



Tecnológico de Estudios Superiores

de Cuautitlán Izcalli

MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

“La toma de conciencia para mejorar el cumplimiento de los objetivos de calidad y reducir la cantidad de no conformidades en auditorías internas dentro de una pequeña empresa”

PRESENTA:

Ing. Rafael Iván Hernández González

TESIS

ASESOR:

Dr. Juan Víctor Bernal Olvera

MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

CUATITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO SEPTIEMBRE DE 2024

DECLARATORIA DE AUTORIA

LITERARIA ORIGINAL

Declaro que la información que se presenta en este trabajo ha sido investigada, analizada y redactada por Rafael Iván Hernández González, habiendo obtenido la información que se refiere en la bibliografía y cuya finalidad es implementar una metodología que permita lograr la toma de conciencia para mejorar el cumplimiento de los objetivos de calidad, y reducir la cantidad de no conformidades en auditorías internas dentro de una pequeña empresa.

AGRADECIMIENTOS

A mi Hija, Emma Zazil Hernández Monsiváis, por motivarme cada día a ser una mejor persona y por enseñarme lo que es el amor en su expresión más pura y sincera.

A mi Padre, José de Jesús Hernandez Guzmán, porque con su ejemplo me enseñó a nunca rendirme y a esforzarme para dar lo mejor de mí día con día.

A mi Madre, Rosa Icela González Troya, por apoyarme a lo largo de mi vida que con su amor, cariño y dedicación me ha formado para ser un hombre de bien.

RESUMEN

El presente trabajo desarrolla la implementación de una metodología que busca mejorar la toma de conciencia en los trabajadores de una pequeña empresa, toda vez que se ha detectado que la misma no cumple constantemente con los objetivos de calidad establecidos, así mismo, se generan numerosas no conformidades durante auditorías internas. El propósito es mejorar el cumplimiento a los objetivos de calidad y reducir las NC. La metodología consiste en generar un cambio por medio del Modelo de Cambio de Lewin, desarrollando encuestas con reactivos medibles en la escala de Likert y se obtuvo su confiabilidad por medio del Alpha de Cronbach; se aplicó en dos momentos, previo y posterior al estudio, teniendo como resultado una reducción en las NC internas, así como una mejora en el cumplimiento de los objetivos, consecuencias del mejoramiento de la toma de conciencia de los colaboradores.

Palabras Clave: Toma de conciencia; Objetivos de calidad; No conformidades; Auditoría interna.

ÍNDICE

LISTA DE ABREVIATURAS Y TABLA DE SÍMBOLOS	13
DEFINICIONES	14
CAPÍTULO 1.....	18
MARCO CONTEXTUAL	18
1.1 Introducción	19
1.2 Descripción de la empresa.....	20
1.3 Planteamiento del problema	20
1.3.1 Análisis del problema	20
1.3.2 Medición de indicadores.....	21
1.3.3 Interpretación de auditorías	26
1.4 Hipótesis.....	30
1.4.1 Hipótesis nula	30
1.4.2 Hipótesis alternativa	31
1.5 Objetivos	31
1.5.1 Objetivo general	31
1.5.2 Objetivos específicos	31
1.6 Justificación.....	31
CAPÍTULO 2.....	33

MARCO TEÓRICO.....	33
2.1 ISO 9001:2015, ISO 9000:2015.....	34
2.1.1 Sistema de Gestión de Calidad.....	34
2.1.2 Auditorías internas.....	39
2.1.3 Objetivos de calidad.....	41
2.1.4 Toma de conciencia.....	41
2.1.5 Compromiso.....	43
2.1.6 Descripción de puesto.....	44
2.2 Desarrollo organizacional.....	45
2.2.1 El recurso humano.....	46
2.2.2 Clima laboral.....	46
2.2.3 Liderazgo.....	48
2.2.4 Trabajo en equipo.....	48
2.2.5 Encuesta.....	49
2.2.6 Taller.....	50
2.2.7 Plática organizacional.....	50
2.2.8 Curso.....	51
2.2.9 Capacitación.....	52
2.2.10 Incentivos económicos.....	53
2.2.11 Entrevista.....	54

2.2.12 Micro, pequeñas y medianas empresas.....	55
2.2.13 Cronograma de trabajo	55
2.3 Cambio organizacional.....	56
2.3.1 El modelo de cambio de Lewin	57
2.3.2 Modelo de investigación de la acción.....	59
2.3.3 Modelo positivo.....	61
2.4 Escala de Likert.....	62
2.5 Alpha de Cronbach.....	63
CAPÍTULO 3.....	65
MARCO METODOLÓGICO.....	65
3.1 Identificación del problema	66
3.2 Verificación del problema.....	66
3.3 Identificación de los principales factores por los que se presenta el problema	66
3.4 Cambio organizacional para lograr la toma de conciencia	67
3.5 Evaluación de resultados obtenidos	68
CAPÍTULO 4.....	70
DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA.....	70
4.1 Implementación de la metodología en una pequeña empresa.....	71
4.1.1 Identificación del problema	71
4.1.2 Verificación del problema	71

4.1.3 Identificación de los factores por los que se presenta el problema	79
4.1.4 Cambio organizacional para lograr la toma de conciencia.....	80
CAPÍTULO 5.....	85
RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN.....	85
5.1 Resultados obtenidos.	86
5.2 Discusión.....	100
5.3 Conclusiones	102
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Gráfica de la Auditoría interna del año 2019</i>	26
Figura 2. <i>Gráfica de la auditoría interna del año 2021</i>	27
Figura 3. <i>Gráfica de la auditoría interna del año 2022</i>	28
Figura 4. <i>Gráfica de la auditoría interna mayo del año 2023</i>	28
Figura 5. <i>No conformidades derivadas de auditorías internas</i>	30
Figura 6. <i>Modelo del cambio de Lewin</i>	58
Figura 7. <i>Modelo de Investigación de la acción</i>	59
Figura 8. <i>Modelo positivo</i>	61
Figura 9. <i>Encuesta de aplicación</i>	72
Figura 10. <i>Gráfica del resultado del reactivo 1 de la encuesta</i>	73
Figura 11. <i>Gráfica del resultado del reactivo 2 de la encuesta</i>	74
Figura 12. <i>Gráfica del resultado del reactivo 3 de la encuesta</i>	74
Figura 13. <i>Gráfica del resultado del reactivo 4 de la encuesta</i>	75
Figura 14. <i>Gráfica del resultado del reactivo 5 de la encuesta</i>	75
Figura 15. <i>Gráfica del resultado del reactivo 6 de la encuesta</i>	76
Figura 16. <i>Gráfica del resultado del reactivo 7 de la encuesta</i>	76
Figura 17. <i>Gráfica de los resultados generales de la encuesta</i>	78

	10
Figura 18. <i>Taller de integración</i>	82
Figura 19. <i>Gráfica del resultado del reactivo 1 de la encuesta</i>	87
Figura 20. <i>Gráfica del resultado del reactivo 2 de la encuesta</i>	87
Figura 21. <i>Gráfica del resultado del reactivo 3 de la encuesta</i>	88
Figura 22. <i>Gráfica del resultado del reactivo 4 de la encuesta</i>	88
Figura 23. <i>Gráfica del resultado del reactivo 5 de la encuesta</i>	89
Figura 24. <i>Gráfica del resultado del reactivo 6 de la encuesta</i>	90
Figura 25. <i>Gráfica del resultado del reactivo 7 de la encuesta</i>	90
Figura 26. <i>Gráfica del resultado generales de la encuesta</i>	92
Figura 27. <i>Gráfica sobre el comparativo de los resultados generales de las encuestas de toma de conciencia</i>	93
Figura 28. <i>Gráfica sobre la comparativa de cumplimiento del indicador 1 del año 2019 al año 2023</i>	95
Figura 29. <i>Gráfica sobre la comparativa de cumplimiento del indicador 2 del año 2019 al año 2023</i>	96
Figura 30. <i>Gráfica sobre la comparativa de cumplimiento del indicador 3 del año 2019 al año 2023</i>	96
Figura 31. <i>Gráfica sobre el comparativa de cumplimiento del indicador 4 del año 2019 al año 2023</i>	97

