa Pastes Dificultad, compuesta por 4 administrativos y 48 operativos, este dato se obtuvo de aplicar la siguiente fórmula Castañeda et al. (2002):

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra

Z² = nivel de confianza = 95% = 1.96

p= variabilidad positiva

q= variabilidad negativa

N= tamaño de la población = 60

$e^2 = \text{error} = 5\% = .05$

Sustitución:

$$n = \frac{(1.96)^2 (.5)(.5)(60)}{(60)(.05)^2 + (1.96)^2(.5)(.5)} = 52$$

Al identificar el número exacto de la población se puede ahorrar dinero y recursos sin perder alguna cualidad de generalización o error en el análisis.

Por libre criterio del investigador el nivel de confianza se estableció del 95% los 60 casos, fue muestreo por conveniencia ya que los colaboradores mostraban disponibilidad de acuerdo al horario y autorización del jefe inmediato

Para la recolección de datos se utilizó el cuestionario "Gestión de la Calidad", que fue aplicado a la totalidad de la muestra. Las respuestas fueron cuidadosamente revisadas y no se encontraron valores perdidos o erróneos.

4.2.2. Análisis estadístico

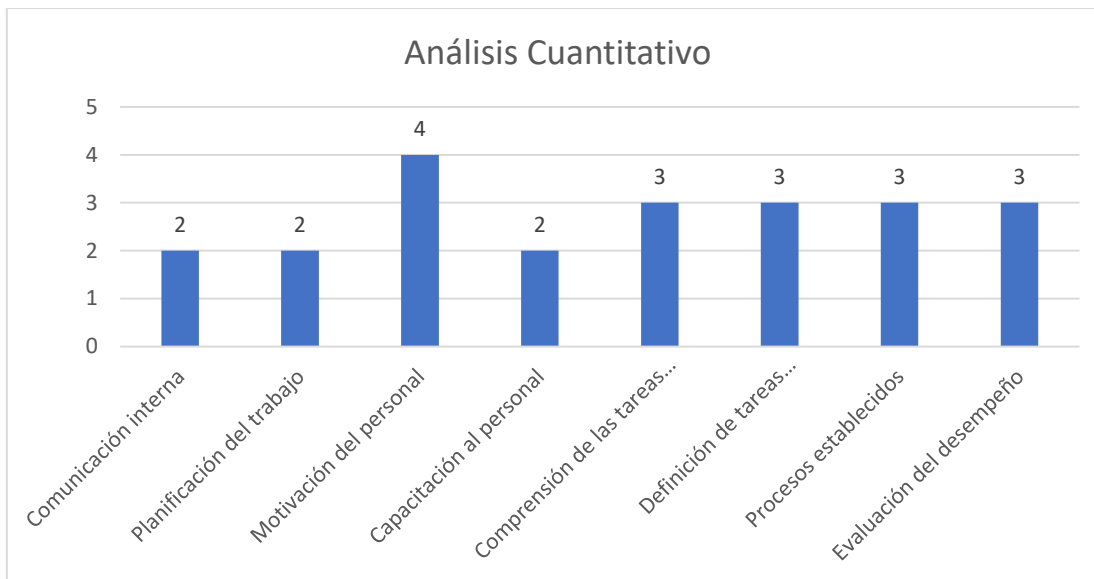
Se realizó un análisis estadístico descriptivo de las respuestas al cuestionario utilizando el software IBM SPSS Statistics versión 25. Para ello, se asignaron valores nominales a la escala de Likert de cinco puntos. Posteriormente, se calcularon la media, la moda, la mediana, así como la tabla de frecuencias.

4.2.3. Resultados

Los resultados del análisis estadístico se presentan en las siguientes secciones. En este caso, se eligió la moda como medida aritmética para identificar patrones de frecuencia en las respuestas y evaluar la calidad de las actividades internas de Pastes Dificultad. Dado que los datos son ordinales (escala Likert del 1 al 5) y la muestra es pequeña, la moda resulta adecuada para este análisis.

Figura 17

Gráfico de barras – Resumen análisis cuantitativo



Nota. Elaboración propia por medio de SPSS

La figura 17 muestra los patrones de frecuencia obtenidos a partir de las respuestas, donde se empleó una escala de Likert del 1 al 5. Los resultados reflejan la opción más seleccionada entre los encuestados, lo que permite identificar el nivel predominante de calidad percibido en las actividades internas. Este análisis se realizó utilizando la moda como medida aritmética, debido a la naturaleza ordinal de los datos y el tamaño reducido de la muestra.

Los resultados de la encuesta a 36 empleados de Pastes Dificultad revelan áreas de oportunidad en cuanto a comunicación, liderazgo, la planificación del trabajo, motivación, comprensión de las actividades, capacitación, herramientas de trabajo, espacio de trabajo, definición de tareas, comunicación interna, planeación de las actividades, relación con el cliente, los procesos preestablecidos, los indicadores de desempeño y evaluación del desempeño

- Comunicación: Existe una falta de claridad en la cadena de mando, con un 33% de los empleados que recibe instrucciones de más de un jefe.

- Liderazgo: Si bien el 66% de los empleados percibe un liderazgo positivo por parte de los dueños, hay espacio para mejorar la consistencia.
- Planificación del trabajo: La planificación de las actividades cotidianas no está bien definida, con un 39% de los empleados que indica que solo se realiza algunas veces.
- Motivación: La mayoría de los empleados (58%) no se siente completamente motivada en su trabajo.
- Capacitación: La mayoría de los empleados (61%) no recibe capacitación regular sobre su puesto de trabajo.
- Comprensión de las actividades: Existe una falta de claridad en la comprensión de las tareas por parte de los empleados, con un 25% que rara vez las comprende y un 28% que solo las comprende algunas veces.
- Capacitación: La mayoría de los empleados (61%) no recibe capacitación regular para mejorar la experiencia del cliente.
- Herramientas de trabajo: El 30% de los empleados no siempre cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo.
- Espacio de trabajo: El 41% de los empleados considera que el espacio de trabajo es adecuado solo en algunas ocasiones.
- Definición de tareas: La mayoría de los empleados (58%) no tiene definidas de forma clara cómo realizar sus actividades.
- Comunicación interna: Si bien la comunicación entre compañeros y jefes es buena en la mayoría de los casos, hay un 27% que la considera solo buena algunas veces.
- Planeación de las actividades: Solo el 19% de las actividades se planea con base en datos, mientras que un 36% se planea muy pocas veces.
- Relación con el cliente: Solo el 33% de los empleados tiene una relación regular con el cliente, mientras que un 16% no ha tenido la oportunidad de interactuar con el cliente directamente.
- Procesos preestablecidos: La mitad de los empleados solo se guía por procesos preestablecidos algunas veces, y un 19% solo tiene pocos procesos definidos.

- Indicadores de desempeño: Solo el 60% de los empleados trabaja con algún tipo de indicador u objetivo de desempeño.
- Evaluación del desempeño: Solo el 36% de los empleados afirma que su jefe inmediato siempre evalúa su desempeño.
- Innovación: El 36% de los empleados no realiza actividades innovadoras en su puesto de trabajo.

Capítulo 5. Propuesta

5.1 Recomendaciones

En términos generales se recomienda implementar una guía que contenga un sistema claro de comunicación interna para evitar confusiones y asegurar que los empleados reciban instrucciones consistentes para mejorar la comunicación. Así como brindar entrenamiento a los líderes para mejorar sus habilidades y fomentar un liderazgo más efectivo y motivador. Implementando un sistema de planificación para las actividades cotidianas, con objetivos claros y seguimiento regular.

Así cómo desarrollar estrategias para aumentar la motivación de los empleados, como el reconocimiento al logro, la participación en la toma de decisiones y la creación de un ambiente de trabajo positivo. Por otra parte, brindar capacitación regular a los empleados sobre su puesto de trabajo para mejorar su desempeño y desarrollo profesional y sobre cómo mejorar la experiencia del cliente.

