

Facultad de tecnología de la industria

Propuesta de plan de mejora de calidad en el área de producción de la empresa Jaleas Callejas S.A ubicada en la ciudad de Granada

Trabajo Monográfico para optar al título de Ingeniero Industrial

Elaborado por:

Br. Rossalba María
Hueck Parrales

Carnet No. 2008-
22241

Br. Heydy Marcela
Sanchez Barrantes

Carnet No.
2016-06761

Br. Lindberg Garden
Sinclair Barnutty

Carnet No. 2017-
01371

Tutor:

MSc. Alejandro
Antonio
Blandino Rayo.

06 de marzo de 2023

Managua, Nicaragua

Índice

I.	Introducción	1
II.	Objetivos	2
2.1.	Objetivo General	2
2.2.	Objetivos Específicos:	2
III.	Marco Teórico.....	3
IV.	Diseño Metodológico	11
4.1.	Tipo de investigación.....	11
4.2.	Población de estudio	12
4.3.	Descripción de fuentes de información.....	12
4.4.	Procedimientos para la recolección de información	12
4.5.	Estrategia para la aplicación de los instrumentos	13
4.6.	Procesamiento de la información	13
V.	Desarrollo del diseño Metodológico.....	14
5.1.	Análisis FODA de la empresa:	14
5.2.	Factores claves de éxito organizacional de Jaleas Callejas.....	16
5.4.	Autodiagnóstico de la empresa	16
5.5.	Resultados del autodiagnóstico	31
5.6.	Análisis del autodiagnóstico	32
5.7.	Diagnostico organizacional	34
VI.	Conclusiones	39
VII.	Recomendaciones.....	40
VIII.	Cronograma.....	41
IX.	Bibliografía.....	42

I. Introducción

Jaleas Callejas S.A es una empresa que se dedica a la producción de jaleas, mermeladas y concentrados de frutas; en el sector agroalimenticio existe una gran variedad de oferta para el consumidor final en donde la mejora continua es parte esencial del crecimiento y competitividad de la industria en cuestión, con lo antes descrito, en dicha empresa se encuentran amplias áreas de oportunidad en términos de administración de calidad.

Por lo antes mencionado, la clave del éxito se basa en ser competitivos, innovadores y consistentes; la eficacia de esta organización depende del rendimiento confiable y consciente de sus productos y servicios sin dar lugar a tiempos perdidos, fallas en los sistemas de calidad, ni costos adicionales. Para consolidarse y competir a nivel local, la empresa requiere de políticas, prácticas y estrategias que le permita garantizar la calidad y crear valor agregado para satisfacer al cliente tanto interno como externo.

Actualmente, la empresa se enfrenta a una gran apertura de mercados, donde presentar productos elaborados bajo altos estándares de calidad se ha convertido en la razón principal de la elaboración del plan de mejora para alcanzar el incremento de sus niveles de productividad con calidad.

II. Objetivos

2.1. Objetivo General

Propuesta de un plan de mejora utilizando herramientas de Gestión de Calidad.

2.2. Objetivos Específicos:

- Analizar la situación actual de la empresa mediante un diagnóstico de clima organizacional.
- Realizar un análisis FODA para identificar los factores claves de éxito organizacional a nivel externo e interno de Jaleas Callejas.
- Utilizar herramientas de calidad para focalizar los puntos de mejora y lograr la satisfacción del cliente.

III. Marco Teórico

3.1. Concepto de calidad

La calidad no es otra cosa más que “Una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua”. Es así como se incorpora el concepto de la "prevención" a la gestión de la calidad, que se desarrolla en las empresas bajo la denominación de Aseguramiento de la Calidad. El proceso de implementación de un sistema de calidad es clave para que una organización sea competitiva. Para cualquier negocio, la única forma de mantenerse es ofrecer un compromiso serio con la calidad. Cualquier organización, sin importar su tamaño o sector industrial, puede hacerse de un futuro efectivo en el mercado, utilizando un sistema administrativo de calidad bien planeado y documentado. (R.Evans, 2008)

3.2. Principios de gestión de la calidad

De acuerdo con el avance en la investigación se utilizaron los ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser ejecutados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño y un plan de mejora de la calidad, los cuales son:

- a. Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- b. Liderazgo: Los líderes establecen unidad de propósito y dirección a la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en la consecución de los objetivos de la organización.
- c. Participación del personal.: El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

- d. Enfoque basado en procesos: Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.
- e. Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo dado, mejora la eficacia y eficiencia de una organización.
- f. Mejora continua: La mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización.
- g. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.
- h. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y unas relaciones mutuamente beneficiosas intensifican la capacidad de ambos para crear valor.

3.3. Análisis FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora. En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales del ámbito externo e interno. La previsión de estas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo, se debe realizar un análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de los

objetivos (Porter, 2015); para la representación de la empresa en un análisis FODA se presenta la matriz de ejemplo a continuación:

Figura 1: Estructura de análisis FODA

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

Fuente: (Thompson, 1998)

3.4. Matriz FODA cruzado.

La matriz amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas (FODA cruzado) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias. Estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas. (JOEL, 2016)

En esta matriz se identificarán las estrategias necesarias para enfrentar o solidificar nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las cuales se describen a continuación:

- **Estrategias FO** (ofensivas), se utilizan las fortalezas para aprovechar y potenciar las oportunidades.

- **Estrategias FA (preventivas)**, se utilizan las fortalezas para enfrentar las amenazas
- **Estrategias DO (proactivas)**, se aplican superando las debilidades y aprovechando las oportunidades.
- **Estrategias DA (defensivas)**, se evitan las amenazas que puedan impactar las debilidades.

3.5. Autodiagnóstico de empresa.

El autodiagnóstico es una acción que permite a las organizaciones hacer una revisión de sus procesos internos para conocer su situación, detectar ineficiencias e identificar las áreas que requieren mejoras. Mediante el autodiagnóstico, las organizaciones pueden identificar sus fortalezas y debilidades en forma integral, así como conocer sus carencias o faltantes en los diversos procedimientos de índole organizativo, administrativo, financiero, comercial y operativo. (Esan, 2017)

3.6. Diagnóstico de clima organizacional.

Un diagnóstico de clima organizacional es un documento que investiga cómo el entorno laboral afecta el desempeño de los profesionales. Su objetivo es identificar los cambios necesarios para optimizar las operaciones y estimular el sentimiento de pertenencia. Al realizar el diagnóstico de clima organizacional de una empresa, los líderes buscan conciliar las necesidades personales y profesionales, creando un entorno propicio para el éxito individual y colectivo. (Silva, 2021)

3.7. Punto de mejora.

La mejora de los procesos empresariales se basa en el perfeccionamiento, puede observar y registrar la forma en que su equipo realiza las actividades para poder optimizar los procesos, todo ello en un esfuerzo por encontrar una forma más rápida y eficiente de alcanzar sus objetivos. (Nuñez, 2022)

Los puntos de mejora son indispensables para el desarrollo productivo y de calidad en una organización entre ellos se destacan:

3.7.1. Liderazgo: La gestión de liderazgo es una de las habilidades más requeridas en una empresa, por su alto nivel de importancia y las características propias de esta destreza, es una de las cualidades más difíciles de desarrollar; de hecho, se logra consolidar con años de experiencia.

Para mejorar como líder en una empresa, debes empezar por potenciar cualidades personales. Entre ellas destacan el pensamiento estratégico, la capacidad para tomar decisiones y la intuición para detectar problemas. Estas son áreas de trabajo por mejorar muy importantes para un líder, puesto que luego permiten ampliarlas a la gestión de equipos.

Para mejorar la habilidad del liderazgo se tienen las siguientes sugerencias:

- Mentoría de líderes más experimentados.
- Participar de programas formativos en liderazgo.
- Realizar voluntariamente tareas de líder ayudando a personas sin experiencia.
- Involucrarse en proyectos que incluyen tareas y retos de difícil solución.
- Proponer soluciones o ideas para prevenir conflictos de cultura organizacional.

3.7.2. Habilidades de organización: Imprescindibles para tener un rendimiento óptimo. Dentro de esta clase de áreas de mejora, una eficiente gestión del tiempo es una de las destrezas claves a alcanzar.

Para mejorar las habilidades de organización:

- Usar herramientas para monitorear la inversión de tiempo.
- Implementar sistemas digitales para la gestión de tareas.
- Apoyarse en la delegación de tareas secundarias.
- Participar en cursos de gestión del tiempo.
- Asociarse con compañeros para desarrollar trabajo colaborativo.