Figura 32. <i>Grafica sobre la auditoría interna de noviembre del 2023</i>	98
Figura 33. <i>Gráfica sobre las no conformidades que derivaron de la omisión de actividades por parte del personal en auditorías internas del año 2019 al año 2023</i>	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Indicadores de la organización</i>	21
Tabla 2. <i>Cumplimiento de objetivos 2019</i>	22
Tabla 3. <i>Cumplimiento de objetivos 2020</i>	23
Tabla 4. <i>Cumplimiento de objetivos 2021</i>	23
Tabla 5. <i>Cumplimiento de objetivos 2022</i>	24
Tabla 6. <i>Cumplimiento de objetivos de enero a mayo del 2023</i>	24
Tabla 7. <i>Porcentaje de cumplimiento de indicadores por año</i>	25
Tabla 8. <i>Comparativo de no conformidades por año derivadas de auditorías internas en porcentaje y cantidad</i>	29
Tabla 9. <i>Estratificación por Número de Trabajadores</i>	55
Tabla 10. <i>Cumplimiento de objetivos de junio a noviembre del 2023</i>	94
Tabla 11. <i>Comparación de cumplimiento de indicadores del año 2019 al año 2023 de los periodos de junio a noviembre</i>	94
Tabla 12. <i>No conformidades detectadas en auditorías internas del año 2019 al año 2023</i>	99

LISTA DE ABREVIATURAS Y TABLA DE SÍMBOLOS

ISO: Internacional Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización)

MIPYMES: micro, pequeñas y medianas empresas

SGC: Sistema de Gestión de Calidad

NC: No conformidad / No conformidades

DO: Desarrollo Organizacional

DEFINICIONES

Actividad: El menor objeto de trabajo identificado en un proyecto.

Aseguramiento de Calidad: Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.

Ambiente de Trabajo: Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

Auditor: Persona que lleva a cabo una auditoría.

Auditoría: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias objetivas y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría.

Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos.

Concienciar / Concientizar: Hacer que alguien sea consciente de algo.

Conciencia: Conocimiento claro y reflexivo de la realidad.

Conformidad: Cumplimiento de un requisito.

Compromiso: Participación activa en, y contribución a, las actividades para lograr objetivos compartidos.

Cliente: Persona u organización que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización.

Desempeño: Resultado medible.

Entender: Tener idea clara de las cosas.

Estrategia: Conjunto de reglas que buscan una decisión óptima en cada momento.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizado.

Eficacia: Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.

Equipo auditor: una o más personas que llevan a cabo una auditoría.

Experto técnico: Persona que aporta conocimientos o experiencia específica al equipo auditor.

Factor Humano: Característica de una persona que tiene un impacto sobre un objeto bajo consideración.

Funcionar: Ejecutar las funciones que le son propias.

Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Gestión de Calidad: Gestión con respecto a la calidad.

Información: Datos que poseen significado.

Indicador: una medida cuantitativa o cualitativa que proporciona información sobre un fenómeno específico o una situación particular.

Información documentada: Información que una organización tiene que controlar y mantener, y el medio que la contiene.

Misión: Propósito de la existencia de la organización, tal como lo expresa la alta dirección.

Método: Procedimiento sistemático y organizado para llevar a cabo investigaciones o actividades específicas

Mejora: Actividad para mejorar el desempeño.

Mejora Continua: Actividad recurrente para mejorar el desempeño.

No conformidad: Incumplimiento de un requisito.

Objetivo: Resultado a lograr.

Objetivo de Calidad: Objetivo relativo a la calidad.

Organización: persona o grupo de personas que tiene sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus objetivos.

Política: Intenciones y dirección de una organización, como las expresa formalmente su alta dirección.

Política de la Calidad: política relativa a la calidad.

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto.

Recurso humano: Son recursos esenciales para la organización. El desempeño de la organización depende de cómo se comporten las personas dentro del sistema en el que trabajan

Sistema de Gestión de Calidad: Un SGC comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados.

Satisfacción del cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido las expectativas.

Sistema: Conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan.

Sistema de Gestión: Conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos.

Sistema de Gestión de la Calidad: Parte de un sistema de gestión relacionada con la calidad.

Técnica: Procedimiento específico o método detallado utilizado para llevar a cabo una tarea o alcanzar un objetivo particular

Toma de Conciencia: La toma de conciencia se logra cuando las personas entienden sus responsabilidades y cómo sus acciones contribuyen al logro de los objetivos de la organización.

Verificación: Confirmación, mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados.

Visión: Aspiración de aquello que una organización querría llegar a ser, tal como lo expresa la alta dirección.

CAPÍTULO 1.

MARCO CONTEXTUAL

1.1 Introducción

En el presente trabajo se implementó una metodología que busca lograr la toma de conciencia de los colaboradores que formen parte de una pequeña organización la cual se encuentre bajo los estándares de la norma ISO 9001:2015, lo anterior toda vez que se identificó que en una pequeña empresa no se han cumplido los objetivos de calidad; Así mismo se identificó que las no conformidades que derivan de la omisión de actividades por parte de los colaboradores van en aumento a medida que pasan los años.

La metodología que se implementó busca lograr que las pequeñas empresas brinden un mayor cumplimiento a sus objetivos de calidad y logren reducir las no conformidades que se generan en auditorías internas siempre y cuando estas deriven de la omisión de actividades por parte de los colaboradores.

Para comprobar el funcionamiento de la metodología se llevó a cabo un caso práctico en una pequeña empresa dedicada a la logística, la cual consta de 15 trabajadores.

Para desarrollar el presente se consideró realizar un marco contextual, marco teórico, marco metodológico, implementación de la metodología concluyendo con resultados, discusiones y conclusión.

Se consideró implementar la metodología antes expuesta toda vez que en diversas empresas del sector privado se ha observado que algunas de las no conformidades detectadas durante auditorías internas se derivan de omisiones por parte de los colaboradores al realizar sus actividades.

La metodología del presente trabajo se implementó en una empresa dedicada a la logística, exclusivamente a la prestación de servicios logísticos de recolección, traslado y entrega de carga de exportación e importación en los puertos de Manzanillo, Veracruz y Lázaro Cárdenas, utilizando transporte terrestre subcontratado.

1.2 Descripción de la empresa

Es una empresa ubicada en el estado de México, la cual cuenta con 15 trabajadores, la organización actualmente se encuentra certificada en ISO 9001:2015, cuenta con una oficina matriz en estado de México y con dos oficinas operativas ubicadas en Veracruz y en Manzanillo.

1.3 Planteamiento del problema

La organización no cumple constantemente con la mayoría de los objetivos de calidad establecidos, así mismo algunos colaboradores no realizan sus actividades correspondientes y establecidas en las descripciones de puesto, lo que ha derivado un aumento en las no conformidades en auditorías internas.

1.3.1 Análisis del problema

Para poder analizar el problema es importante conocer los cuatro objetivos de calidad que la organización ha determinado por lo que se presentan a continuación:

1. Obtener la satisfacción total del cliente, y con ello lograr la mejora continua de nuestros servicios.
2. Cumplir en tiempo y forma el posicionamiento de la unidad.
3. Entrega de documentación del embarque a Facturación 5 días hábiles después del término del servicio contemplando la totalidad de documentos.