Mejorar la comunicación a través de estrategias internas como reuniones periódicas, comunicación informal, programas de reconocimiento o campañas de comunicación para asegurar que los empleados comprendan de forma clara las tareas que tienen que realizar.

Mejorar el espacio de trabajo y garantizar el acceso a las herramientas van de la mano pues Pastes Dificultad debe asegurar que todos los empleados tengan acceso a las herramientas necesarias para realizar su trabajo de forma eficiente y mejorar el espacio de trabajo y hacerlo más adecuado para las necesidades de los empleados en las áreas operativas principalmente.

En vista de la problemática identificada, la falta de actividades y tareas establecidas claramente (procesos) para la operación y administración de las actividades de Pastes Dificultad, se propone la adopción de un enfoque basado en procesos con orientación a la práctica de calidad, tomando como referente para su diseño los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, que le permita desarrollar, implementar y

mejorar la calidad de productos y servicios, para aumentar la satisfacción del cliente y cumplir con las expectativas.

Y por último documentar los procesos, desarrollando e implementando documentos guía que definan de forma clara cómo realizar las actividades de las áreas operativas y administrativas de Pastes Dificultad. Esto va a fortalecer la planeación de actividades, pues este plan estará basado en los diagramas de flujo para asegurar que las actividades se realizan de forma eficiente y eficaz de acuerdo a lo esperado. El establecer procesos conlleva establecer indicadores de desempeño relevantes para cada puesto de trabajo y se genere un sistema de evaluación del desempeño que sea justo y transparente. Recordemos que lo que no se mide no se puede mejorar, entonces así también se podrá fomentar la innovación por medio de estrategias por ejemplo la creación de un programa de sugerencias o la realización de concursos de ideas entre los colaboradores, pues ya tienen un panorama claro de que es lo que deben hacer y generar interés por llegar al mismo resultado, pero de una forma distinta.

Por lo anterior se procede a generar las propuestas de procesos operativos y administrativos con ayuda del análisis cualitativo, pues las nubes de palabras ayudan a identificar las actividades clave que deben estar en cada uno de los puestos.

Recomendaciones adicionales:

Realizar un análisis más profundo de las causas de la falta de comprensión de las actividades, la falta de capacitación, la falta de herramientas, las deficiencias del espacio de trabajo y la falta de definición de tareas. Involucrar a los empleados en el proceso de desarrollo de soluciones a las áreas de oportunidad identificadas. Medir el impacto de las medidas implementadas para evaluar su efectividad.