3.7.3. Creatividad: El motor de las mayores innovaciones siempre ha sido la creatividad. Esta destreza es una de las mejores valoradas entre los conocimientos y habilidades a obtener y desarrollar en una empresa. Al respecto, el primer criterio al que se debe prestar atención consiste en el pensamiento opuesto.

Para un mayor alcance de creatividad se debe trabajar en:

- Participar de reuniones para la formulación de hipótesis e ideas de solución.
- Fomentar la interacción de grupos de distintas áreas en algunas tareas.
- Proponer rotaciones de roles.
- Impulsar la expresión de opiniones e ideas sin miedo a fallar.

3.7.4. Comunicación: Un área de mejora profesional que no se puede olvidar es la de la comunicación. Saber comunicar con eficacia es, probablemente, una de las dos o tres habilidades más importantes en un entorno laboral. Sin duda, mejorar las capacidades de comunicación implica, también, reforzar otras destrezas interpersonales.

Para mejorar las habilidades de comunicación:

- Ser un participante con opinión activa durante las reuniones.
- Proponerse como líder de proyecto.
- Interactuar y contribuir con equipos de otras áreas.
- Impulsar las sesiones de feedback.

3.7.5. Flexibilidad: Esto se refleja en la disposición de toda persona para adquirir nuevos conocimientos y, sobre todo, en su destreza para la adaptación. Saber adaptarse es crucial en los ambientes de trabajo de la actualidad, puesto que los cambios en cuanto a procesos, tecnologías y organizaciones son constantes.

- Capacitaciones.
- Visitas a otros departamentos.
- Apoyo entre los equipos.

- Organización de reuniones para compartir conocimiento.

Fortalecer estos puntos es la clave fundamental para la mejora continua.

3.8. Herramientas de calidad.

Conjunto de metodologías que pueden aplicarse para resolver cualquier problema relacionado con la calidad. Se basan en la recolección de datos y el análisis de los hechos.

3.8.1. Hoja de recogida de datos.

Se emplea para recoger y clasificar información sobre un proceso o producto. Este tipo de hojas o planillas de inspección son muy similares a las *checklist*. Su diseño es muy importante, ya que dependiendo de este pueden utilizarse tanto para anotar resultados (de haberlos, enseguida pueden observarse patrones) como para comprobar tendencias.

Otra de sus ventajas es que los datos que aporta no son complejos. Permiten valorar los síntomas de un problema, buscar sus causas o, incluso, recopilar datos una vez planteada alguna hipótesis.

3.8.2. Histograma.

Resulta especialmente útil para analizar el patrón de comportamiento en un proceso de un determinado fenómeno, para calcular su frecuencia. Al tratarse de un gráfico, es más sencillo descubrir pautas que de otro modo serían más complicadas de ver.

No puede aplicarse a cualidades o características, sino a variables cuantificables. Estas aparecen representadas en forma de barras, cuya superficie es proporcional a la frecuencia de los datos reflejados. Las frecuencias se distribuyen en el eje vertical y las variables en el horizontal. Un histograma puede presentarse como un resumen de datos de fácil comprensión.

3.8.3. Diagrama de Pareto

Es un gráfico basado en el principio de Pareto que, aplicado a la calidad, afirma que el 20% de las causas provocan el 80% de los problemas. Ordena cuestiones de mayor a menor

frecuencia y nos sirve para revisar la frecuencia tanto de los problemas como de las causas. Es importante definir antes de comenzar qué aspectos se van a estudiar.

Con este diagrama de barras verticales se puede fijar un orden de prioridades a la hora de tomar decisiones y aplicar medidas.

3.8.4. Diagrama de espina de pescado.

Conocido también como diagrama causa-efecto o diagrama Ishikawa, se emplea para encontrar las causas de un problema de rendimiento a partir de un análisis más complejo.

Su uso también es muy sencillo, su diseño es muy similar al de una espina de pez y resulta fácil interpretar los resultados. Permite, además, comprobar cuáles son las diferencias entre el rendimiento que exigiría el correcto funcionamiento del proceso y el rendimiento actual.

3.8.5. Gráfico de control.

Ayuda a descubrir si un proceso determinado tiene un comportamiento que se puede predecir, si es estable o no. Para ello, se estudian dos tipos de variables, las aleatorias se repiten dentro de los límites predecibles, mientras que las debidas a causas especiales muestran qué factores implicados en el proceso es necesario identificar.

En cuanto a su diseño, hay tres líneas. La básica es la central, mientras que la superior y la inferior dibujan los límites máximos y mínimos permitidos. Estos límites de control reflejan el grado de estabilidad de la cuestión que se analiza.

3.8.6. Diagrama de dispersión.

El diagrama de dispersión o correlación se emplea para comprobar la relación que existe entre dos variables diferentes (X e Y), que pueden ser dos problemas o dos causas. X e Y pueden mantener una correlación positiva, es decir, aumentar o disminuir al mismo tiempo. También puede ser negativa, si su comportamiento es distinto, mientras una se ve incrementada, la otra se reduce. La correlación nula es aquella en la que se demuestra que no hay ningún tipo de relación entre las dos variables.

Para poder aplicar este diagrama es necesario haber identificado el problema y fijar cuáles son las variables que se van a estudiar.

3.8.7. Estratificación.

Es una técnica muy útil para el manejo de datos, contribuye a clasificarlos o agruparlos en función de sus características comunes. Estratificar sería sinónimo de dividir el total de la información en subconjuntos, homogéneos entre sí y denominados estratos. De este modo, se pasa de datos genéricos y poco concisos a otros mucho más precisos, poco variables y, por lo tanto, más útiles a la hora de tomar decisiones.

Se puede utilizar, por ejemplo, para estratificar la materia prima (por proveedores, composición, procedencia), la plantilla de trabajadores (antigüedad, estudios, edad) o las ventas (físicas, online, días de la semana).

Las 7 herramientas de calidad evidencian los resultados que una empresa u organización está teniendo. A partir de los datos que aportan pueden subsanarse errores o tomar decisiones más acertadas en cuanto a la calidad.

IV. Diseño Metodológico.

Para la ejecución de esta investigación se definieron los ordenamientos para la recolección, análisis e interpretación de la información que se alcanzó en el desarrollo del estudio.

4.1. Tipo de investigación.

La investigación que se llevó a cabo es de carácter explicativo y a la vez de campo, se recaudó la información a través de entrevistas y encuestas a las partes interesadas.

Se determinó los aspectos que aportan valor a los procesos de Jaleas Callejas, con la cual se lograra la satisfacción de los clientes a través de la mejora continua que faciliten el funcionamiento de la empresa, a la vez es una investigación descriptiva ya que especifica cual es la situación actual de la empresa y sus características relevantes.

4.2. Población de estudio.

La población de estudio está constituida por los colaboradores del área de producción de Jaleas Callejas, que son un total de 12 colaboradores.

4.3. Descripción de fuentes de información.

Se utilizaron fuentes primarias y secundarias dado que se recabo la opinión directa de los involucrados y documentos de las unidades en las que se realizó el estudio.

4.3.1. Fuentes primarias.

- Encuestas y entrevistas a personal del área de producción.
- Observación del tomador de decisiones y el entorno que lo rodea.
- Histogramas.
- Diagrama de Pareto.

4.3.2. Fuentes secundarias.

Representada por toda la documentación proporcionada por la empresa tales como:

- Formatos aplicados al control de las operaciones del área de producción.
- Historial operativo del área de producción.

4.4. Procedimientos para la recolección de información.

Para la recolección de la información se validaron los objetivos del estudio los cuales se examinó la información notable de cada una de las fuentes.

El instrumento que se aplicó en la recolección de la información está en dependencia del tipo de fuente y de la cantidad de población consultada siendo las siguientes:

a. Observación:

Se observo conducta de personas, objetos y acontecimientos que están conectados de forma directa con el área de producción a través de visitas realizadas a la empresa que permitieron describir los elementos del estudio. Se puntualizaron los aspectos de notabilidad para el estudio en el área de producción siendo de forma exploratoria.

b. Entrevista:

Se realizaron una lista de preguntas que permitió adquirir la información de los cuadros de mando, así como los responsables de los procesos implicados en el área de producción, las cuales se realizaron de manera personal.

c. Encuesta:

Se utilizó una serie de preguntas a los colaboradores de manera significativa, para familiarizarse más sobre la empresa y el área.