4. Realizar la facturación dentro de los siguientes 3 días hábiles, después de la recepción de documentos completos.

1.3.2 Medición de indicadores

Para medir el cumplimiento a los objetivos antes señalados la organización ha determinado cuatro indicadores clave los cuales se establecen en la tabla 1, donde se coloca también el porcentaje de cumplimiento requerido y la periodicidad con la que se miden durante un año; Cabe señalar que la organización solicita alcanzar por lo menos el porcentaje requerido para considerar que se dio cumplimiento al indicador, así mismo la organización requiere que el indicador se cumpla siempre que se mida lo anterior conforme a la periodicidad establecida.

Tabla 1.

Indicadores de la organización

Indicador	% Requerido	periodicidad anual.
1. Clientes satisfechos	95 %	2
2. Cumplimiento de la cita con el cliente/ Cita Real	96 %	12
3. Entregar a facturación la documentación correspondiente al servicio realizado como máximo 5 días hábiles después del término / Tiempo real.	98 %	12
4. Realizar la facturación dentro de los siguientes 3 días hábiles, después de la recepción de documentos completos.	99 %	12

La organización requiere alcanzar el 95% del indicador “1” el cual se mide de manera semestral; requiere alcanzar el 96% del indicador “2” el cual se mide de manera mensual; Requiere

alcanzar el 98% del indicador “3” el cual se mide de manera mensual; Así mismo requiere alcanzar el 99% del indicador “4” el cual se mide de manera mensual.

Para estar en mayor contexto sobre el problema que se presenta en la organización se procedió a analizar el cumplimiento de los objetivos, así como las NC obtenidas de auditorías internas desde mayo del 2019 a mayo del 2023 obteniendo lo siguientes resultados.

A continuación, se presenta el cumplimiento de los indicadores por año del periodo señalado para lo cual se indica la periodicidad de medición anual por indicador, así como cuantas veces se dio cumplimiento o no al mismo.

En la tabla 2 se puede apreciar el cumplimiento e incumplimiento que se brindó a los indicadores para el año 2019 de acuerdo con lo requerido por la organización para cada indicador:

Tabla 2.

Cumplimiento de objetivos 2019

Indicador	Cumplimiento requerido por año.	Cumplió	No cumplió
Indicador 1	2	0	2
Indicador 2	12	3	9
Indicador 3	12	3	9
Indicador 4	12	9	3

En la tabla 3 se puede apreciar el cumplimiento e incumplimiento que se brindó a los indicadores para el año 2020 de acuerdo con lo requerido por la organización para cada indicador:

Tabla 3.*Cumplimiento de objetivos 2020*

Indicador	Cumplimiento requerido por año.	Cumplió	No cumplió
Indicador 1	2	1	1
Indicador 2	12	2	10
Indicador 3	12	3	9
Indicador 4	12	9	3

En la tabla 4 se puede apreciar el cumplimiento e incumplimiento que se brindó a los indicadores para el año 2021 de acuerdo con lo requerido por la organización para cada indicador:

Tabla 4.*Cumplimiento de objetivos 2021*

Indicador	Cumplimiento requerido por año.	Cumplió	No cumplió
Indicador 1	2	0	2
Indicador 2	12	4	8
Indicador 3	12	2	10
Indicador 4	12	11	1

En la tabla 5 se puede apreciar el cumplimiento e incumplimiento que se brindó a los indicadores para el año 2022 de acuerdo con lo requerido por la organización para cada indicador:

Tabla 5.*Cumplimiento de objetivos 2022*

Indicador	Cumplimiento requerido por año.	Cumplió	No cumplió
Indicador 1	2	1	1
Indicador 2	12	2	10
Indicador 3	12	4	8
Indicador 4	12	10	3

En la tabla 6 se puede apreciar el cumplimiento e incumplimiento que se brindó a los indicadores de enero a mayo del 2023 de acuerdo con lo requerido por la organización para cada indicador:

Tabla 6.*Cumplimiento de objetivos de enero a mayo del 2023*

Indicador	Cumplimiento requerido en 5 meses.	Cumplió	No cumplió
Indicador 1	1	0	1
Indicador 2	5	2	3
Indicador 3	5	1	4
Indicador 4	5	4	1

Como se puede observar en las tablas 2, 3, 4, 5, 6, el alcance de los indicadores de los años 2019, 2020, 2021, 2022 y de enero a mayo del del 2023 no cumple lo requerido por la organización toda vez que la misma pretende alcanzar los estándares establecidos en la tabla 1.

En la tabla 7, se muestra el porcentaje del cumplimiento de los indicadores, cabe señalar que el ideal para cada rubro es 100% toda vez que se está considerando el cumplimiento de indicadores no el porcentaje con el cual brindaron cumplimiento.

Tabla 7.

Porcentaje de cumplimiento de indicadores por año

Indicador	2019	2020	2021	2022	2023 (enero - mayo)
Indicador 1	0%	50%	0%	50%	0%
Indicador 2	25%	17%	33%	17%	40%
Indicador 3	25%	25%	17%	33%	20%
Indicador 4	75%	75%	92%	83%	80%

Algunos otros aspectos a considerar sobre el problema son los siguientes:

- El personal responsable de evaluar y cumplir los indicadores correspondientes al numeral 1, 2 y 3, no realiza las evaluaciones en el tiempo establecido (máximo 5 días posteriores al terminar el mes), demorando en ocasiones más de 2 meses en medirlos.
- El personal responsable de evaluar y cumplir los indicadores correspondientes al numeral 1, 2 y 3, no muestra interés de alcanzar las metas establecidas para los indicadores.

De la información establecida en la tabla 7, se puede observar que los porcentajes de cumplimiento de los indicadores correspondientes al indicador 1, 2 y 3 en el mejor de los casos tienen un alcance del 50% y en el peor de los casos tiene un alcance del 0% lo cual no cumple con lo requerido por la organización, por lo que se evidencia la necesidad de implementar acciones a fin de contrarrestar esta problemática.

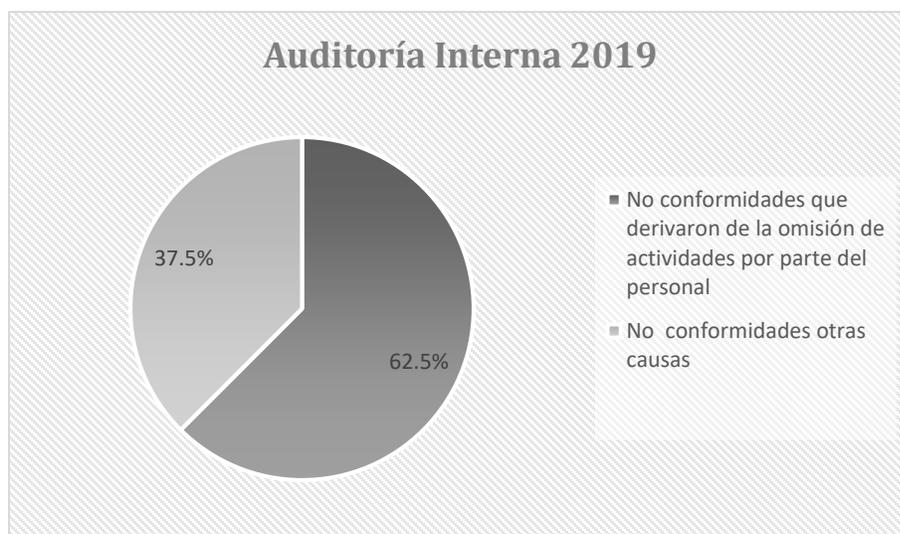
1.3.3 Interpretación de auditorías

Por cuanto hace a las auditorías internas, se procedió a identificar todas las NC detectadas en las auditorías internas realizadas de enero de 2017 a mayo del 2023, para lo cual se diferenciaron aquellas que derivaron de la omisión de actividades por parte de los colaboradores, obteniendo los siguientes resultados:

En el año 2019 se realizó una auditoría interna, de la cual derivaron 8 NC, de las cuales cinco de ellas se generaron por omisión de actividades por parte del personal representando el 62.5% del total, atribuyendo las tres restantes a otras causas, representando el 37.5% del total, lo cual se ejemplifica en la gráfica representada en la figura 1.