5.2 Propuestas diagrama de flujo

Figura 18. Proceso supervisión operativa

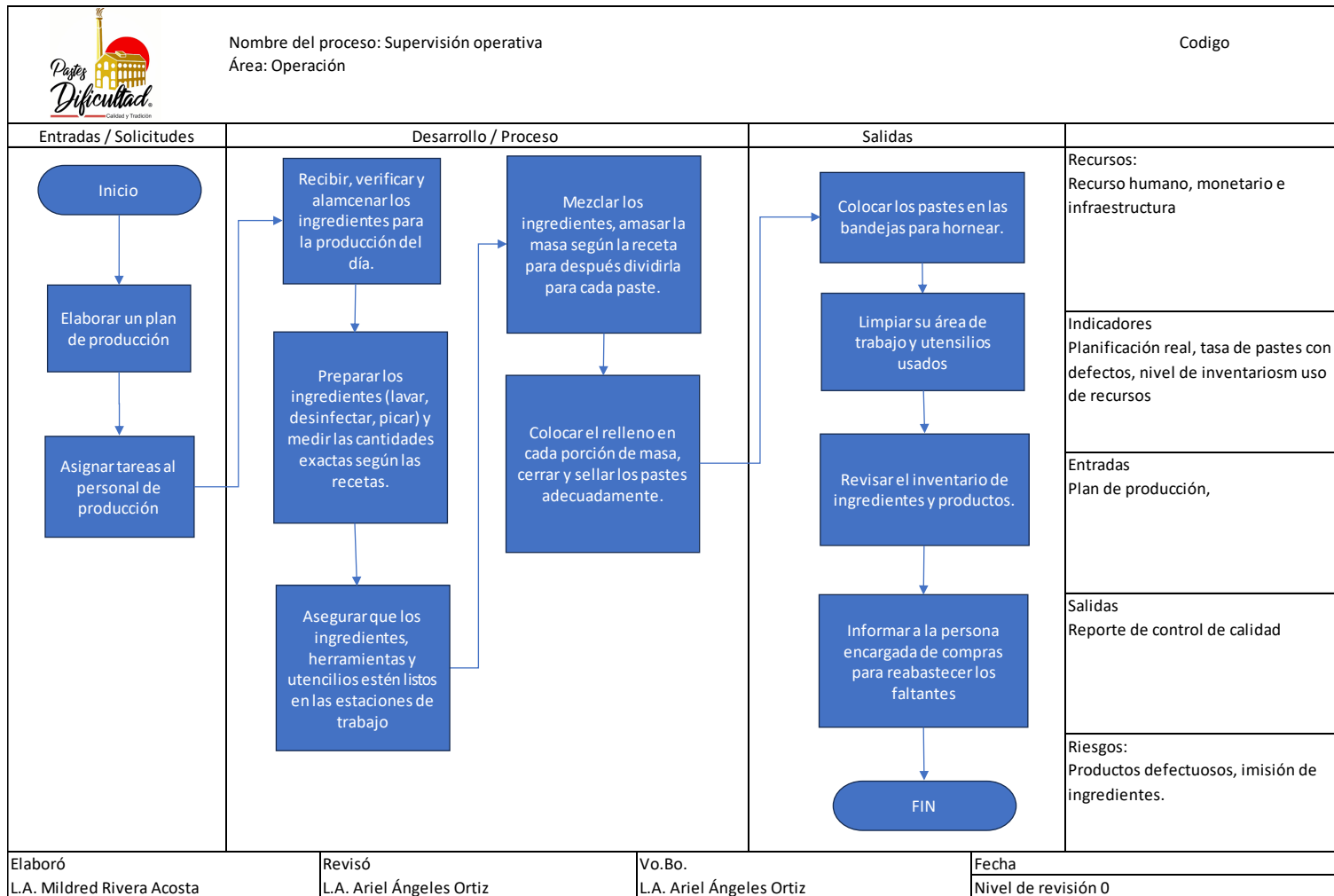


Figura 19. Proceso gestión administrativa

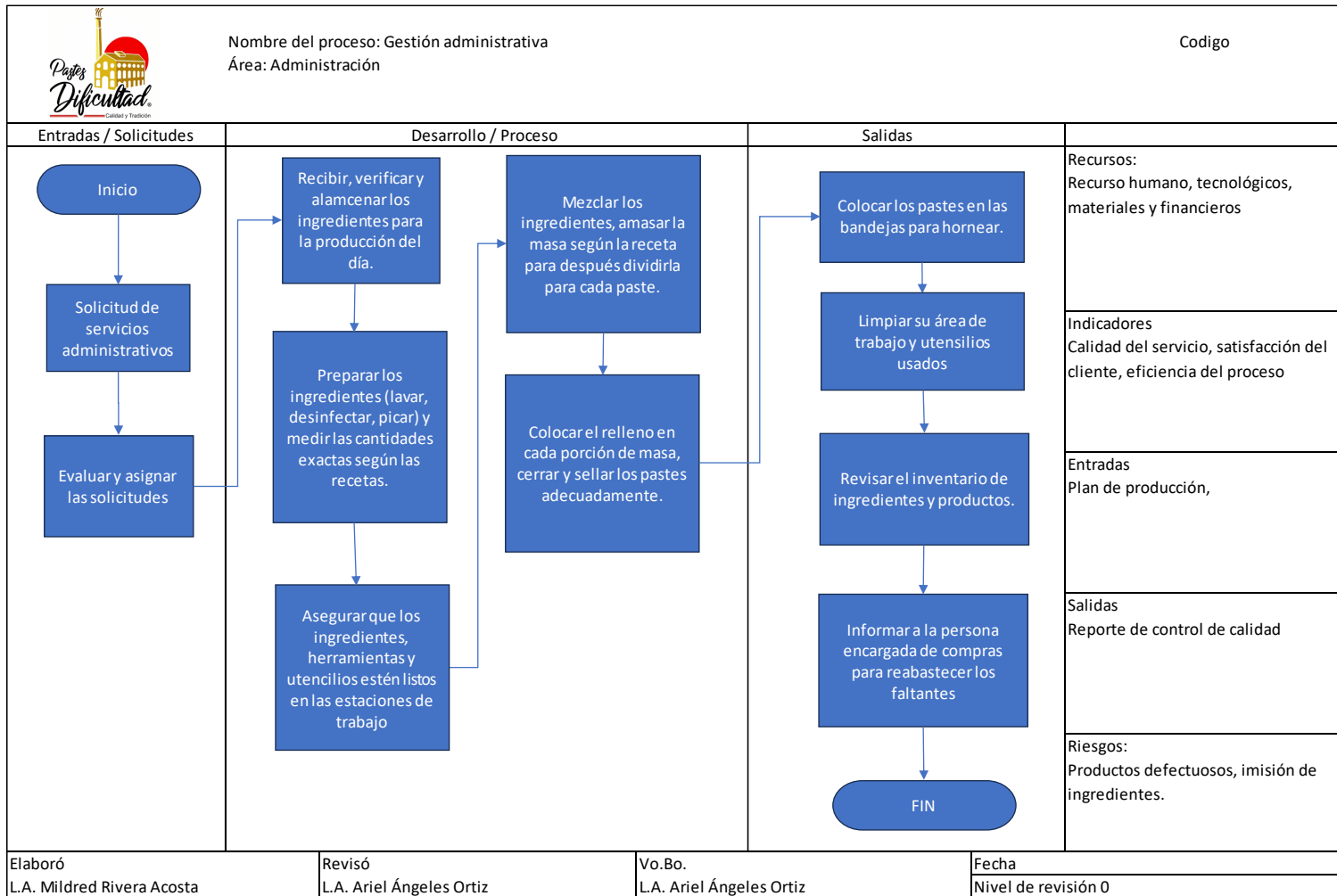


Figura 20. Proceso gestión de la producción