4.5. Estrategia para la aplicación de los instrumentos

Se realizó un cuestionario para entrevistar a cada uno de los colaboradores del área para adquirir la información completa del área de producción de jaleas callejas y de esta manera se logró obtener información en el proceso operativo del área de producción de la empresa, la captura de la información se realizó a través de la toma de notas en la que se determinó el compromiso para el desarrollo de la propuesta del plan de mejora. Para poder lograr dicha información se programó citas de acuerdo con la disponibilidad de la gerencia y sus horarios.

4.6. Procesamiento de la información.

Para el procesamiento y análisis de los datos se ocupó la herramienta para edición de texto Word 2020, Excel 2020; en la captación de la información brindada por la gerencia de producción. Se aplicó a los colaboradores un cuestionario para el diagnóstico organizacional conocido como CDO (Diagnóstico del Clima Organizacional) aplicación de Excel el cual genera, de acuerdo con su programación, los diferentes escenarios según criterios previos establecidos.

V. Desarrollo del diseño Metodológico

5.1. Análisis FODA de la empre

Este análisis está basado en el comportamiento que ha presentado la empresa; los elementos característicos y el comportamiento en el mercado, se muestra a continuación:

Cuadro 1: Análisis FODA de la empresa

ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA Jaleas Callejas S. A	
Debilidades Desmotivación del personal Estructura demasiado jerarquizada Informática Falta de promociones Poca planificación y control Proceso de toma de decisiones lento Recursos humanos poco eficientes Tiempos muertos	Amenazas Adaptación tecnológica futura Diversificación de productos Entrada de nuevos competidores Entrada de nuevos productos sustitutivos Pérdida de productividad Planificación y control inadecuados Posible aprobación de normativas desfavorables. Tendencia de cambio en las necesidades del cliente
Fortalezas Adaptación al cliente Ambiente laboral agradable Área comercial desarrollada Atención a la cliente apropiada Canales de distribución desarrollados Conocimiento de la competencia Eficiencia de los trabajadores Experiencia en el sector Flexibilidad y facilidad de adaptación al cambio Precio adecuado	Oportunidades Ampliar o mejorar las instalaciones Certificación de normativas Crecimiento de la demanda Diferenciación en calidad Especialización Mejorar el posicionamiento Mejorar el punto de venta Potencial alto Sector en crecimiento

Fuente: Elaboración propia

5.2. Matriz FODA cruzada.

Esta Matriz basa en el análisis anterior con el fin de enfrentar o solidificar las condiciones que presenta la compañía, aprovechando las fortalezas y oportunidades para contrarrestar de manera positiva las debilidades y amenazas:

Cuadro 2: Análisis FODA CRUZADO de la empresa

		Factores internos (FI) de la organización			
		FI		FI	
FE		1. Fortalezas (F) <ul style="list-style-type: none"> * Adaptación al cliente * Ambiente laboral agradable * Área comercial desarrollada * Atención a la cliente apropiada * Canales de distribución desarrollados * Conocimiento de la competencia * Eficiencia de los trabajadores * Experiencia en el sector 		3. Debilidades (D) <ul style="list-style-type: none"> * Desmotivación del personal * Estructura demasiado jerarquizada * Informática * Falta de promociones * Poca planificación y control * Proceso de toma de decisiones lento * Recursos humanos poco eficientes * Tiempos muertos 	
	2. Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> * Ampliar o mejorar las instalaciones * Certificación de normativas * Crecimiento de la demanda * Diferenciación en calidad * Especialización * Mejorar el posicionamiento * Mejorar el punto de venta * Potencial alto * Sector en crecimiento 	Estrategias FO <ul style="list-style-type: none"> * Ambiente laboral agradable * Conocimiento de la competencia * Eficiencia de los trabajadores * Experiencia en el sector 	Estrategias DO <ul style="list-style-type: none"> * Potencial alto * Especialización * Ampliar o mejorar las instalaciones 		
	4. Amenazas (A) <ul style="list-style-type: none"> * Adaptación tecnológica futura * Diversificación de productos * Entrada de nuevos competidores * Entrada de nuevos productos sustitutos * Pérdida de productividad * Planificación y control inadecuados * Posible aprobación de normativas desfavorables. * Proceso de toma de decisiones * Tendencia de cambio en las necesidades de los consumidores 	Estrategias FA <ul style="list-style-type: none"> * Adaptación al cliente * Área comercial desarrollada * Atención a la cliente apropiada * Canales de distribución desarrollados 	Estrategias DA <ul style="list-style-type: none"> * Desmotivación del personal * Estructura demasiado jerarquizada * Falta de promociones * Proceso de toma de decisiones lento 		

Fuente: Elaboración propia

5.3. Factores claves de éxito organizacional de Jaleas Callejas.

Basado en el cuadro 1. Análisis FODA de la empresa se encontró que existen factores que influyen en el resultado final, la clave del éxito organizacional a nivel externo está directamente enfocada al cliente entre ellos destaca una atención apropiada, adaptación, flexibilidad y precios adecuados; a nivel interno Jaleas Callejas conserva un ambiente laboral agradable lo cual mantiene la eficiencia de los trabajadores.

5.4. Análisis de Matriz FODA Cruzada

En la matriz cruzada podemos observar 4 tipos de estrategias en base a las amenazas, oportunidades, debilidades y fuerzas que se dan en Jaleas Callejas, en esta matriz se identifican las técnicas necesarias para enfrentar factores de riesgo en los sistemas de gestión de Calidad en los cuales se hace una comparación entre ellos las técnicas ofensivas, preventivas y proactivas de lo observado en la planta de producción, recurriendo a factores externos que fueron proporcionados por el entorno además de los internos que fueron brindados por el recurso humano.

5.5. Autodiagnóstico de la empresa

Este autodiagnóstico demuestra la situación actual de la empresa, basada en el cumplimiento de los 7 principios de Gestión de la Calidad, mostrada a continuación los resultados:

5.5.1. Enfoque al cliente.

Tabla 1. Enfoque al cliente

ASPECTO	ESTADO
La organización ha identificado quienes son sus clientes y porque lo son	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se tiene un mecanismo establecido para identificar las necesidades y expectativas de los clientes.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización ha identificado las necesidades y expectativas de sus clientes	Aceptable con comentarios. Existe evidencia, pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Periódicamente la empresa obtiene datos sobre la satisfacción de necesidades y expectativas de sus clientes	No existe evidencia referente a este punto.
La organización ha identificado los requisitos no especificados por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o el uso previsto.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia, pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La empresa cuenta con un mecanismo sistemático que garantiza la conversión de las necesidades de los clientes en especificaciones y características de los productos y servicios.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia, pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Las necesidades de los clientes se utilizan para dirigir los esfuerzos de mejora hacia la satisfacción de estas,	Aceptable con comentarios. Existe evidencia, pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La empresa cuenta con mecanismos para registrar las quejas (verbales o escritas) manifestadas por los clientes,	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La empresa obtiene periódicamente datos (tales como; tiempo de entrega, clientes perdidos, reclamaciones, defectos de los productos) que le permiten tomar medidas para mejorar la satisfacción de sus clientes,	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización ha identificado los requisitos que debe cumplir su producto o servicio	Aceptable con comentarios. Existe evidencia, pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se tiene establecido un mecanismo que garantiza la comunicación con el cliente,	No existe evidencia referente a este punto.
La organización tiene identificados quienes fueron sus clientes y porque ya no lo son	No existe evidencia referente a este punto.
La organización tiene identificados quienes podrían ser sus clientes y por qué.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización tiene implantada disposiciones eficaces para comunicación con el cliente, relativas a: Información sobre el producto, consultas, contratados o atención a pedidos, retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.	No existe evidencia referente a este punto.
La organización ha evaluado la capacidad para cumplir con los requisitos.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia, pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Compara los resultados de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, contra los resultados de otras empresas competidoras	Aceptable con comentarios. Existe evidencia, pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes

Fuente: Elaboración propia

5.5.1.1. Análisis de enfoque al cliente.

Jaleas Callejas tiene un compromiso con sus clientes para permitir que los cambios analizados en el cuadro anterior sean asimilados más rápidamente. Es cuando se debe colocar al alcance de todo el personal el portafolio de soluciones de capacitación en el área de producción con el fin de satisfacer tanto las necesidades individuales como colectivas al momento que exista y se identifiquen elementos donde se tenga que tomar una decisión en el área en cuestión.