Figura 1.

Gráfica de la Auditoría interna del año 2019

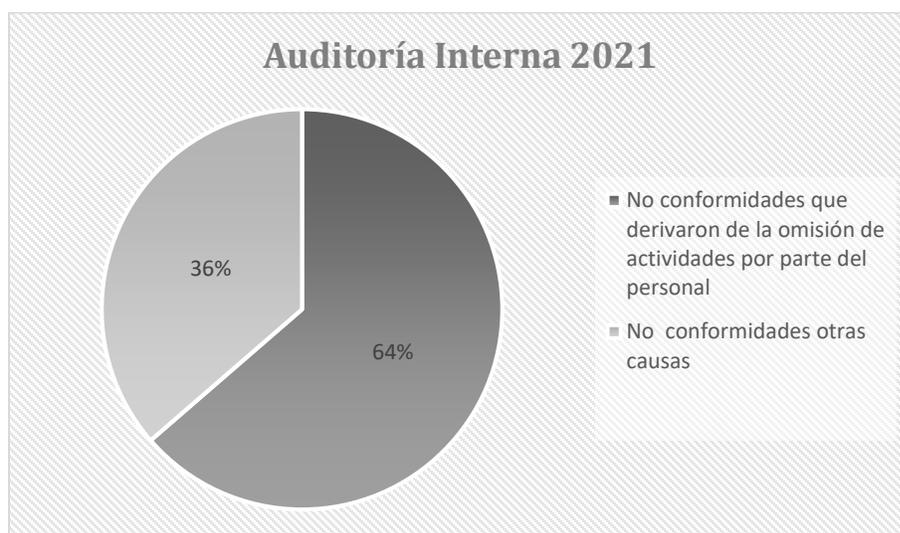


Para el año 2020 no se realizó auditoría interna, justificado por la contingencia sanitaria que se vivía en el país, derivado del covid-19.

En el año 2021 se realizó una auditoría interna, de la cual derivaron 11 NC, de las cuales siete de ellas se generaron por omisión de actividades por parte del personal representando el 64% del total, atribuyendo las cuatro restantes a otras causas representando el 36% del total, lo cual se ejemplifica en la gráfica representada en la figura 2.

Figura 2.

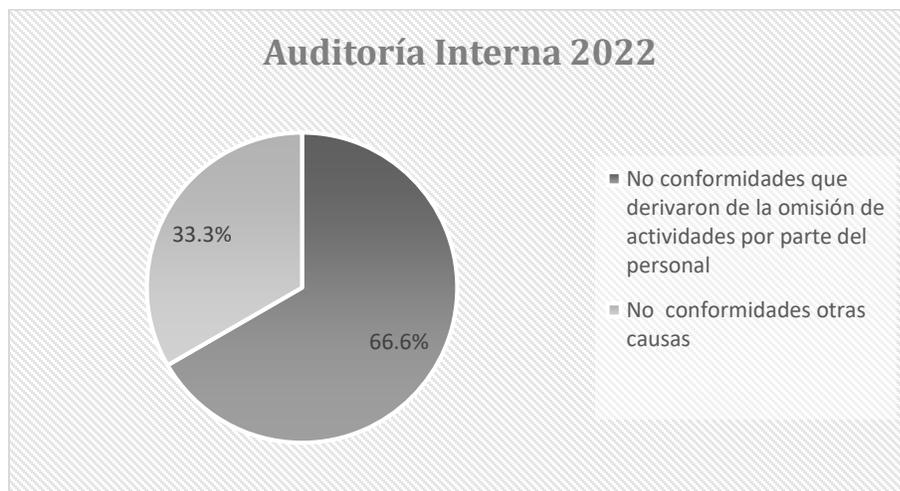
Gráfica de la auditoría interna del año 2021



En el año 2022 se realizó una auditoría interna, de la cual derivaron 9 NC, de las cuales seis de ellas se generaron por omisión de actividades por parte del personal representando el 66.6% del total, atribuyendo las tres restantes a otras causas representando el 33.3% del total, lo cual se ejemplifica en la gráfica representada en la figura 3.

Figura 3.

Gráfica de la auditoría interna del año 2022



En mayo del año 2023 se realizó una auditoría interna, de la cual derivaron 10 NC, de las cuales siete de ellas se generaron por omisión de actividades por parte del personal representando el 70% del total, atribuyendo las tres restantes a otras causas representando el 30% del total, lo cual se ejemplifica en la gráfica representada en la figura 4.

Figura 4.

Gráfica de la auditoría interna mayo del año 2023



En la tabla 8 se establece en porcentaje por año las NC derivadas de la omisión de actividades por parte del personal, así como las NC que se derivan de causas diversas.

Tabla 8.

Comparativo de no conformidades por año derivadas de auditorías internas en porcentaje y cantidad

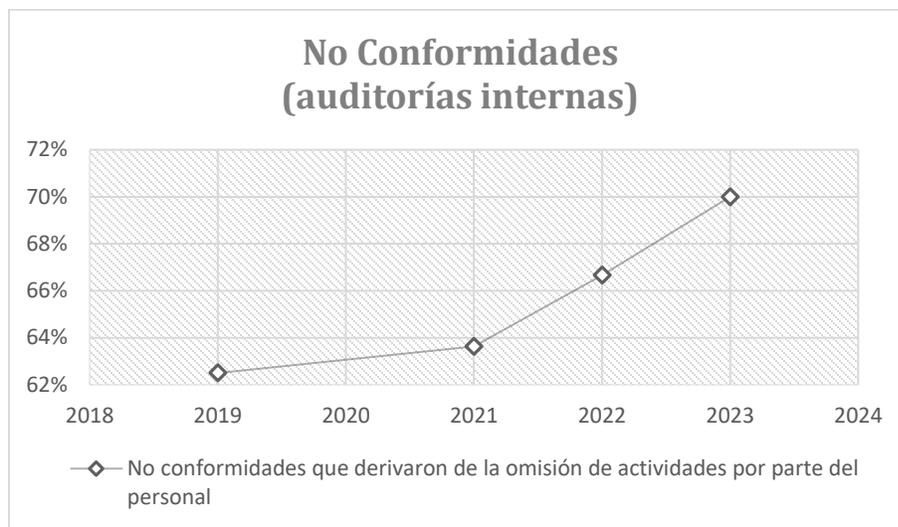
No conformidades	2019	2021	2022	2023
No conformidades que derivaron de la omisión de actividades por parte del personal.	63% (5 NC)	64% (7 NC)	67% (6 NC)	70% (7 NC)
No conformidades otras causas.	37% (3 NC)	36% (4 NC)	33% (3 NC)	30% (3 NC)
Total, de no conformidades.	8	11	9	10

Como se puede observar en la tabla 8, las NC que derivan de omisiones de actividades por parte del personal representan valores mayores al 60% del total de las NC detectadas por año en todos los casos, mismos que son el 63% para el año 2019, el 64% para el año 2021, el 67% para el año 2022 y el 70% para el año 2023.