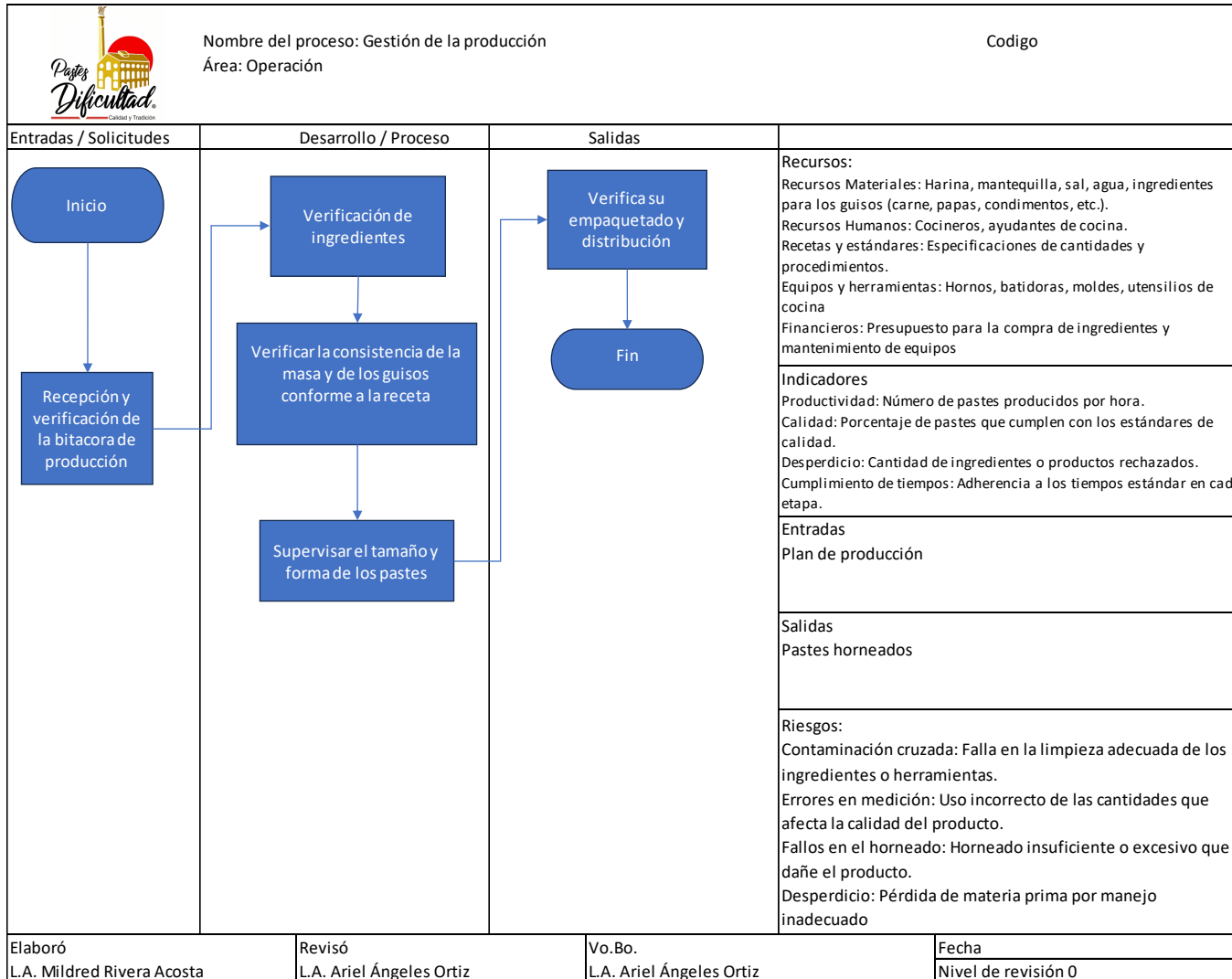


Figura 21. Proceso producción del paste

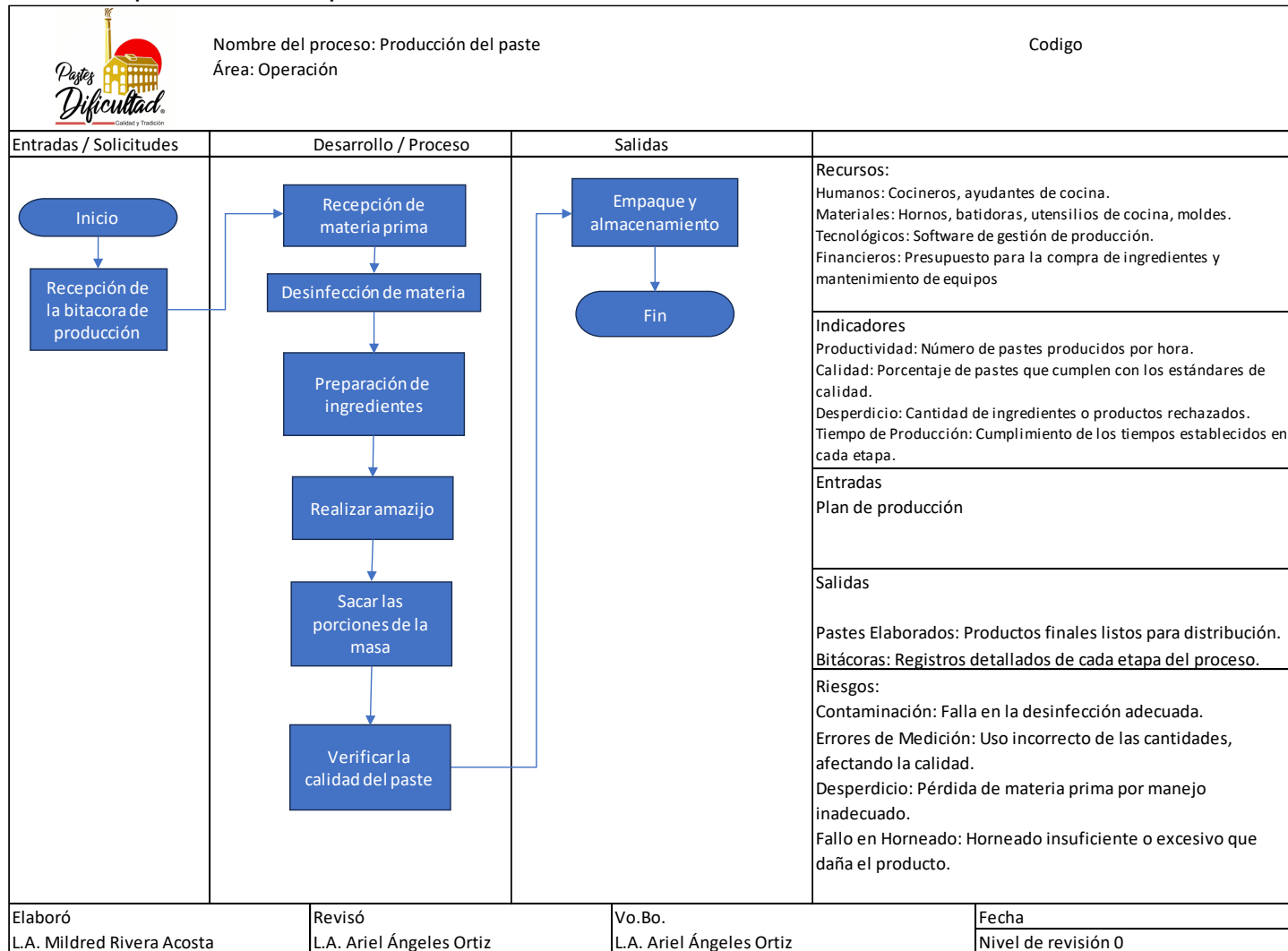


Figura 22. Proceso cocción de los guisos

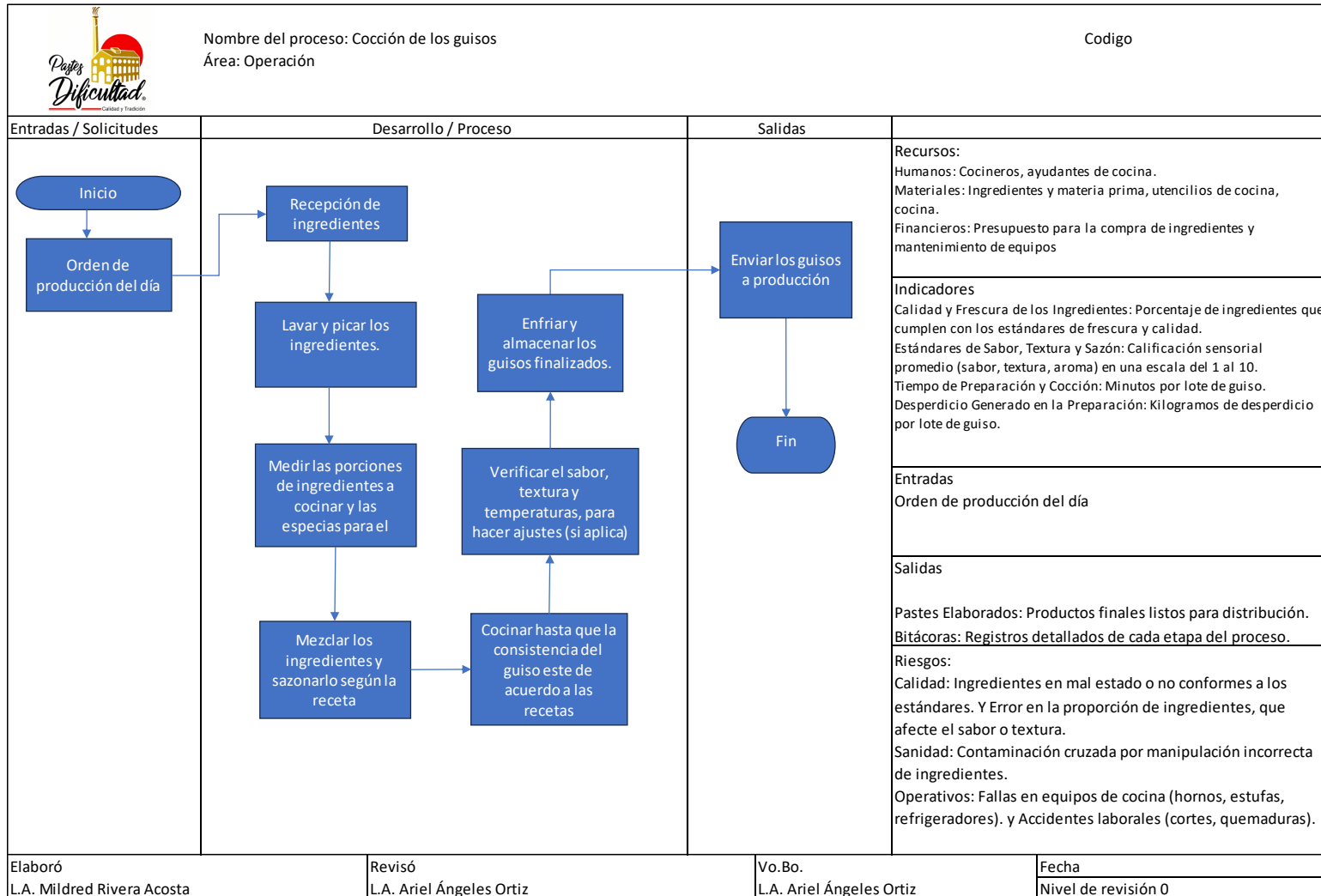
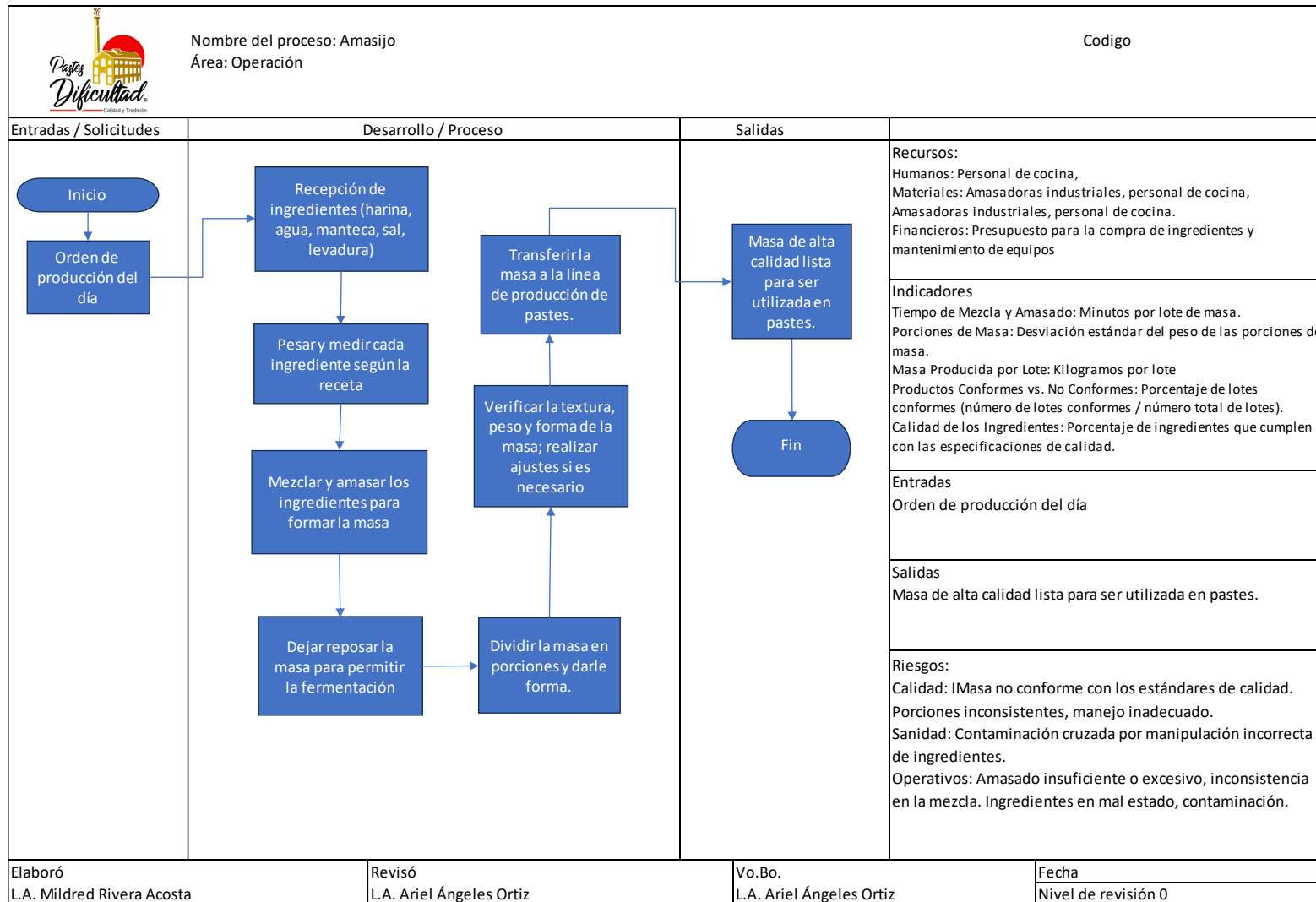