Para aprender los métodos óptimos de operación, configuración y administración de un sistema enfocado al cliente tanto interno como externo, las herramientas del sistema de Gestión son indispensables. Tal a como se refleja en el análisis anterior en cada uno de los aspectos en donde se ha detectado la carencia de dichos parámetros, enumerados a continuación:

1. Mecanismo para identificar las necesidades y expectativas del cliente
2. Obtener datos sobre las expectativas y necesidades del cliente
3. Mecanismos para convertir las necesidades de los clientes en productos y servicios
4. Establecer mecanismos para establecer canales amplios de comunicación con el cliente
5. Métodos para identificar clientes posibles y a futuro.

Se propone realizar actividades como muestras gratis acompañadas de una observación por consumidor o bien encuestas rápidas en puntos de ventas para abordar directamente a los clientes y conocer más sus expectativas de los productos

5.5.2. Compromiso gerencial.

Tabla 2: Compromiso gerencial

ASPECTO	ESTADO
La organización ha identificado los requisitos legales y reglamentarios que debe cumplir.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia, pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización ha identificado las fortalezas de su organización (aspecto en los cuales supera a la competencia).	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización ha identificado las debilidades de su organización	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización ha identificado las amenazas para organización (factores externos que pueden afectar el rumbo del negocio negativamente)	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización ha identificado las oportunidades para la organización (factores externos que pueden ser aprovechados por la organización y que la pueden afectar positivamente)	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización ha definido las metas del negocio	Aceptable con comentarios. Existe evidencia, pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización tiene definidas estrategias para el logro de las metas.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización realiza la planificación anual de la empresa basada en la estrategia	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se planifica la disponibilidad de recursos de manera oportuna	Aceptable con comentarios. Existe evidencia, pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se conoce en todos los niveles la planificación anual de la empresa	Aceptable con comentarios. Existe evidencia, pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se revisa la planificación anual de la empresa de acuerdo con las condiciones particulares de cada momento	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se cumple la planificación anual de la empresa	No existe evidencia referente a este punto.
Tiene la empresa un conjunto bien definido de valores, políticas y normas de actuación que tengan en cuenta las necesidades de sus clientes, sus empleados y el entorno socioeconómico	Aceptable con comentarios. Existe evidencia, pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La empresa cuenta con política de calidad	No existe evidencia referente a este punto.
La política de calidad considera el futuro de la organización	No existe evidencia referente a este punto.
Asegura la política de calidad que las necesidades y expectativas de los clientes son entendidas,	No existe evidencia referente a este punto.
La política de calidad se encuentra difundida en todos los niveles de la organización	No existe evidencia referente a este punto.
La política de calidad ha sido utilizada como guía a mejoras visibles y esperadas	No existe evidencia referente a este punto.
La organización tiene definidos los objetivos de calidad	Aceptable con comentarios. Existe evidencia, pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Los objetivos de calidad son coherentes con la política de calidad	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Los objetivos de calidad traducen la política de calidad en metas medibles.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se han tenido en cuenta las necesidades de las partes interesadas para el establecimiento de los objetivos de calidad,	Aceptable con comentarios. Existe evidencia, pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se planifica, provee, controla y sigue los recursos financieros para asegurar el logro de los objetivos de calidad	No existe evidencia referente a este punto.
Se han desplegado los objetivos de calidad a cada nivel de la organización para asegurar la contribución individual para su logro.	No existe evidencia referente a este punto.

Fuente: Elaboración propia

5.5.2.1. Análisis de compromiso gerencial

Para que el compromiso gerencial enfocado a la mejora junto con el entrenamiento y la capacitación logren proporcionar resultados con un nivel constante de calidad, se enfrentan de manera cotidiana a un sinnúmero de problemas entre los que se encuentran los siguientes parámetros que se pudieron identificar en el cuadro anterior:

- Uniformar y elevar la efectividad de los procesos internos para lograr mejores resultados y aumentar la productividad de Jaleas Callejas
- Reducción de problemas de procesos que se reflejan en inadecuado uso de recursos, descoordinaciones internas, inercia, dilaciones innecesarias y esfuerzos improductivos.
- Estandarización de todos los procesos desde el diseño hasta el seguimiento de resultados.
- Un control gerencial deficiente.
- Un sistema basado en la detección de fallas y posterior corrección en lugar de uno que genere y consolide el compromiso gerencial con toda la empresa.
- Inexistencia de procedimientos documentados que permitan dar seguimiento a las actividades.
- Dificultad para desempeñar un trabajo ordenado.

5.5.3. Enfoque basado en procesos

Tabla 3. Enfoque basado en procesos

ASPECTO	ESTADO
Se aplica el enfoque basado en procesos para conseguir el control eficaz y eficiente de estos.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia, pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización tiene identificada la secuencia de procesos desde que se recibe la solicitud del cliente hasta que el producto o servicio es entregado a este	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Los procesos son gestionados identificando los puntos críticos desde las entradas hasta las salidas	No existe evidencia referente a este punto.
Se tiene definida la dirección de los procesos relativos al cliente para asegurar la consideración de las necesidades de este.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se ha definido la dirección de los procesos de otras partes interesadas para asegurar la consideración de las necesidades y expectativas de estos.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia, pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización cuenta con una infraestructura apropiada para la consecución de los objetivos de la organización.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia, pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Cuenta la organización con métodos para el mantenimiento de la infraestructura.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización ha considerado los aspectos medioambientales asociados a la infraestructura,	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Los procesos de diseño y desarrollo aseguran que se responde a las necesidades y expectativas del cliente y otras partes interesadas,	Aceptable con comentarios. Existe evidencia, pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
En los procesos de diseño se han considerado los aspectos relacionados con revisiones, validación, y gestión de la documentación.	No existe evidencia referente a este punto.
En los procesos de compra se asegura que los productos comprados satisfacen las necesidades de la organización	No existe evidencia referente a este punto.
Las entradas de los procesos de realización del producto o de prestación del servicio tienen en cuenta las necesidades del cliente y de otras partes interesadas	Aceptable con comentarios. Existe evidencia, pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
En los procesos de realización se consideran las actividades relativas al control, verificación y validación.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia, pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se controlan los dispositivos de medición y seguimiento para asegurarse de que se están obteniendo y usando los datos correctos.	No existe evidencia referente a este punto.
La organización tiene establecido un método de control para los documentos,	No existe evidencia referente a este punto.
La organización tiene establecido un método de control para las evidencias de realización de actividades,	No existe evidencia referente a este punto.

Fuente: Elaboración propia

5.5.3.1. Análisis de enfoque basado en procesos.

Considerando lo anteriormente expuesto, Jaleas Callejas requiere eliminar los principales factores generadores de problemas y retrasos en sus procesos y definir estrategias para posicionarse en el mercado y mantenerse en él, para lo cual es indispensable tener unas garantías de calidad y desarrollar un programa que le permita ajustarse al modelo de gestión de calidad, por lo anteriormente expuesto se han identificado los siguientes resultados

- Una mayor competencia requiere de una mejora continua de la calidad y de la productividad.
- Los clientes deciden sus opciones de compra a partir de su percepción de la calidad basados en estándares de calidad de la competencia.
- Jaleas Callejas debe adoptar una filosofía de Gestión de la calidad para instaurar una orientación hacia el cliente y ser capaz de generar sus productos con una alta calidad de manera consistente y al mínimo costo posible.
- Se tiene definida la dirección de los procesos relativos al cliente para asegurar la consideración de las necesidades de este.
- Definir la dirección de los procesos de otras partes interesadas para asegurar la consideración de las necesidades y expectativas de estos.
- Establecer una infraestructura apropiada para la consecución de los objetivos de Jaleas Callejas.
- Crear métodos para el mantenimiento de los procesos productivos.
- Considerar aspectos medioambientales asociados a la infraestructura.
- Los procesos de diseño y desarrollo aseguran que se responde a las necesidades y expectativas del cliente y otras partes interesadas,
- En los procesos de diseño se han considerado los aspectos relacionados con revisiones, validación, y gestión de la documentación.
- Las entradas de los procesos de realización del producto tienen en cuenta las necesidades de los estándares de calidad.

Considerar las actividades relativas al control, verificación y validación.