En la gráfica representada en la figura 5 se puede observar que a medida que pasan los años el porcentaje de las NC detectadas por año que derivan de la omisión de actividades por parte del personal va en aumento, por lo que se evidencia la necesidad de implementar acciones a fin de contrarrestar esta problemática.

Figura 5.

No conformidades derivadas de auditorías internas



Hasta mayo del 2023 la organización realizó las siguientes actividades con la finalidad de mejorar el cumplimiento de objetivos y reducir las NC:

- Recapitación al personal con respecto a sus actividades y sobre la política objetivos, visión y misión entre otros temas conforme a su descripción de puesto.
- Levantamiento de actas administrativas por incumplimiento a sus actividades.
- Suspensiones del personal responsable sin goce de sueldo.

Dichas actividades no han brindado los resultados esperados por la alta dirección.

1.4 Hipótesis

1.4.1 Hipótesis nula

El incremento de la toma de conciencia en los colaboradores de una pequeña empresa mejora el cumplimiento de objetivos de calidad y reduce las no conformidades derivadas de la omisión de actividades de los colaboradores en auditorías internas.

1.4.2 Hipótesis alternativa

El incremento de la toma de conciencia en los colaboradores de una pequeña empresa no mejora el cumplimiento de objetivos de calidad y no reduce las no conformidades derivadas de la omisión de actividades de los colaboradores en auditorías internas.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Implementar una metodología que permita lograr la toma de conciencia del recurso humano para mejorar el cumplimiento de objetivos de calidad, así como reducir las no conformidades que se generan en auditorías internas de una pequeña empresa.

1.5.2 Objetivos específicos

Reducir las no conformidades en auditorías internas de una pequeña empresa mediante la toma de conciencia.

Mejorar el cumplimiento de los objetivos de calidad de una pequeña empresa mediante la toma de conciencia.

1.6 Justificación

El presente trabajo se pretende realizar toda vez que se identificó que en la empresa “X” no se ha dado cumplimiento a los indicadores de la organización que se relacionan directamente con los objetivos de calidad desde el 2019 hasta el mes de mayo del 2023, así mismo se identificó que en dicha empresa han amentado las no conformidades que derivaron de la omisión de actividades por parte de los colaboradores en las auditorías internas realizadas en el periodo antes señalado, lo anterior puede generar consecuencias negativas en la organización tales como la

pérdida de clientes afectando de manera económica a la organización, por otra parte la pérdida del certificado que avala el apego a la norma ISO 9001:2015, afectando el renombre y la confiabilidad de la empresa.

CAPÍTULO 2.

MARCO TEÓRICO

2.1 ISO 9001:2015, ISO 9000:2015

De acuerdo con ISO (Standardization, 2023) por sus siglas en inglés (International Organization for Standardization) traducido al español (Organización Internacional de Normalización) es una organización internacional no gubernamental independiente con una membresía de 168 organismos nacionales de normalización, la cual busca través de sus miembros reunir a expertos de todo el mundo para desarrollar Normas Internacionales.

Todas las normas ISO son acordadas internacionalmente por expertos, en las cuales se pretende describir la mejor manera de hacer algo, podría tratarse de fabricar un producto, administrar un proceso, brindar un servicio o suministrar materiales, estableciendo estándares que cubren una amplia gama de actividades.

Para determinar que alguna institución u organización alcanzó la conformidad con alguna norma desarrollada por ISO, se debe realizar una validación por parte de un organismo autorizado por ISO, mismos que son acreditados para verificar la conformidad de dichas normas.

Una vez que el organismo determine que la institución u organización interesado brindó total conformidad a la norma, estos emitirán un certificado que avale dicha conformidad.

En los Estados Unidos Mexicanos existen diversos organismos, los cuales cuentan con autorización por ISO para emitir certificado de conformidad con dicha norma.

2.1.1 Sistema de Gestión de Calidad

Dentro de las normas que desarrolla ISO, se encuentran dos normas que son de nuestro interés, las cuales serán fundamentales para la comprensión y desarrollo del presente proyecto, mismas se establecen a continuación:

- ISO 9001:2015 “Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos”
- ISO 9000:2015 “Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario”

La norma ISO 9001:2015 señala los requisitos que se deben cumplir si una organización desea la conformidad con dicha norma y alcanzar la certificación si es que este es el objetivo de la misma, así mismo se apoya de la norma ISO 9000:2015, en la cual se describen los conceptos y los principios fundamentales de la gestión de la calidad universalmente aplicables, lo cual ayudara a comprender los requisitos establecidos en los estándares de la norma ISO 9001:2015.

Es importante señalar que la norma ISO 9000:2015, es un apoyo para comprender de mejor manera los términos y definiciones establecidos en la norma ISO 9001:2015, siendo esta segunda la que se implementa en las instituciones u organizaciones.

De acuerdo con la ISO 9001 (2015) la cual establece que, “Un SGC comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados”, lo cual nos hace alusión a que al implementar y mantener los estándares establecidos en la norma ISO 9001:2015 permitirá identificar de manera clara los objetivos de la organización, establecer procesos documentados que permitan estandarizar las actividades diarias de conformidad con las mejores prácticas establecidas por la misma, aunado a lo anterior se podrá enfocar la asignación de los distintos recursos a las áreas que lo requieran, encaminando todos los esfuerzos al logro de los objetivos.

La norma ISO 9001 (2015), indica que Los principios de la gestión de la calidad son el enfoque al cliente, el liderazgo, el compromiso de las personas, el enfoque a procesos, la mejora, la toma de decisiones basada en la evidencia y la gestión de las relaciones; partiendo de estos principios y sin menospreciar a alguno de ellos, ya que todos son partes fundamentales de la

gestión de calidad, en la presente investigación nos enfocaremos a mayor medida en el compromiso de las personas hacia el SGC.

La estructura de la norma ISO 9001:2015, se divide en diez apartados mismos que se encuentran conformados por los siguientes:

- Objeto y campo de aplicación.
- Referencias normativas.
- Términos y definiciones.
- Contexto de la organización.
- Liderazgo.
- Planificación.
- Apoyo.
- Operación.
- Evaluación del desempeño.
- Mejora.

Un SGC se basa en una norma internacional denominada ISO 9001:2015 “Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos”, la versión actual es la 2015, dicha norma especifica los requisitos que se deben de cumplir si una organización busca brindar productos o servicios que satisfagan los requisitos del cliente, así como cumplir los requisitos legales y reglamentarios que le apliquen; o bien si busca aumentar la satisfacción del cliente.

El factor humano se considera el recurso más complejo de manejar, así como el más importante dentro de una empresa, ya que este es el encargado de gestionar el funcionamiento de

la organización, lo anterior por medio de los procesos y actividades establecidas para cada área, mismas que se documentan en políticas, manuales, procedimientos, instructivos, formatos etc.

Los colaboradores de una empresa juegan un papel fundamental en el funcionamiento de un SGC, toda vez que derivado del compromiso que tengan al realizar sus actividades diarias de manera correcta y apegadas a lo establecido por el sistema, dependerá de la eficacia que se pueda lograr por el mismo.

Se ha establecido que adoptar un SGC es una decisión que toma una organización lo cual puede apoyarla para mejorar su funcionamiento, así mismo esto proporcionaría las bases para iniciar el desarrollo sostenible; Como ya se mencionó con anterioridad, ISO es una organización no gubernamental e independiente, por lo cual ninguna organización o institución se encuentra obligado a seguir los estándares establecidos por esta Organización Internacional de Normalización, por lo que la implementación y mantenimiento de esta norma es de carácter libre para todas aquellas empresas que quieran implementarla, sin embargo el adoptar los estándares establecidos en la misma puede ayudar considerablemente en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones.