Figura 23. Proceso cocción de los guisos



Conclusiones

Los resultados de este estudio están alineados con los hallazgos de Díaz Muñoz y Salazar Duque (2021), quienes destacan que la calidad se ha convertido en una herramienta estratégica clave para la gestión empresarial. Según estos autores, la implementación de sistemas de gestión de calidad no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también contribuye significativamente a la satisfacción de los empleados y clientes, creando un entorno de trabajo más ordenado y motivador.

La recomendación de mejorar la comunicación interna y establecer procesos claros para las actividades operativas y administrativas en Pastes Dificultad se justifica plenamente en este marco teórico, ya que, como señalan Díaz Muñoz y Salazar Duque (2021), la claridad y la estandarización en los procesos son fundamentales para garantizar la calidad en la ejecución de las tareas y para facilitar la planificación estratégica. Esto se refleja en la propuesta de documentar los procesos y establecer indicadores de desempeño que permitan medir y mejorar continuamente las operaciones, siguiendo el principio de que "lo que no se mide no se puede mejorar".

La propuesta de documentar y estandarizar los procesos en Pastes Dificultad responde al primer pilar de la Trilogía de Juran: la Planificación de la Calidad. destacan que una planificación adecuada, basada en la identificación y comprensión de las necesidades internas y externas, permite a las organizaciones establecer procesos claros y efectivos, minimizando errores y maximizando la eficiencia. La creación de guías y diagramas de flujo en Pastes Dificultad fortalece esta planificación, proporcionando un marco de referencia que alinea las actividades operativas con los objetivos organizacionales.

El control no debe ser visto como una simple supervisión, sino como una herramienta estratégica que permite monitorear los procesos, detectar desviaciones y tomar acciones correctivas oportunas. Esto está directamente relacionado con la recomendación de medir el impacto de las acciones implementadas en Pastes Dificultad, asegurando que los procesos se mantengan alineados con los estándares de calidad deseados y que las áreas de oportunidad se aborden de manera efectiva.

El último componente de la Trilogía, la Mejora de la Calidad a través de procesos internos, también refiere a las estrategias propuestas para motivar a los empleados y fomentar la innovación. La creación de un entorno de trabajo positivo, el reconocimiento al logro y la participación en la toma de decisiones no solo mejoran la motivación, sino que también impulsan la mejora continua dentro de la organización, un principio central en la lógica transcurativa de la calidad, el cual debe ser un esfuerzo constante y colectivo, involucrando a todos los niveles de Pastes Dificultad en la búsqueda de nuevas formas de agregar valor.

En conclusión, estas propuestas no solo buscan optimizar los procesos y mejorar la comunicación y el liderazgo dentro de Pastes Dificultad, sino que también fomentan un enfoque sistémico hacia la calidad, donde la planificación, el control y la mejora se integran de manera coherente para asegurar un desempeño organizacional superior y sostenible.

Referencias

- Andreu, A.E., y Martínez-Villanova, M. R. (2011). *Cómo gestionar una PyMEs mediante el cuadro de Mando*. (2da ed., pp. 1 -233) Madrid: ESIC.
- Alzate-Ibáñez, A.M., (2017). ISO 9001: 2015 base para la sostenibilidad de las organizaciones en países emergentes. *Revista venezolana de gerencia*. Vol. 22 (80), 576-592. ISSN: 1315-9984
- Aragón. A., Rubio. A, Sema. A. M., y Chable. J.J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. *Investigación y Ciencia*, vol. 18, núm. 47, abril, 2010, pp. 4-12.
- Arellano-Narváez, R., y Acosta-Gonzaga, E. (2020). Prácticas de higiene en el proceso de elaboración de alimentos en microempresas de un mercado de Ciudad de México. *Estudios sociales. Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional*, 30(56).
- Barreras, I.Z. (2021). La gestión de la calidad como parte de la innovación organizacional: El bajo conocimiento por las empresas. *Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*. Vol.8 (22). ISSN: 2448 – 6280.
- Benzaquen-De Las Casas, J., y Pérez-Cepeda, M. (2016). El ISO 9001 y TQM en las empresas del ecuador. *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*. Vol. 10 (3). <https://doi.org/10.3232/GCG.2016.V10.N3.06>

- Beutelspacher, A. J. (2021). ISO 9001: 2015 como ventaja competitiva en la empresa Star Tea [Tesis de Maestría, Universidad de Quintana Roo]. Repositorio institucional.
- Canta, J. L., y Quesada, J. (2021). El uso del enfoque del estudio de caso: Una revisión de la literatura. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(19), 775-786. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i19.236>
- Casas, J.B. (2017). La ISO 9001 y la administración de la calidad total en las empresas peruanas. *Universidad y Empresa*. Vol. 20 (35), (pp. 281 – 312).
- Carvajal, A. Centeno, C. Watson, R., Martínez, M. y Rubiales, A. S. (2011). ¿Cómo validar un instrumento de medida de la salud? *Anales del Sistema Sanitario de Navarra*. Vol. 34 (1), (pp. 63-72). <https://doi.org/10.4321/s1137-66272011000100007>
- Chaves, V. E. J., y Weiler, C. C. (2016). Los estudios de casos como enfoque metodológico. *Academo* 3(2). E-ISSN: 2414-8938. <https://www.redalyc.org/pdf/6882/688273458012.pdf>.
- CityLife. (2021). *Las MipymeS en México*. City Bienestar, Vida <https://revistacitylife.com/vida/las-mipymes-en-mexico/>
- Corrales, A. (2016). *Implantación de un sistema de gestión de calidad según ISO 9001 en empresa de certificación en ensayos no destructivos*. [Tesis de maestría]. Universidad Politécnica de Madrid.