5.5.4. Participación del personal

Tabla 4. Participación del personal

ASPECTO	ESTADO
Se han establecido y comunicado las responsabilidades del personal de la organización	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se ha establecido los medios y canales de comunicación interna	No existe evidencia referente a este punto.
La organización tiene identificado las competencias y necesidades de desarrollo del personal	No existe evidencia referente a este punto.
La organización se asegura de que el nivel de competencias de sus empleados es adecuado para las necesidades actuales y futuras	No existe evidencia referente a este punto.
Tiene definido e implantado un plan de desarrollo de competencias para el personal	Aceptable con comentarios. Existe evidencia, pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
El personal directivo muestra con su comportamiento, a todos los niveles, su compromiso personal con los valores y políticas de la empresa y con la satisfacción de las necesidades y expectativas de clientes, empleados y entorno socioeconómico	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se promueve la gerencia participativa y el apoyo de las personas para la mejora de la eficacia y eficiencia de la organización	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización tiene establecidos mecanismos para la participación del personal en la mejora de la eficacia y eficiencia.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia, pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
El ambiente general en la empresa es de disciplina en el cumplimiento de valores, políticas y normas,	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización ha asegurado que el ambiente de trabajo promueva la motivación, satisfacción, el desarrollo y el desempeño del personal de la organización.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se ha asegurado la dirección de que el personal es consciente del vínculo entre calidad y costos	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto

Fuente: Elaboración propia

5.5.4.1. Análisis de participación del personal.

Después de analizar la participación del personal en todo el proceso se encontraron los siguientes resultados enumerados a continuación:

- Se requiere un mejor control de los documentos, manuales y procesos.
- Problemas de jerarquía en la organización e inadecuados criterios para el visto bueno en la entrega del producto terminado en las diferentes áreas de producción.
- Falta de definición de las responsabilidades del personal y desarrollo de liderazgo.
- La mayoría de los procesos se llevan sin considerar lineamientos estandarizados.
- La comunicación interna en la organización no es la adecuada.
- Establecer los medios y canales de comunicación interna.

Identificar las competencias y desarrollo del personal a través de plan de desarrollo para el personal con periodos de revisión trimestrales mediante la aplicación de capacitaciones con personal especializado, evaluaciones u encuestas.

5.5.5. Enfoque basado en los hechos para la toma de decisiones.

Tabla 5. Enfoque basado en los hechos para la toma de decisiones

ASPECTO	ESTADO
Se tienen definidos indicadores del comportamiento de los procesos	No existe evidencia referente a este punto.
Se tienen indicadores definidos sobre la gestión de clientes	No existe evidencia referente a este punto.
Se tienen indicadores definidos del comportamiento de los productos	No existe evidencia referente a este punto.
La organización realiza auditorías internas periódicamente al sistema de gestión de calidad con el fin de verificar su conformidad y eficacia	No existe evidencia referente a este punto.
Se tienen definidos indicadores del sistema de gestión de calidad	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se tienen definidos indicadores del comportamiento del negocio	Aceptable con comentarios. Existe evidencia, pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La dirección de la organización revisa el sistema de gestión de calidad periódicamente con el fin identificar oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Asegura la organización la recopilación de datos relacionados con el cliente para su análisis y formulación de mejoras	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se obtienen datos de otras partes interesadas para análisis y posibles mejoras	No existe evidencia referente a este punto.
La empresa compara los resultados de sus mediciones (tales como tiempos de entrega, clientes perdidos, reclamaciones, defectos en los productos) contra los resultados de sus competidores,	No existe evidencia referente a este punto.
Se asegura la dirección de que la información es apropiada para la toma de decisiones	No existe evidencia referente a este punto.
Promueve la importancia de las actividades de medición, análisis y mejora para asegurarse de que el desempeño de la organización resulta en satisfacción para las partes interesadas	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización tiene definido y establecido un procedimiento para identificación, control y tratamiento de producto no conforme	No existe evidencia referente a este punto.
La organización tiene definido un procedimiento para la realización de auditorías internas de calidad	No existe evidencia referente a este punto.

Fuente: Elaboración propia

5.5.5.1. Análisis de enfoque basado en los hechos para la toma de decisiones.

De manera práctica se requiere que una empresa cumpla con criterios mínimos para tener la garantía de calidad enfocados en la toma de decisiones, por lo que se ha concluido lo siguiente:

- Definir normas de calidad para todas las actividades a las que se aplica una garantía.
- Crear los procedimientos idóneos para garantizar que se cumplan estas normas de calidad
- Controlar sistemáticamente la conformidad de dichos procedimientos, utilizando métodos estadísticos si ello es adecuado
- Analizar las causas de los casos de no conformidad encontrados
- Eliminar las causas de los problemas mediante las correcciones apropiadas, a fin de evitar o al menos minimizar la probabilidad de repitan estos problemas.
- Definir indicadores del comportamiento de los procesos
- Definir indicadores sobre la gestión de clientes
- Definir indicadores definidos del comportamiento de los productos
- Realizar auditorías internas periódicamente al sistema de gestión de calidad con el fin de verificar su conformidad y eficacia
- Obtener datos de otras partes interesadas para análisis y posibles mejoras

5.5.6. Mejora.

Tabla 6. Mejora

ASPECTO	ESTADO
La organización analiza los datos para evaluar y eliminar los problemas que afectan su desempeño	Aceptable con comentarios. Existe evidencia, pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se utilizan las acciones correctivas para evaluar y eliminar los problemas registrados que afectan su negocio	No existe evidencia referente a este punto.
Se cuenta con un procedimiento para la definición de acciones preventivas que eviten las pérdidas	No existe evidencia referente a este punto.
La revisión gerencial ha suministrado información para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de la organización	Aceptable con comentarios. Existe evidencia, pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se cuenta con un mecanismo para la definición de acciones de mejora	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se tiene un procedimiento documentado para la toma de acciones correctivas y preventivas.	No existe evidencia referente a este punto.
Se tiene establecido un procedimiento de no conformidades	No existe evidencia referente a este punto.
Se tiene algún mecanismo definido para evaluar que las acciones a tomar son apropiadas al efecto del problema potencial o real.	No existe evidencia referente a este punto.
Los resultados de las acciones tomadas son analizados y registrados.	No existe evidencia referente a este punto.
Las acciones tomadas son revisadas con el fin de generar aprendizaje para la organización.	No existe evidencia referente a este punto.

Fuente: Elaboración propia

5.5.6.1. Análisis de tabla de mejora.

- El reto está en aprender a adaptarse a los cambios con el mínimo esfuerzo físico y mental, para conseguirlo, las herramientas de mejora deben preparar a los colaboradores para trabajar bajo los sistemas de gestión de calidad de manera adecuada y eficiente para superar con consistencia los cambios constantes haciendo del aprendizaje un proceso natural permanente en toda la organización.
- Las tendencias hacia la calidad en la formación continua están también relacionadas con un cambio de actitud dentro de las empresas. Se reconocen cada vez con mayor frecuencia la importancia de la formación continua de sus empleados como uno de los factores de mayor importancia a largo plazo.
- El problema por el cual se producen fallas es por la falta de entrenamiento de los profesionales que las manejan. Y desafortunadamente no se le ha dado importancia a esta situación dentro de Jaleas Callejas. Por lo tanto, hemos concluido lo siguiente:
- Utilización de acciones correctivas para evaluar y eliminar los problemas registrados que afectan el área de producción de Jaleas Callejas.
- Establecer un procedimiento para la definición de acciones preventivas que eviten las pérdidas
- Revisión gerencial que suministre información para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de Jaleas Callejas.
- Establecer un mecanismo para la definición de acciones de mejora.

5.5.7. . Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Tabla 7. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

ASPECTO	ESTADO
Se tienen métodos establecidos para seleccionar a los proveedores, acorde al impacto que el producto adquirido pueda tener sobre el producto final.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se tienen métodos establecidos para controlar a los proveedores acorde al impacto que el producto adquirido pueda tener sobre el producto final.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se tienen registros de los resultados de la selección y evaluación de los proveedores.	No existe evidencia referente a este punto.
La información de compras describe las especificaciones y características del producto a comprar.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia, pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se tienen mecanismos definidos para asegurar que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados.	No existe evidencia referente a este punto.
Se han definido planes de acción para el desarrollo de los proveedores y subcontratistas.	No existe evidencia referente a este punto.
Se han considerado los beneficios potenciales de establecer alianzas con los proveedores	No existe evidencia referente a este punto.
Se han establecido alianzas de negocios con los proveedores	Aceptable con comentarios. Existe evidencia, pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se estimulan estrategias de asociación y cooperación con los proveedores clave.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar

Fuente: Elaboración propia

5.5.7.1. Análisis de relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Existen necesidades detectadas en Jaleas Callejas que requieren transformarse para alinear sus procesos y que estos sean útiles para crear valor que sean percibidos por el cliente final; lo cual permitirá que se elija al proveedor que mejor cumple con sus expectativas y parámetros de calidad.