La norma ISO 9001:2015, entre los distintos requisitos que establece indica que las organizaciones que pretendan dar conformidad a esta norma, deben de establecer, implementar y mantener una política de calidad la cual debe ser apropiada al propósito y contexto de la organización, así como brindar un marco de referencia para establecer objetivos, incluir el compromiso para cumplir con los requisitos que le apliquen y para mejorar continuamente el SGC, adicional a esto la norma en comento establece que se deben de desarrollar objetivos de calidad mismos que deben ser coherentes con la política de calidad, medibles, considerar los requisitos aplicables, pertinentes para la conformidad del producto o servicio, ser objeto de seguimiento,

mismos que deben de comunicarse a todos los integrantes de la organización y actualizarse cuando se requieran.

Desarrollar y mantener una política de calidad y objetivos de calidad son dos requisitos claves para un SGC, los mismos se deberán desarrollar brindando cabal cumplimiento a lo establecido por la norma en comento.

Por otra parte, la misma norma establece que la organización debe asegurarse que las personas que realizan las actividades que se encuentran bajo el control de la organización tomen conciencia sobre la política de calidad, los objetivos de calidad pertinentes, su contribución a la eficacia del SGC, contemplando los beneficios de una mejora del desempeño y de las implicaciones del incumplimiento a algún requisito del sistema.

En 2008, Evans, James y Lindsay William han concluido que “la calidad es una fuente importante de ventaja competitiva” toda vez que las características de la ventaja competitiva se relacionan directamente con la calidad, por lo que al implementar y mantener un SGC permitirá a una organización mantenerse un paso delante de los competidores, así como garantizar que las actividades que se realizan se llevan a cabo de la mejor manera identificada, y manteniendo un enfoque a la mejora continua.

De lo anterior se puede establecer que una organización que se rige bajo los estándares de la norma ISO 9001:2015, mantiene una ventaja competitiva con respecto de sus competidores que no cuenten con estos estándares, ya que dicha norma le permitirá gestionar sus recursos de manera global y encaminar todos sus esfuerzos a objetivos claros y específicos.

Una organización que se guía por un SGC podrá abordar las oportunidades y los riesgos asociados con su entorno, así como a sus objetivos lo cual le permitirá anticiparse a las

consecuencias de los mismos y tomar acciones que le permita contrarrestarlos o disminuir el impacto negativo que estos puedan causar en su organización.

De acuerdo con Evans, James y Lindsay William (2008) “Diversas organizaciones han logrado beneficios importantes de ISO 9000 que van desde una mayor satisfacción y retención de clientes hasta productos de mejor calidad y mayor productividad” derivado de lo anterior se puede asegurar que mantener implementado y funcional un SGC brindara múltiples beneficios a las organizaciones, satisfaciendo a sus clientes, mejoras a sus productos y servicios, así como efficientar sus procesos y aprovechar al máximo sus recursos (materiales, tecnológicos, financieros y humanos).

2.1.2 Auditorías internas

Según la ISO 9000 (2015), la Auditoría es un proceso sistemático que se documenta y es independiente cuya finalidad es obtener evidencia objetiva y evaluarla con el fin de determinar el cumplimiento de los criterios de la auditoría.

Las auditorías pueden ser internas o externas, la auditoría interna se le conoce como de primera parte y a la auditoría externa se le conoce como segunda o tercera parte, así mismo la auditoría puede ser conjunta o combinada, la auditoría combinada se refiere cuando esta se realiza a un auditado en dos o más sistemas de gestión, por otra parte, la auditoría conjunta se realiza a un auditado por dos o más organizaciones auditoras.

Las auditorías internas o de primera parte se realizan por la organización o bien en nombre de la misma, lo cual se realiza a fin de llevar a cabo la revisión por la dirección o bien otros fines internos, la misma es la base para que la organización declare la conformidad con los requisitos estipulados en los criterios de la auditoría.

Para desarrollar una auditoría interna se debe de contar con un equipo auditor el cual consiste en una o más personas denominada auditor o auditores que llevan a cabo la auditoría con el apoyo, si es necesario, de expertos técnicos.

Para una organización que mantiene implementado un SGC de conformidad con lo establecido en la norma ISO 9001:2015, la misma debe de llevar a cabo auditorías internas las cuales deben realizarse en intervalos planificados y poder proporcionar información acerca del SGC,

Es necesario que la auditoría interna cuente con uno o varios programas de auditoría el cual o cuales debe o deben contener:

- Frecuencia
- Métodos
- Responsabilidades
- Requisitos de planificación
- Elaboración de informes

Así mismo se debe considerar los procesos involucrados y los cambios que afecten a la organización y los resultados de las auditorías realizadas previamente.

Para realizar una auditoría interna se deben de definir los criterios y el alcance de la misma, contar con auditores para llevarlas a cabo asegurándose de la objetividad e imparcialidad en el proceso de auditoría.

Los resultados de las auditorías se deben informar a la dirección pertinente conforme lo indique el SGC, y se debe de conservar evidencia como es información documentada sobre la

realización de la auditoría conforme al programa, así como evidencia documentada de los resultados de la misma.

2.1.3 Objetivos de calidad

Los objetivos de calidad son metas que se establecen por una empresa con la finalidad de garantizar que sus servicios cumplan con los estándares de calidad requeridos por la misma, dichos objetivos son primordiales para mejorar la satisfacción del cliente, así como para aumentar la eficiencia operativa y mantener la competitividad en el mercado.

Conforme a lo establecido en la norma ISO 9001:2015, los objetivos de calidad deben ser medibles, alcanzables, relevantes y estar alineados con la política de calidad de la organización.

Para lograr los objetivos de calidad, las organizaciones deben implementar un sistema de gestión de la calidad el cual debe de incluir procesos de control y mejora continua. Lo cual implica determinar indicadores clave de rendimiento, mismos que ayudaran a vigilar el cumplimiento a los objetivos.

En resumen, los objetivos de calidad son esenciales para garantizar que una organización cumpla con las expectativas de sus clientes y se mantenga competitiva en un mercado cada vez más exigente ya que al establecer metas claras y medibles, las empresas pueden mejorar su desempeño y asegurar su éxito a largo plazo.

2.1.4 Toma de conciencia

De acuerdo con lo establecido en la norma ISO 9000 (2015) “La toma de conciencia se logra cuando las personas entienden sus responsabilidades y cómo sus acciones contribuyen al logro de los objetivos de la organización” de lo anterior se deriva que una organización no cumplirá

sus objetivos si no se cuenta con el compromiso hacia sus responsabilidades por parte de cada miembro de la organización, de ahí la necesidad de que los colaboradores comprendan la importancia de sus funciones y como las mismas contribuyen al logro de los objetivos de la organización.

De lo anterior se puede definir a la toma de conciencia dentro de una organización como el “entender las responsabilidades y entender como las acciones que se realizan contribuyen a lograr los objetivos de una organización”.

Para poder asegurar que una persona ha tomado conciencia o no, primero se deberá conocer si entiende sus responsabilidades dentro de la empresa y entiende como con sus acciones contribuye al logro de los objetivos de la misma.

El buen funcionamiento de las organizaciones dependerá en gran medida del compromiso que los colaboradores mantengan con su trabajo, para lo cual los mismos deberán entender la importancia de sus funciones, y como contribuyen a los resultados de la empresa, según la norma ISO 9000 (2015) “las personas se comprometen y alinean a través del entendimiento común de la política de la calidad y los resultados deseados por la organización”, por lo que es de suma importancia para una organización que todos los colaboradores de la misma entiendan, comprendan y se comprometan con la política de calidad y los objetivos que busca alcanzar la misma, esto ayudara a las organizaciones a lograr sus objetivos.