- Cubillos, M. C. y Rozo D. (2009). El concepto de calidad: historia, evolución e importancia competitiva. *Revista de la universidad de La Salle*. (48). 80-99.
- Cuevas, F.I. (2020). Calidad en el servicio eléctrico en una repostería de la ciudad de Mérida, Yucatán, México. Vol. 26(75). (pp 213-227).
<https://ri.ujat.mx/jspui/handle/20.500.12107/3749>
- Data México, (2023). Servicios de preparación de alimentos y bebidas (subsector).
<https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/industry/food-services-and-drinking-places>
- Deming, W.E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. ISBN lengua española: 978-84-87189-22-7.
- Díaz Muñoz, G. A., y Salazar Duque, D. A. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Podium*, (39), 19-36.
http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S258809692021000100019&scrypt=sci_arttext.
- Duran, M.U. (1991). Gestión de la calidad. *Ediciones Días Santos S.A.*
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=hoRIEGdLGxIC&oi=fnd&pg=PA5&dq=gesti%C3%B3n+de+calidad+concepto&ots=qh7pQo1r1c&sig=HLjtEI78CsSAW1hq9f_o2mP9pg#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20de%20calidad%20concepto&f=false

- Escobar, V.M. y Mosquera, G.A. (2013). El marco conceptual relacionado con la calidad: una torre de Babel. *Cuadernos de administración*. Vol. (29)50. (pp. 207-216). Universidad del Valle Cali, Colombia.
- Evans, J. y Lindsay, W. (2008). Administración y control de la calidad (séptima edición). *Cengage Learning*.
- García, M. L. Adame, M.E. y Sánchez, B. (2017). Calidad para la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de México. *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol. 22(80). (pp. 551-575).
<https://www.redalyc.org/journal/290/29055967002/html/>
- Glasow, P. A. (2005). Fundamentals of survey research methodology. *Retrieved January, Vol. 18, (2013)*
https://www.mitre.org/sites/default/files/pdf/05_0638.pdf
- Gobierno de México. (2023). Dossier de información MiPyMEs 2023.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/923851/20240626_Dossier_MIPYMEs_SALIDA_Interact
- González, M.A. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. *Revista ingenierías*. Vol. 8 (28).
<https://www.nacionmulticultural.unam.mx/empresasindigenas/docs/1810.pdf>
- Guzmán, B.F. (2023). *Historia del paste: una delicia hidalguense*. Cocina delirante.
<https://www.cocinadelirante.com/tips/historia-del-paste-conoce-su-origen-minero>.

Heredia, O. A. (2015). Diseño de un sistema de gestión de calidad, caso de estudio empresa de servicios "MANPOWER". [Unpublished master's thesis, Escuela Politécnica Nacional].

Huapaya, Y. A. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Educación, Turismo, Ciencias Sociales y Económica, Ciencias del Agro y Mar y Ciencias Exactas y aplicadas*, Vol. IV, N°8, 1-14. DOI: <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.277>

Huerta, M., Sandoval, S. A., y Preciado, J. M. (2016). Sistemas de calidad y desempeño empresarial: Estudio de caso en empresas cárnicas en una región del noroeste de México. *Ingeniería Industrial*, núm. 34, 97-117. ISSN: 1025-9929.

INEGI. (2021). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. INEGI. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias/m_pymes.pdf.

ISO – International Organization for Standardization (2015). ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad – requisitos (ISO 9001:2015). <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

ISO 9001:2015. (2023). ¿Cuáles son los cambios de ISO 9001 versión 2015?. Nueva ISO 9001:2015. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2015/10/cuales-son-los-cambios-de-iso-9001-version-2015/>

ISO Tools. (2023). Procesos estratégicos, procesos clave y procesos complementarios. ISO Tools Excellence. <https://mx.isotools.us/procesos-estrategicos-procesos-clave-procesos-complementarios/>

Knežević, M., Čerović, S., Džamić, V., y Radojević, T. (2017). Total Quality Management Implementation and Guest Satisfaction in Hospitality. *Amfiteatru Economic*, 19(44), 381-395. <http://hdl.handle.net/10419/169061>

León, C., Menéndez, A., Rodríguez, P., López, B., García, C., y Fernández, S. (2018). Importancia de un sistema de gestión de la calidad en la Universidad de Ciencias Médicas. *Revista Cubana de Medicina General y de la Familia*, 22(6), 1-7. ISSN 1025-0255

Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa.
Art. 3. III. 20 de octubre de 2023 (México)

López-Picazo, F. J. (2013). Manual para el diseño de procesos. España: Murcia.
Vol. 2. <https://www.murciasalud.es/recursos/ficheros/260542-Murcia-oeste.pdf>

Matadamas, L.S. Morgan, J. y Díaz, E. S. (2015). Gestión por procesos como factor de competitividad de Pymes del sector industrial en el estado de Querétaro. *Red Internacional de investigadores en competitividad*. ISBN 978-607-96203-0-4.

Martínez-Rojas, A. B., Laguado-Ramírez, R. I., y Flórez-Serrano, E. G. (2018). Factores de éxito de la certificación ISO 9001 en empresas de Cúcuta y su

Área Metropolitana. *Estudios Gerenciales*, 34(147), 216-228. DOI:
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.147.2599>

Medina, A. G. (2005). Gestión por procesos y creación del valor público: Un enfoque analítico. *Santo Domingo: Nueva Gestión pública*. ISBN: 99934-25-61-3
<https://alejandromedinag.files.wordpress.com/2017/01/documento-006-libro-gestic3b3n-por-procesos-y-creacic3b3n-de-valor-pc3bablico2.pdf>.

Medina, J., y Aguilar, P. (2013). Administración y calidad de la información de los sistemas de información contable de las PYMES. *Cuadernos de Administración*. 29(49), 8-16.
<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225028225002.pdf>

Mireles, A. G. (2020). Implementación de un sistema de gestión basado en la norma ISO 9001:2015 en una institución pública. *Academia Journals*, Vol. 12, No. 7, 2020, 1-11. ISSN online 1946-5351.

Montaño, O., Corona, J. R., y Rivera, H. (2018). Medición de las mejores prácticas para mejorar la competitividad de las pymes manufactureras. Caso Estado de Hidalgo. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*. ISBN 978-607-96203-0-3.

Mousalli-Kayat, G. (2015), Métodos y diseños de investigación cuantitativa. *Research Gate*. DOI: 10.13140/RG.2.1.2633.9446.
https://www.researchgate.net/publication/303895876_Metodos_y_Disenos_de_Investigacion_Cuantitativa

Nueva ISO 9001:2015. (2021). Objetivo y campo de aplicación de la ISO 9001:2015.

<https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2022/03/objetivo-y-campo-de-aplicacion-de-la-iso-90012015/>

Normas ISO (2023). ISO 9001. Sistemas de gestión de calidad. [https://www.normas-](https://www.normas-iso.com/iso-9001/)

[iso.com/iso-9001/](https://www.normas-iso.com/iso-9001/)

Organización de las Naciones Unidas (2024). Día de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas. [https://www.un.org/es/observances/micro-](https://www.un.org/es/observances/micro-small-medium-businesses-day#:~:text=)

[small-medium-businesses-day#:~:text=](https://www.un.org/es/observances/micro-small-medium-businesses-day#:~:text=)

Orozco, K. A., y Aldana, P. R. (2007). Sistema de Administración de Calidad Total para Empresas de Productos y Servicios en Nicaragua. *Revista Científica Electrónica de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica del Norte*, 6(2), 1-16.

Palma, H., Parejo, I., y Sierra, D. (2018). Gestión de la calidad: Elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio libre*, 16(28), 169-185.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6676025>.

Palomo, M. A. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. *In Ingenierías* (Vol. VIII, No. 28).

<https://www.nacionmulticultural.unam.mx/empresasindigenas/docs/1810.pdf>

Pérez, Y., y Coutin, A. (2005). La gestión del conocimiento: Un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *Acimed*, 13(6), 0-0. ISSN 1024-9435.