Establecer estándares de calidad para la selección de proveedores también es un eslabón clave para el éxito en la correcta aplicación Jaleas Callejas, por lo tanto, se encontró la necesidad de los siguientes puntos:

- Establecer métodos para seleccionar a los proveedores, acorde al impacto que el producto adquirido pueda tener sobre el producto final.
- Crear parámetros para controlar a los proveedores acorde al impacto que el producto adquirido pueda tener sobre el producto final.
- Establecer registros de la selección y evaluación de los proveedores.
- Definir planes de acción para el desarrollo de los proveedores y subcontratistas.
- Considerar siempre los beneficios potenciales de establecer alianzas con los proveedores.

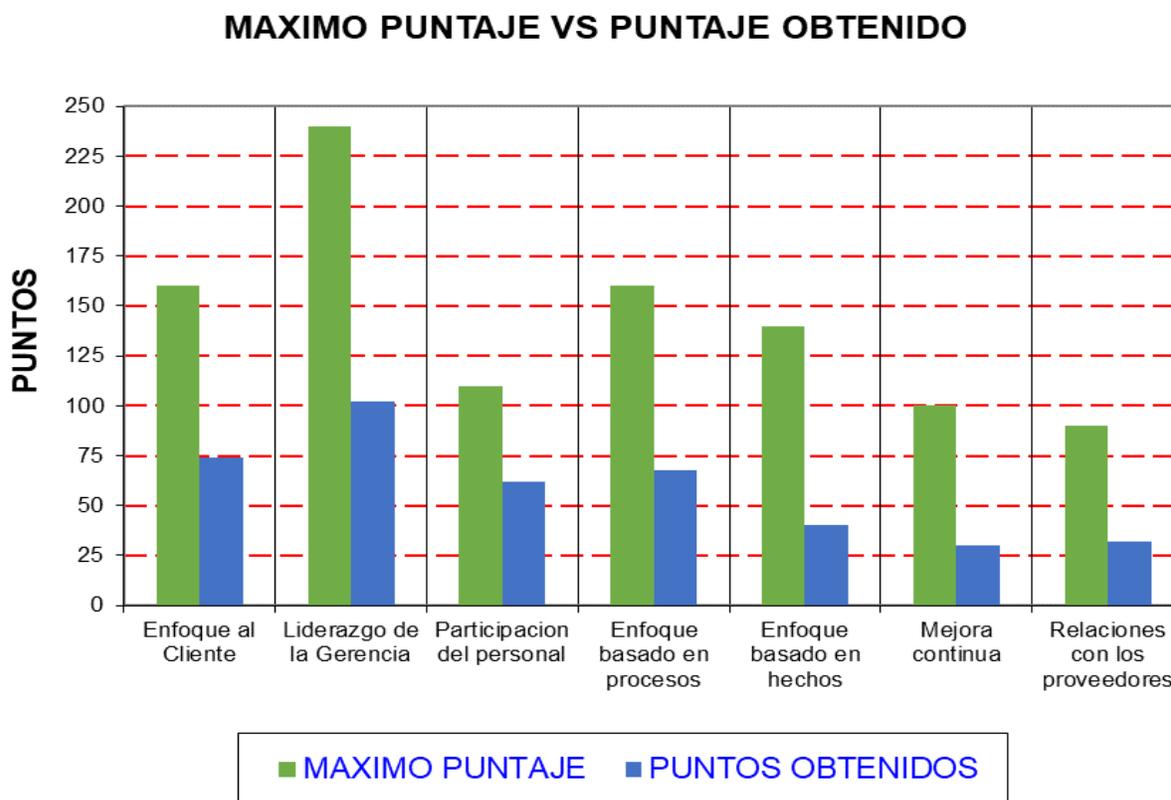
5.6. Resultados del autodiagnóstico.

Tabla 8. Resultados del autodiagnóstico

ASPECTO	MAXIMO PUNTAJE	PUNTOS OBTENIDOS	
Enfoque al Cliente	160	74	46.3%
Liderazgo de la Gerencia	240	102	42.5%
Participación del personal	110	62	56.4%
Enfoque basado en procesos	160	68	42.5%
Enfoque basado en hechos	140	40	28.6%
Mejora continua	100	30	30.0%
Relaciones con los proveedores	90	32	35.6%
	1000	408	40.8%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 1. Resultados



Fuente: Elaboración propia.

5.7. Análisis del autodiagnóstico.

MADUREZ DEL DESEMPEÑO DEL SISTEMA	Entre 41% y 60%
Aproximación sistemática basada en el proceso, etapa temprana de mejoras sistemáticas; datos disponibles sobre la conformidad	

5.6.1. Resultados parciales

Enfoque al Cliente	Regular: 41% - 60%
La organización se enfoca en el cliente, posee información sobre sus necesidades, expectativas y preferencias, sin embargo, esta información no está siendo utilizada como herramienta de mejoramiento ni mucho menos para desarrollar oportunidades de negocio.	

Liderazgo por la Gerencia	Regular: 41% - 60%
Se presentan algunas evidencias del compromiso gerencial, sin embargo, su direccionamiento estratégico presente algunas debilidades, que impiden el logro de los objetivos de la organización.	

Compromiso del Personal	Regular: 41% - 60%
La organización muestra algunas evidencias por alinear la gestión humana, su compromiso y participación con la gestión estratégica del negocio. Es importante profundizar en el conocimiento de las fortalezas de sus colaboradores para mejorar el desempeño del sistema,	

Enfoque basado en los procesos	Regular: 41% - 60%
Es conveniente profundizar en el análisis de los recursos requeridos para el desempeño eficaz de los diferentes procesos, recursos tales como la infraestructura y los aspectos ambientales asociados a esta. Además, asegúrese de que los procesos si se encuentran respondiendo a los requerimientos del cliente.	

Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	Mal: 21% - 40%
No hay evidencias suficientes sobre la toma de decisiones basada en los hechos, La organización tiene un enfoque netamente correctivo, lo cual no le aporta a la mejora del desempeño del sistema.	
Mejora Continua	Mal: 21% - 40%
La organización no tiene formalizado un mecanismo que permita definir acciones correctivas, preventivas y de mejora, de manera permanente y eficaz, por lo cual se recomienda definir un procedimiento documentado para el establecimiento de cada una de estas acciones,	
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	Mal: 21% - 40%
Las relaciones establecidas con los proveedores se encuentran muy enfocadas en el establecimiento de acuerdos contractuales de compra y suministros de productos. Se recomienda definir planes de acción que permitan que estas relaciones sean de mutuo beneficio,	

5.7.1. Hallazgos

- El enfoque basado en hechos para la toma de decisiones es el punto más débil que se presenta dentro de la organización, ya que no se evidencia presencia de indicadores que pueden ayudar a alertar alguna emergencia en el proceso y se pueda tomar una acción correctiva sobre lo mismo a tiempo. La ausencia de indicadores dentro de la empresa crea una condición muy poco eficaz de manejo de datos ante posibles percances de calidad lo que genera que no se pueda dar una solución rápida a los problemas que se presenten.
- La mejora continua es el segundo principio de calidad con menor porcentaje dentro del autodiagnóstico, esto se debe a que no se presenta una estandarización de procedimientos a seguir dentro de la empresa, lo que genera que no se tenga un plan de acción a seguir ante una situación de gravedad o menos.