Se hizo mención de que la política de calidad debe ser apropiada al propósito y contexto de la organización y que ella es un marco de referencia para los objetivos, por lo que la misma va directamente ligada a la esencia de la organización, dicha política debe ser comunicada y entendida

por todos los miembros de la organización, esto contribuirá directamente a que el personal se comprometa y se alinee para lograr los resultados buscados.

De lo anterior se puede apreciar que, para que una persona tome conciencia debe de entender claramente sus responsabilidades y como el desarrollo de sus actividades contribuyen a lograr los objetivos de la organización, lo cual va directamente ligado a la política de calidad toda vez que de lo establecido en ella se desprenden los objetivos, conocer la política de calidad permitirá a las personas tener un contexto amplio del porqué de los objetivos de la empresa.

Por otra parte la visión de la organización hace referencia hacia donde la organización pretende llegar en un tiempo determinado, mismo lugar al que la encaminaran el logro de sus objetivo razón por la cual conocerla es parte de fundamental en un colaborador dentro de la organización ya que tendrá en mente donde pretende posicionarse la organización en un futuro por lo que se puede considerar otro elemento esencial de la toma de conciencia, así mismo la misión de organización refiere a la esencia de la organización, el motivo por el cual funciona es decir que es lo que realiza, por lo que el conocimiento y entendimiento de esto es otra clave fundamental de los colaboradores para considerar que se ha tomado conciencia ya que esto indica que los colaboradores tienen claro los bienes o servicios que satisface la organización a través de las actividades desempeñadas por los mismos.

2.1.5 Compromiso

El compromiso de las personas que laboran dentro de una organización es un aspecto clave para el éxito y la productividad de la misma.

Según Robbins y Judge (2017), el compromiso de los empleados se relaciona con su satisfacción laboral, su motivación para desempeñar sus funciones de manera eficiente y su

lealtad hacia la organización, así mismo cuando los trabajadores se sienten comprometidos, tienden a ser más productivos, creativos y proactivos, lo que contribuye al logro de los objetivos de la organización.

Existen diferentes factores que influyen en el compromiso de las personas dentro de una organización, como el liderazgo efectivo, la comunicación transparente, el reconocimiento del trabajo bien hecho y el desarrollo profesional.

2.1.6 Descripción de puesto

De acuerdo a Robbins y Coulter (2014), una descripción de puesto es un documento que detalla las tareas, responsabilidades incluso las habilidades y requisitos necesarios que debe tener un colaborador para desempeñar un determinado puesto dentro de una organización.

Las descripciones de puesto son fundamentales para la gestión del talento humano, ya que permiten a los empleadores identificar las competencias necesarias para cada puesto de la organización y con esto seleccionar a los candidatos que cumplan lo requerido para el mismo.

Para realizar la elaboración de las descripciones de puesto, es importante tener en cuenta diferentes aspectos como la claridad, la precisión y la actualización constante, las descripciones de puesto deben ser lo más detalladas posible, incluyendo información sobre las responsabilidades principales, las tareas específicas, las competencias requeridas y cualquier otro detalle relevante para el desempeño del puesto.

Por lo anterior se puede aseverar que las descripciones de puesto son herramientas fundamentales para la gestión del talento humano en las organizaciones ya que proporcionan información detallada sobre las responsabilidades y requisitos asociados a cada puesto, facilitando así la selección, evaluación y desarrollo de los empleados, es importante que estas descripciones

sean claras, precisas y se actualicen constantemente para garantizar su efectividad en la gestión del personal.

2.2 Desarrollo organizacional

De acuerdo con Cummings y Worley (2019), el DO se enfoca en el cambio planeado y sostenido dentro de las organizaciones para mejorar su capacidad de adaptación, innovación y eficacia.

El DO se considera un proceso planificado y sistemático que busca mejorar la efectividad y el desempeño de una organización a través de cambios en sus estructuras, procesos, cultura y comportamientos.

El DO implica la identificación de problemas o áreas de mejora, la implementación de intervenciones adecuadas, la participación activa de los miembros de la organización en el proceso de cambio, así como la evaluación continua de los resultados obtenidos.

Algunas de las estrategias comunes utilizadas en el DO incluyen la capacitación y desarrollo del personal, la gestión del cambio, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y el liderazgo transformacional.

El DO se basa en principios como la transparencia, la colaboración, la confianza mutua y el aprendizaje continuo para promover un clima organizacional favorable al cambio y al crecimiento a través del DO, las organizaciones pueden adaptarse a los cambios del entorno, mejorar su competitividad y alcanzar sus objetivos estratégicos de manera más eficiente.

2.2.1 El recurso humano

El recurso humano es uno de los activos más importantes de cualquier organización, ya que son las personas las que impulsan el funcionamiento y el éxito de la empresa.

El recurso humano se refiere al conjunto de personas que forman parte de una organización y que aportan sus conocimientos, habilidades y experiencias para alcanzar los objetivos establecidos, la gestión del talento humano implica reclutar, seleccionar, capacitar y retener a los empleados más adecuados para cada puesto, así como promover un ambiente laboral favorable que fomente la productividad y el bienestar de los trabajadores.

El recurso humano es un elemento fundamental en cualquier organización y su correcta gestión puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Por lo tanto, es imprescindible invertir en el desarrollo y bienestar de los empleados para brindar un ambiente laboral positivo y de esta manera ayudar a alcanzar los objetivos establecidos por la organización

Conforme a lo establecido en la norma ISO 9001 (2015) los colaboradores son recursos esenciales dentro de una organización y el desempeño de la misma depende de esto colaboradores por lo que es importante comprender la importancia del papel que desempeñan los mismos y considerar que el buen o el mal desempeño de una organización dependerá en gran parte de las personas que labora dentro de ella.

2.2.2 Clima laboral

El clima laboral se refiere al ambiente psicológico y emocional que se vive dentro de una organización, el cual influye en la satisfacción, motivación y desempeño de los empleados. De acuerdo con Robbins y Judge (2017), el clima laboral es un factor determinante en la productividad y el bienestar de los trabajadores, así como en la retención del talento dentro de las organizaciones.

Un clima laboral positivo se caracteriza por la existencia de relaciones interpersonales saludables, comunicación efectiva, liderazgo, reconocimiento del trabajo y las oportunidades de desarrollo profesional.

Cuando los empleados se sienten valorados, escuchados y apoyados por sus superiores y compañeros, tienden a estar más comprometidos con su trabajo y a mostrar un mayor nivel de satisfacción laboral lo anterior es indicio de un clima laboral positivo.

Por otro lado, un clima laboral negativo puede manifestarse a través de conflictos interpersonales, falta de comunicación, falta de reconocimiento, estrés laboral y desmotivación. Estos factores pueden afectar significativamente el rendimiento de los empleados, aumentar la rotación de personal y generar un ambiente tóxico que perjudica tanto a los trabajadores como a la organización en su conjunto.

Para mejorar el clima laboral, es importante que las empresas promuevan una cultura organizacional basada en la confianza, el respeto mutuo y la colaboración. Esto implica fomentar la participación activa de los empleados en la toma de decisiones, establecer canales efectivos de comunicación interna, ofrecer programas de desarrollo profesional y brindar retroalimentación constante para identificar oportunidades de mejora.

En resumen, el clima laboral es un aspecto fundamental para el éxito de cualquier organización, ya que influye directamente en la satisfacción y el rendimiento de los empleados por lo que es necesario prestar atención a este aspecto y trabajar en su mejora continua para crear un entorno laboral positivo que favorezca el crecimiento y la prosperidad tanto individual como colectiva.