- Piza, N. D., Amaiquema, F. A., y Beltrán, G. E. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Conrado*. 15(70), 455-459. ISSN 1990-8644.
- Reyes, D. A., Cadena, A., y Rivera, G. (2021). El Sistema de Gestión de Calidad y su relación con la innovación. *Inter disciplina*, 10(26), 217. <https://doi.org/10.22201/ceiich.24485705e.2022.26.80975>.
- Revilla, M., Saris, W. E., & Krosnick, J. A. (2009). Choosing the number of categories in agree-disagree scales. *Sociological Methods & Research*. 31(1). DOI: 10.1177/0049124113509605. <https://repositori.upf.edu/handle/10230/28305>
- Rodríguez, M. C., y Rodríguez, D. R. (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista de la Universidad de La Salle*, (48), 80-99.
- Roth, N. (2022). Los estudios de caso único en la investigación social y organizacional. Avanzando hacia la comprensión de sus aspectos epistemológicos y metodológicos. *RLE. Revista de Liderazgo Educativo*, (2). DOI: <https://doi.org/10.29393/RLE2-1ECNR10001>
- Ruiz-Fuentes, D., Almaguer-Torres, R. M., Torres-Torres, I. C., y Hernández-Peña, A. M. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 20(1), 1-11. ISSN 1027-212.
- Saavedra, M. L., Camarena, M. E., y Tapia, B. (2017). Calidad para la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas, de la Ciudad de México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80), 1-13.

- Sampieri, H. R., Valencia, M. S., Torres, M. C., y Romo, C. A. (2017). Fundamentos de investigación (6a ed.). Mc. Graw Hill.
- Salas, L. J. F., Valles, L. E. K., Galván, I. A. K., y Cuevas, D. T. (2007). Competitividad para las micro, pequeñas y medianas empresas en México, mediante las incubadoras de negocios. *European Scientific Journal*. Vol. 8(25). ISSN: 1857 – 7881. <https://core.ac.uk/download/pdf/236414101.pdf>
- Salazar, J., Mora, N., Romero, W., y Ollague, J. (2020). Diagnóstico de la aplicación del ciclo PHVA según la ISO 9001: 2015 en la empresa INCARPALM. 593 *Digital Publisher CEIT*, 5(6), 459-472.
- Secretaría de Economía. (2019). INEGI presenta resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las MIPYMES (ENAPROCE) 2018. <https://www.gob.mx/se/prensa/inegi-presenta-resultados-de-la-encuesta-nacional-sobre-productividad-y-competitividad-de-las-mipymes-enaproce-2018-215878>.
- Tarí, J. J., y García, M. (2009). Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad: Una revisión de la literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(3), 135-148. ISSN: 1135-2523.
- Terrones, A. (2011). Las Micro, pequeñas y medianas empresas en el estado de Hidalgo. <https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/4830/>.

Torres, K., Martínez, F., Ruiz, T., y Solís, L. (2013). Una mirada hacia los modelos de gestión de calidad. *Revista Investigium IRE Ciencias Sociales y Humanas*, 4(1), 216-233.

<https://investigiumire.unicesmag.edu.co/index.php/ire/article/view/55>

Tovar, A. (2007). CPIMC: Un modelo de administración por procesos. *Panorama Editorial*.


Trujillo, C. I. (2012). Ingeniería en gestión empresarial. *Gestiopolis*
<https://www.gestiopolis.com/ingenieria-en-gestion-empresarial/>

Anexos

Anexo 1. Guía de observación


GUÍA DE OBSERVACIÓN			
Fecha:			Área:
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN			
Requisito de la norma ISO 9001:2015	Documentación relacionada	Personal entrevistado	
4.1 Comprensión de la organización y su contexto			
Cuestiones	¿Cumplimiento?		Observaciones
	Sí	No	
¿La organización dispone de una metodología para el análisis, seguimiento y revisión del contexto interno y externo?			
¿La organización ha detectado todos los factores externos que afecten su desarrollo?			
¿La organización ha detectado todos los factores internos que afecten su desarrollo?			
¿Se toma en cuenta a los empleados para definir y planificar			
HALLAZGOS			


Anexo 2. Entrevista semiestructurada – Actividades Clave



Actividades Clave en Áreas Administrativas y Operativas - Pastes Dificultad

La presente entrevista forma parte de una investigación de campo en la empresa Pastes Dificultad, cuyo objetivo es identificar detalladamente como el personal administrativo y operativo realiza sus actividades dentro de la empresa. La información que usted proporcione es valiosa, por lo que agradece responda lo más real posible. El uso de la información será confidencial para fines de la investigación.

ri477662@uaeh.edu.mx [Cambiar de cuenta](#) 

 No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

1- ¿Cuántos años tienes?
Selecciona todas las opciones pertinentes

Tu respuesta _____

2- ¿En que sucursal estas asignado (a)?
Selecciona todas las opciones pertinentes

Tu respuesta _____

3- ¿Cuál es tu nivel máximo de estudios? *
Selecciona todas las opciones pertinentes

Secundaria
 Preparatoria
 Carrera técnica
 Licenciatura

4- ¿A que área perteneces?

Operativa
 Administrativa

5- ¿Cómo se llama tu puesto de trabajo?

Tu respuesta _____

6- ¿Cuáles son las actividades que realizas en tu puesto de trabajo generalmente?

Tu respuesta _____

7- ¿Qué actividades realizas con mayor frecuencia?

Tu respuesta _____

8- ¿Qué habilidades son necesarias para llevar a cabo esas actividades en tu puesto de trabajo? (manuales, de oficina, destreza, de liderazgo)

Tu respuesta _____

9- ¿Es necesario que seas amable, flexible o cuidadoso en tu puesto de trabajo?

Tu respuesta _____

10- ¿Tienes contacto permanente con los clientes?

Tu respuesta _____

11- ¿Tienes contacto permanente con el resto del personal?

Tu respuesta _____

[Enviar](#) [Borrar formulario](#)

Anexo 3. Cuestionario – Gestión de la Calidad



Gestión de la Calidad - Pastes Dificultad

El presente cuestionario forma parte de una investigación de campo en la empresa Pastes Dificultad, cuyo objetivo es identificar el grado de gestión de calidad que Pastes Dificultad tiene. La información que usted proporcione es valiosa, por lo que agradece responda lo más real posible.
El uso de la información será confidencial para fines de la investigación.

ri477662@uaeh.edu.mx [Cambiar de cuenta](#)
No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria


¿Cuál es tu área de trabajo? *

Administrativa
 Operativa

¿Sabes quién es tu jefe inmediato? *

Sí
 No

[Siguiente](#) [Borrar formulario](#)



Gestión de la Calidad - Pastes Dificultad

ri477662@uaeh.edu.mx [Cambiar de cuenta](#)
No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

Liderazgo

1- ¿Recibes instrucciones de cómo hacer tu trabajo por más de una persona? *

Nunca
 Muy pocas veces
 Algunas veces
 Casi siempre
 Siempre

2- ¿Consideras que los dueños de la empresa ejercen un buen liderazgo? *

Nunca
 Muy pocas veces
 Algunas veces
 Casi siempre
 Siempre

[Atrás](#) [Siguiente](#) [Borrar formulario](#)



Gestión de la Calidad - Pastes Dificultad

ri477662@uaeh.edu.mx [Cambiar de cuenta](#)
No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

Planeación y Motivación

3- ¿Consideras que las actividades que realizas fueron planeadas con anticipación? *

Nunca
 Muy pocas veces
 Algunas veces
 Casi siempre
 Siempre

4- ¿Te motiva tu trabajo y las actividades que realizas? *

Nunca
 Muy pocas veces
 Algunas veces
 Casi siempre
 Siempre

[Atrás](#) [Siguiente](#) [Borrar formulario](#)

Capacitación

5- ¿Alguna vez has recibido capacitación sobre tu puesto? *

Nunca
 Muy pocas veces
 Algunas veces
 Casi siempre
 Siempre

6- ¿Comprendes claramente como hacer tus actividades productivas? *

Nunca
 Muy pocas veces
 Algunas veces
 Casi siempre
 Siempre

7- ¿Consideras que cuentas con la capacitación necesaria para ofrecer un buen servicio al cliente? *

Nunca
 Muy pocas veces
 Algunas veces
 Casi siempre
 Siempre

[Atrás](#) [Siguiente](#) [Borrar formulario](#)