5.8. Diagnostico organizacional

En la siguiente tabla se muestran una serie de preguntas las cuales se realizaron a 12 colaboradores de Jaleas Callejas:

Cuadro 3: Cuestionario CDO

Resultado del Cuestionario de Diagnóstico Organizacional.				
1. Muy de acuerdo	2. De acuerdo	3. Ligeramente de acuerdo	4. Neutro	
5. Ligeramente desacuerdo	en	6. En desacuerdo	7. Muy en desacuerdo	Promedio
1. Las metas de esta organización están claramente establecidas				1.8
2. La división de trabajo de esta organización es flexible				2.8
3. Mi superior inmediato apoya mis esfuerzos				2.1
4. Mi relación con mi superior es armoniosa				2.3
5. Mi trabajo me ofrece la oportunidad de crecer como persona				1.8
6. Mi superior inmediato tiene ideas útiles para mi grupo de trabajo				1.3
7. Esta organización no se resiste al cambio				1.0
8. Personalmente estoy de acuerdo con las metas establecidas para mi unidad de trabajo				1.2
9. La división de trabajo de esta organización conduce al logro de sus metas				3.2
10. las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a su progreso				2.4
11. siempre puedo hablar con alguien en el trabajo si tengo problemas				1.6
12. la escala de salarios y beneficios de esta organización trata a cada empleado equitativamente				2.7
13. Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo				2.2
14. Esta organización está introduciendo políticas y procedimientos nuevos				2.1
15. comprendo el propósito, la misión y la visión de esta organización				1.0
16. La forma en la cual se han dividido las tareas es lógica				2.2
17. El esfuerzo de los líderes de esta organización resulta en el logro de los propósitos de la misma				1.1
18. mis relaciones con mi grupo de trabajo son amistosas como también profesionales				1.3
19. Existe oportunidad de promoción en esta organización				1.3
20. Esta organización tiene mecanismos adecuados para mantenerse unida				1.7
21. Esta organización favorece al cambio				1.6
22. Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados				2.1
23. La estructura de mi unidad de trabajo está bien diseñada				2.1
24. Me es claro cuando mi jefe intenta guiarme en mis esfuerzos de trabajo				1.6
25. He establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo apropiadamente				3.1
26. El salario que recibo está en proporción con el trabajo que realizo				3.3
27. Otras unidades de trabajo le ayudan a mi unidad en toda ocasión que se pide asistencia				1.9
28. Ocasionalmente a mí me gusta cambiar las cosas de mi trabajo				2.8
29. Existe la información de entrada para decidir las metas de mi unidad de trabajo				1.8
30. La división de trabajo de esta organización le ayuda en sus esfuerzos para alcanzar las metas				2.3
31. Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los otros miembros de la unidad				2.1
32. No hay evidencia de conflicto sin solución en esta organización				2.1
33. Todas las tareas a ser realizadas están asociadas con incentivos				3.0
34. Los esfuerzos de planif. y control de esta organización son útiles a su crecimiento y desarrollo				2.8
35. Esta organización tiene la habilidad para cambiar				1.0

Fuente: Elaboración propia

5.8.1. Resultados de encuesta

A continuación, se muestran resultados obtenidos de la encuesta:

Cuadro 4: Resultados CDO

Factor Clave	Propósitos	Recompensas	Estructura	Mecanismos Útiles	Liderazgo	Actitudes hacia el Cambio	Relaciones
E1	1.6	2.2	3.2	1.6	2.0	1.8	2.0
E2	1.4	3.2	1.4	2.0	1.8	1.4	1.8
E3	1.4	3.0	1.8	3.0	1.6	1.6	2.2
E4	1.8	2.2	2.0	1.6	1.8	1.8	2.6
E5	1.6	2.2	3.2	1.6	2.0	1.8	2.0
E6	1.4	3.0	1.8	3.0	1.6	1.6	2.2
E7	1.4	3.0	1.8	3.0	1.6	1.6	2.2
E8	1.6	2.2	3.2	1.6	2.0	1.8	2.0
E9	1.6	2.2	3.2	1.6	2.0	1.8	2.0
E10	1.6	2.2	3.2	1.6	2.0	1.8	2.0
E11	1.6	1.4	1.8	1.4	1.8	1.6	1.8
E12	1.6	2.2	3.2	1.6	2.0	1.8	2.0
Promedio de la organización	1.6	2.4	2.5	2.0	1.9	1.7	2.1
Desviación	0.1	0.5	0.7	0.6	0.2	0.1	0.2
Referencia	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
Clima Organizacional	Muy bueno	Bueno	Bueno	Muy bueno	Muy bueno	Muy bueno	Bueno

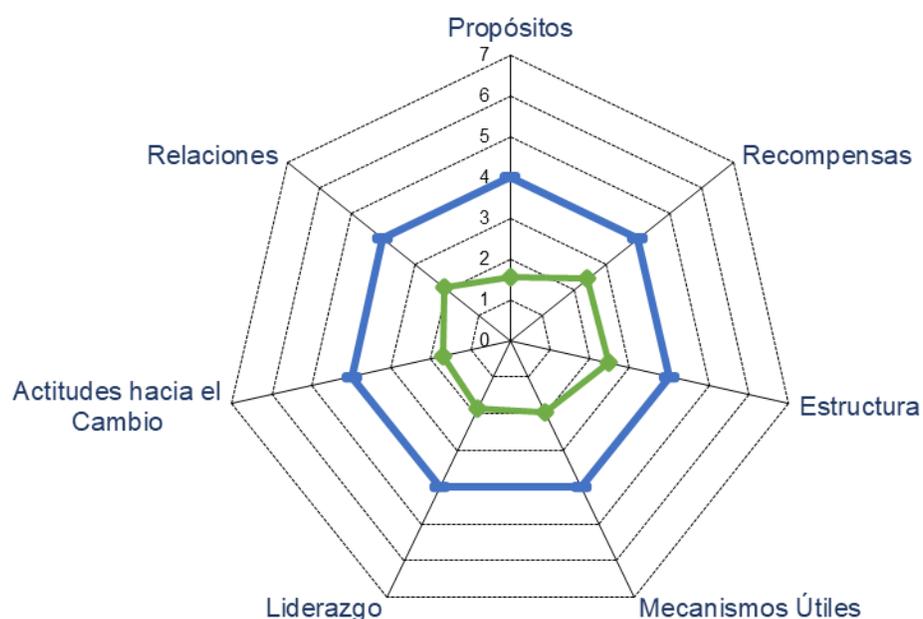
Fuente: Elaboración propia

5.8.2. Hallazgos.

- Para los colaboradores está claro que la entidad presenta solides en sus propósitos, liderazgo, actitud hacia el cambio y mecanismos útiles; los cuales dejan buenas expectativas para que pongan sus esfuerzos en pro de la mejora continua para cumplir con los principios.
- Existe inconformidad basada en los incentivos estructura y relaciones lo cual debilita el proceso ya que el colaborador forma parte importante del resultado que se quiere obtener.

5.8.3. Gráfico de resultados

(Grafico 2. CDO)



Fuente: Elaboración propia

5.9. Análisis de la información.

Se determinó el siguiente resultado:

Durante el estudio realizado en Jaleas Callejas se pudo determinar que se ha perdido confianza en la calidad cotidiana en los procesos por falta de estandarizaciones de calidad por el acceso limitado a la información por parte del cliente interno al igual que el bajo reconocimiento del liderazgo dentro de la organización lo cual ha creado poca credibilidad de las declaraciones de la calidad de las soluciones anteriormente presentadas.

La falta de criterios claros para el tratamiento de las iniciativas de mejora interna de calidad ha ocasionado que el personal no comprenda sus deberes y responsabilidades y su implicación con los procesos de calidad previamente establecido, no existe la cultura donde

se comprendan los términos de “clientes internos” y “orientación a procesos basados en gestión de calidad”. Los esfuerzos por la calidad son aislados e inconstantes se encontró también que el tema de la calidad es comentado, pero no aplicado por el personal por lo que no corrige ni comunica a tiempo las desviaciones detectadas, sin embargo, se existe la oportunidad en donde personal está plenamente preparado y dispuesto a lograr mejoras permanentes y aplicar los estándares de calidad que se requieren.

5.10. Puntos de mejora.

Al comprender el proceso de gestión de la Calidad durante el presente trabajo en el área de producción de Jaleas Callejas, se logró identificar qué el área de producción necesita cambios y progresos enfocados en los operadores y procesos de las cuales destacan los siguientes puntos a mejorar:

- Falta de coordinación con el cliente interno.
- Fallas en los métodos de producción por carencia de manuales de procedimiento que garanticen la calidad del proceso.
- Falta de monitoreo para los procesos.
- La comunicación interna en la organización no es la adecuada.
- Poco seguimiento del personal y el producto.

Según los datos obtenidos tenemos certeza que existen múltiples áreas de oportunidad de crecimiento y mejora desde la gerencia hasta el área de producción ya que según los colaboradores encuestados del área de producción afirman tener lideres dentro del proceso los cuales serán puntos clave en la mejora, esto debido a que son capaces de aplicar las 7 herramientas de calidad (hojas de recolección de datos, Histogramas, diagrama de Pareto, diagrama espinas de pescado, grafico de control, diagrama de dispersión, estratificación); con el fin de fortalecer los puntos más débiles del proceso

Para mayor visibilidad hemos identificado las siguientes características basadas en los puntos de mejora expuestos anterior mente, enfocadas en las partes puntuales de, liderazgo, habilidades de organización, comunicación, flexibilidad con las cuales se tiene que contar:

- Liderazgo: Se tiene que contar con el personal capacitado constantemente en estándares de calidad propuestos para Jaleas Callejas para garantizar que los cambios cumplan con las expectativas propuestas. El monitoreo del proceso permite abordar problemas de calidad a medida que surgen.
- Habilidades de organización: Es necesario generar manuales que describan el proceso que debe llevar la manufacturación de jaleas con el fin de mantener un proceso estándar que garantice la conformidad de cada uno de los lotes elaborados.
- Flexibilidad: Los colaboradores a menudo son resistentes al cambio, especialmente cuando se trata de un proceso que han estado utilizando durante mucho tiempo y con el que se siente cómodos, para implementar cualquier cambio será fundamental contar con profesionales o encargados de la gestión de la calidad dentro de Jaleas Callejas que sean capaces de dirigir y administrar dichas acciones.
- Comunicación: Los supervisores y gerentes de Jaleas Callejas deberán de tener la capacidad de hacer participar en el proceso de mejora continua a todos los actores que se beneficien de ella, estar abiertos a escuchar las frustraciones del cliente interno a medida que se presentan, sin olvidar el proceso constante de eliminar problemas a medida que se están presentando en toda la planta de producción.

Para lograr el control y mejora continua de todos los procesos, todo el personal de Jaleas Callejas deberá realizar pequeñas mejoras que se establezcan como rutinarias y asegurarse de que todo el proceso de gestión de la Calidad siga siendo relevante y eficiente.

VI. Conclusiones

Una vez realizado el análisis FODA se observó que Jaleas Callejas presenta mayor debilidad en la motivación de sus colaboradores y manuales que describan el proceso que debe cumplirse para la obtención del producto final, no obstante esto no afecta la eficiencia de los colaboradores pero limita las expectativas de mejorar la calidad y crecimiento de la demanda, se encontró que la clave del éxito organizacional está directamente enfocada al los consumidores siendo la mayor prioridad de la empresa brindar un producto de buena calidad que cumpla los estándares y se adapte a sus expectativas.

Después de realizar el diagnostico de clima organizacional se concluyó que este tiene similitud con los resultados de obtenidos en el FODA, los colaboradores consideran que la empresa tiene oportunidades de crecimiento y que cuenta con personas capaces de aplicar nuevos métodos de mejora en el área de producción, pero encuentran debilidad en la comunicación con los encargados a la vez consideran que los mismos no reconocen su labor por medio de incentivos u bonos,

Se logro observar que Jaleas callejas tiene grandes oportunidades de crecimiento ya que con el pasar de los años se ha mantenido dentro del mercado, pero cuenta con fallas dentro del proceso las cuales pueden ser mejoradas, con la aplicación de este plan se dará pase a nuevos procedimientos y oportunidades para los colaboradores, permitirá generar un área de trabajo mas organizada y productiva siendo el principal objetivo la obtención de la calidad en todos los procesos.

El enfoque de Callejas debe ser principalmente en su mano de obra ya que esta en contacto directo con el producto, cada una de las personas forman parte importante del proceso y es necesario reconocer a sus colaboradores con algún tipo de incentivo que el empleador considere justo con el fin de crear motivación y proactividad a estos, a la vez la capacitación y comunicación fluida son clave para el éxito del plan ya que será sumamente necesario tener en cuenta las inconformidades o sugerencias.

VII. Recomendaciones

Con lo antes visto en los resultados de ambos análisis se hacen las siguientes recomendaciones para la propuesta de plan de mejora de calidad en Jaleas callejas.

- Es necesario establecer objetivos en conjunto con el área abordada, enfocado en la mejora utilizando las 7 herramientas de calidad.
- La implementación un manual que describa el proceso de manufacturación de la jalea.
- Seguimiento de la producción
- Monitoreos semanales para la obtención y manejo de datos en tiempo real para dar soluciones a tiempo ante problemáticas presentes o futuras.
- Un programa de auditorías internas con colaboradores capacitados de la misma empresa para ver a profundidad los problemas que a simple vista se esconden dentro de la empresa, haciendo investigaciones a profundidad luego de ser identificados aplicando acciones correctivas si es necesario y seguimiento de las mismas para dar un cierre a las problemáticas mientras se van presentando. Esto siempre implementando la mejora continua de la empresa y de sus auditores internos que aportan a lo antes mencionado
- Reuniones de seguimiento entre los lideres enfocadas a la buena aplicación y seguimiento de los procedimientos..
- Brindar capacitación periódica a los colaboradores con enfocadas en buenas prácticas de manufactura.
- Implementar inspecciones dentro de la empresa para dar seguimiento a los puntos de mejora, siendo programados de forma eventual en el área en la que se realiza el proceso de producción, visualizando de una manera más profunda pequeños y grandes problemas que afecten a la calidad del producto.
- Crear hojas de inspección diaria para tener mayor control.
- Brindar capacitación a las personas asignadas para en seguimiento del proceso para obtener un mejor resultado.
- Tener mayor comunicación con los trabajadores atender sus puntos de vista en pro de un mejor ambiente laboral.

VIII. Cronograma.

Cronograma de Trabajo de 14 de enero – 04 de marzo 2023								
Semana / Tema trabajado	1	2	3	4	5	6	7	8
Elaboración de documento inicial – Visita de campo Jaleas Callejas – Revisión de trabajo con Tutor								
Preparación y ejecución de entrevistas – Elaboración de objetivos y diseño metodológico - Revisión de trabajo con Tutor								
Visita técnica Jaleas Callejas – Elaboración de FODA, Autodiagnóstico, Diagnostico organizacional - Revisión de trabajo con Tutor								
Última Visita de campo Jaleas Callejas – Evaluación de resultados FODA, Autodiagnóstico, Diagnostico organizacional - Revisión de trabajo con Tutor								
Conclusiones, recomendaciones, bibliografía. Entrega del trabajo final - Revisión de trabajo con Tutor y aprobado final								

IX. Bibliografía.

- (ISO)., I. S. (2000). *Sistemas de gestión de la calidad : Directrices para la mejora del desempeño de los sistemas de calidad*. International Standards Organization (ISO) .
- Crosby, P. (1996). *Reflrxiones sobre la calidad*. McGraw Hill.
- Esan, C. (28 de febrero de 2017). *El autodiagnóstico: una mirada hacia el interior en la empresa*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-autodiagnostico-una-mirada-hacia-el-interior-en-la-empresa#:~:text=El%20autodiagn%C3%B3stico%20es%20una%20acci%C3%B3n,las%20%C3%A1reas%20que%20requieren%20mejoras>.
- Fernandez, E. M. (2001). *Gestion de instituciones educativas inteligentes*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Hill, F. (1995). *Managing service quality in higher*. MCB University Press.
- Hill, F. (s.f.). *Masg*.
- JOEL, F. G. (31 de agosto de 2016). *FRANCO GUTIERREZ JOEL*. Obtenido de c.mx/conacad/cargas/AAEJ67071674A/61/areas/9219_A_En%20que%20consiste%20el%20FODA%20CRUZADO.pdf
- Mertens, L. (2001). *Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos*. Mexico: OIT/Cinterfor.
- Núñez, E. (9 de mayo de 2022). *Área de mejora*. Obtenido de <https://www.crehana.com/blog/upskilling-reskilling/area-de-mejora/>
- Porter, M. (2015). *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. capítulo 3*. CECSA.
- R, D. F. (1997). *Conceptos de administración estratégica, "El marco analítico para formular estrategias", cap. 6*. Mexico.
- R.Evans, J. (2008). *Asministracion y control de la calidad 7ma edicion*. México, D.F.: Cengage Learning.

- Ramirez, E. M. (1999). *Implantacion y auditoria de un programa de administracion de la calidad total*. Mexico.
- Silva, o. d. (13 de abril de 2021). *Diagnóstico de clima organizacional*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/clima-organizacional-diagnostico/#:~:text=Un%20diagn%C3%B3stico%20de%20clima%20organizacional%20es%20un%20documento%20que%20investiga,estimular%20el%20sentimiento%20de%20pertenencia.>
- Thompson. (1998). *Direccion y administracion estrategicas, primera edicion*. Mexico : McGraw Hill.
- Yañez, M. d. (1998). *Guia tecnica para evaluacion del negocio, la calidad, la seguridad y el am*