Recursos	Operación
<p>8- ¿Consideras que cuentas con las herramientas suficientes para realizar tu trabajo? *</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Muy pocas veces</p> <p><input type="checkbox"/> Algunas veces</p> <p><input type="checkbox"/> Casi siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Siempre</p>	<p>12- ¿Existe un planificación cuando se necesita realizar un cambio en tus actividades? *</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Muy pocas veces</p> <p><input type="checkbox"/> Algunas veces</p> <p><input type="checkbox"/> Casi siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Siempre</p>
<p>9- ¿Consideras que el espacio en el que desarrollas tus actividades es adecuado? *</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Muy pocas veces</p> <p><input type="checkbox"/> Algunas veces</p> <p><input type="checkbox"/> Casi siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Siempre</p>	<p>13- ¿En tu puesto de trabajo tienes alguna relación directa con el cliente? *</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Muy pocas veces</p> <p><input type="checkbox"/> Algunas veces</p> <p><input type="checkbox"/> Casi siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Siempre</p>
<p>10- ¿Las actividades que realizas están disponibles en algún documento oficial? *</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Muy pocas veces</p> <p><input type="checkbox"/> Algunas veces</p> <p><input type="checkbox"/> Casi siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Siempre</p>	<p>14- ¿Conoces paso a paso como hacer las actividades en tu puesto de trabajo? *</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Muy pocas veces</p> <p><input type="checkbox"/> Algunas veces</p> <p><input type="checkbox"/> Casi siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Siempre</p>
<p>11- ¿Consideras que en tu lugar de trabajo existe una buena comunicación? *</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Muy pocas veces</p> <p><input type="checkbox"/> Algunas veces</p> <p><input type="checkbox"/> Casi siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Siempre</p>	<p>Atrás Siguiente Borrar formulario</p>

Evaluación del desempeño

15- ¿En tu trabajo tienes objetivos o metas por cubrir? *

Nunca

Muy pocas veces

Algunas veces

Casi siempre

Siempre

16- ¿Tu jefe inmediato evalúa la forma en como realizas tu trabajo? *

Nunca

Muy pocas veces

Algunas veces

Casi siempre

Siempre

[Atrás](#) [Siguiente](#) [Borrar formulario](#)

Mejora continua

17- ¿En tu puesto de trabajo realizas actividades innovadoras para mejorar tu desempeño? *

Nunca

Muy pocas veces

Algunas veces

Casi siempre

Siempre

[Atrás](#) [Enviar](#) [Borrar formulario](#)

Anexo 3. Tablas de frecuencia, análisis cuantitativo.

Estadísticos

		¿Recibes instrucciones de cómo hacer tu trabajo por más de una persona?	¿Consideras que los dueños de la empresa ejercen un buen liderazgo?
N	Válido	52	52
	Perdidos	0	0
Media		3.0556	3.8611
Mediana		3.0000	4.0000
Moda		2.00 ^a	4.00 ^a
Desv. Desviación		1.11981	1.09942
Varianza		1.254	1.209
Asimetría		.015	-.940
Error estándar de asimetría		.393	.393
Rango		4.00	4.00
Mínimo		1.00	1.00
Máximo		5.00	5.00
Percentiles	25	2.0000	3.0000
	50	3.0000	4.0000
	75	4.0000	5.0000

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Estadísticos

		¿Consideras que las actividades que realizas fueron planeadas con anticipación?	¿Te motiva tu trabajo y las actividades que realizas?
N	Válido	52	52
	Perdidos	0	0
Media		3.4167	3.3056
Mediana		3.0000	4.0000
Moda		3.00 ^a	4.00
Desv. Desviación		.84092	1.00909
Varianza		.707	1.018
Asimetría		-.028	-.138
Error estándar de asimetría		.393	.393
Rango		3.00	3.00
Mínimo		2.00	2.00
Máximo		5.00	5.00
Percentiles	25	3.0000	2.0000
	50	3.0000	4.0000
	75	4.0000	4.0000

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Estadísticos

		¿Alguna vez has recibido capacitación sobre tu puesto?	¿Comprendes claramente como hacer tus actividades productivas?	¿Consideras que cuentas con la capacitación necesaria para ofrecer un buen servicio al cliente?
N	Válido	52	52	52
	Perdidos	0	0	0
Media		2.5556	3.4722	3.1944
Mediana		2.0000	3.0000	3.0000
Moda		2.00	3.00	2.00
Desv. Desviación		.77254	1.13354	1.16667
Varianza		.597	1.285	1.361
Asimetría		.985	.073	.399
Error estándar de asimetría		.393	.393	.393
Rango		2.00	3.00	3.00
Mínimo		2.00	2.00	2.00
Máximo		4.00	5.00	5.00
Percentiles	25	2.0000	2.2500	2.0000
	50	2.0000	3.0000	3.0000
	75	3.0000	4.7500	4.0000

Estadísticos

		¿Consideras que cuentas con las herramientas suficientes para realizar tu trabajo?	¿Consideras que el espacio en el que desarrollas tus actividades es adecuado?	¿Consideras que en tu lugar de trabajo existe una buena comunicación?	¿Las actividades que realizas están disponibles en algún documento oficial?
N	Válido	52	52	52	52
	Perdidos	0	0	0	0
Media		3.6667	3.6389	3.3889	2.0278
Mediana		4.0000	4.0000	4.0000	1.0000
Moda		4.00	4.00	4.00	1.00
Desv. Desviación		.71714	.79831	1.12828	1.48297
Varianza		.514	.637	1.273	2.199
Asimetría		-.383	.051	-.845	1.174
Error estándar de asimetría		.393	.393	.393	.393
Rango		3.00	3.00	4.00	4.00
Mínimo		2.00	2.00	1.00	1.00
Máximo		5.00	5.00	5.00	5.00
Suma		132.00	131.00	122.00	73.00
Percentiles	25	3.0000	3.0000	3.0000	1.0000
	50	4.0000	4.0000	4.0000	1.0000
	75	4.0000	4.0000	4.0000	3.0000

Estadísticos

		¿Existe un planificación cuando se necesita realizar un cambio en tus actividades?	¿En tu puesto de trabajo tienes alguna relación directa con el cliente?	¿Conoces paso a paso como hacer las actividades en tu puesto de trabajo?
N	Válido	52	52	52
	Perdidos	0	0	0
Media		3.0833	3.1389	3.3056
Mediana		3.0000	3.0000	3.0000
Moda		3.00	3.00	3.00
Desv. Desviación		1.10518	1.39699	1.00909
Varianza		1.221	1.952	1.018
Asimetría		.768	-.062	.568
Error estándar de asimetría		.393	.393	.393
Rango		3.00	4.00	3.00
Mínimo		2.00	1.00	2.00
Máximo		5.00	5.00	5.00
Suma		111.00	113.00	119.00
Percentiles	25	2.0000	2.0000	3.0000
	50	3.0000	3.0000	3.0000
	75	3.7500	4.7500	4.0000

Estadísticos

		¿En tu trabajo tienes objetivos o metas por cubrir?	¿Tu jefe inmediato evalúa la forma en como realizas tu trabajo?
N	Válido	52	52
	Perdidos	0	0
Media		3.5000	3.6944
Mediana		3.0000	4.0000
Moda		3.00 ^a	5.00
Desv. Desviación		1.25357	1.28329
Varianza		1.571	1.647
Asimetría		-.230	-.589
Error estándar de asimetría		.393	.393
Rango		4.00	4.00
Mínimo		1.00	1.00
Máximo		5.00	5.00
Suma		126.00	133.00
Percentiles	25	3.0000	3.0000
	50	3.0000	4.0000
	75	5.0000	5.0000

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Estadísticos

¿En tu puesto de trabajo realizas actividades innovadoras para mejorar tu desempeño?

N	Válido	52
	Perdidos	0
Media		2.4167
Mediana		2.0000
Moda		1.00
Desv. Desviación		1.48083
Varianza		2.193
Asimetría		.787
Error estándar de asimetría		.393
Rango		4.00
Mínimo		1.00
Máximo		5.00
Suma		87.00
Percentiles	25	1.0000
	50	2.0000
	75	3.0000