2.2.3 Liderazgo

En el 2016 Northouse define el liderazgo como "el proceso de influir en un grupo para lograr metas comunes", existen diferentes teorías y enfoques sobre el liderazgo, como el liderazgo transformacional, el liderazgo situacional y el liderazgo carismático, entre otros.

Derivado de lo anterior se puede aseverar que el liderazgo es una habilidad crucial para el éxito de cualquier organización, ya que influye en la motivación, productividad y satisfacción de los empleados.

Los líderes efectivos son aquellos que inspiran a sus seguidores, promueven la colaboración y trabajan hacia metas comunes.

2.2.4 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es una estrategia aplicada al ámbito laboral, toda vez que permite la colaboración entre diferentes personas con el objetivo de alcanzar una meta en común de manera más eficiente y efectiva.

De acuerdo a Robbins y Judge (2017), el trabajo en equipo se define como "la coordinación de las actividades de un grupo de personas para lograr un objetivo común", lo cual implica la comunicación efectiva, la distribución equitativa de tareas, la confianza mutua, la resolución de conflictos de manera constructiva y la capacidad de trabajar en armonía con los demás miembros del equipo.

Para que un equipo funcione de manera óptima, es primordial que sus integrantes del mismo compartan valores, objetivos y visiones similares, así mismo debe de existir un liderazgo claro y efectivo que fomente la participación activa de todos los integrantes.

De lo anterior se desprende que el trabajo en equipo es una herramienta indispensable para potenciar el rendimiento y la productividad en cualquier organización, a través de la colaboración y el apoyo mutuo, los equipos pueden alcanzar mayores resultados con facilidad.

2.2.5 Encuesta

Las encuestas son una herramienta ampliamente utilizada para la investigación social y de mercado con la finalidad de recopilar datos y opiniones de una muestra representativa de la población.

En 2021, Según Babbie definió a la encuesta como "una técnica de recolección de datos que implica hacer preguntas a individuos sobre sus actitudes, creencias, comportamientos u otras características".

Las encuestas pueden ser realizadas de forma presencial, telefónica, por correo electrónico o en línea, verificando que su diseño contemple aspectos como la formulación adecuada de las preguntas, la selección de la muestra, la validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados, así como el análisis y la interpretación de los resultados.

Se debe considerar aspectos éticos relacionados con la privacidad y confidencialidad de los participantes, así como asegurar que las preguntas sean claras, imparciales y relevantes para los objetivos de investigación.

De lo anterior se destaca que las encuestas son una herramienta útil para obtener información sobre diversas temáticas.

2.2.6 Taller

Los talleres son espacios de aprendizaje y desarrollo profesional que permiten a los participantes adquirir nuevos conocimientos, habilidades y competencias de manera práctica y dinámica, así mismo un taller es una actividad educativa que se lleva a cabo con el objetivo de desarrollar habilidades específicas en un grupo de personas, en el ámbito académico, los talleres suelen ser utilizados como herramientas de enseñanza y aprendizaje activo, donde los participantes tienen la oportunidad de poner en práctica lo aprendido a través de actividades prácticas y dinámicas.

Los talleres son una herramienta ampliamente utilizada en diferentes contextos educativos, ya que promueven la participación activa de las personas favoreciendo la adquisición de competencias transversales como el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la toma de decisiones.

2.2.7 Plática organizacional

Las pláticas organizacionales son un medio efectivo de comunicación interna en las empresas, ya que permiten transmitir información relevante, alinear objetivos, motivar a los empleados y fomentar la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones.

De acuerdo a Robbins y Judge (2017), una plática organizacional se define como "una conversación formal o informal entre líderes y empleados para compartir ideas, resolver problemas, comunicar cambios y fortalecer la cultura organizacional".

Dichas pláticas pueden abordar diversos temas, como el desempeño laboral, los valores de la empresa, los logros alcanzados, los problemas, entre otros.

Es de suma importancia que las prácticas organizacionales sean bidireccionales, es decir, que permitan la retroalimentación por parte de los empleados y promuevan un diálogo abierto y transparente entre todos los miembros de la organización.

Uno de los beneficios de las prácticas organizacionales es fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso de los empleados con la empresa ya que, al brindar la oportunidad a los colaboradores de expresar sus opiniones, inquietudes y sugerencias, las prácticas organizacionales contribuyen a crear un ambiente laboral más inclusivo, colaborativo y motivador.

Se considera que las prácticas organizacionales son una herramienta clave para fortalecer la cultura empresarial, mejorar la comunicación interna y promover el compromiso de los empleados con la organización.

2.2.8 Curso

Los cursos son una herramienta en el ámbito educativo y profesional, ya que permiten adquirir conocimientos especializados sobre algún tema en particular, así como desarrollar habilidades específicas y mejorar competencias.

En 2020 García, M., Pérez, L., & Martínez, Definieron a un curso como "una serie de clases o sesiones de aprendizaje estructuradas y organizadas en torno a un tema o disciplina específica, con el objetivo de proporcionar a los participantes los conocimientos y habilidades necesarios para alcanzar determinados objetivos", los cursos pueden ser presenciales, semipresenciales o en línea, adaptándose a las necesidades y preferencias de los estudiantes.

Uno de los principales beneficios de los cursos es su capacidad para promover el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional, al ofrecer un plan de estudios estructurado, recursos didácticos variados y la guía de expertos en la materia, los cursos brindan a los

participantes la oportunidad de ampliar sus conocimientos, explorar nuevas áreas de interés y mantenerse actualizados en un mundo en constante cambio.

Los cursos permiten establecer redes de contacto con otros profesionales del sector, compartir experiencias, colaborar en proyectos conjuntos y acceder a oportunidades laborales o académicas.

2.2.9 Capacitación

La capacitación es un proceso dentro de las organizaciones cuyo objetivo es mejorar el desempeño de los empleados, actualizar sus conocimientos y habilidades, para contribuir al logro de los objetivos institucionales,

Según Chiavenato (2020), la capacitación se define como "el proceso educativo a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y actitudes en función de objetivos definidos".

La capacitación puede abordar diferentes áreas, como el desarrollo de competencias técnicas, habilidades blandas, liderazgo, trabajo en equipo, entre otros. Es importante que la capacitación sea diseñada de manera personalizada y adaptada a las necesidades específicas de cada empleado y del contexto laboral en el que se desenvuelve.

Uno de los principales beneficios de la capacitación es su impacto directo en el rendimiento laboral y la productividad de los colaboradores. Al proporcionarles las herramientas y recursos necesarios para realizar sus tareas de manera eficiente y efectiva, la capacitación contribuye a mejorar la calidad del trabajo realizado y a potenciar el talento interno de la organización.

Además, la capacitación fomenta el compromiso y la motivación de los empleados al sentirse valorados y apoyados en su desarrollo profesional. La posibilidad de adquirir nuevos conocimientos, enfrentar desafíos y crecer dentro de la empresa genera un ambiente laboral más positivo, colaborativo y propenso a la innovación.

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante, la capacitación se convierte en una herramienta estratégica para mantenerse actualizado, adaptarse a las nuevas tecnologías y tendencias del mercado, y garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de la organización a largo plazo.

En resumen, la capacitación es un proceso clave para el desarrollo integral de los empleados y el éxito organizacional. Al invertir en la formación continua de su capital humano, las empresas pueden potenciar su talento interno, mejorar su competitividad en el mercado y asegurar su posición como líderes en su sector.

2.2.10 Incentivos económicos

Los incentivos económicos son herramientas utilizadas por las organizaciones con la finalidad de motivar a sus empleados a alcanzar ciertos objetivos o bien mejorar su desempeño.

De acuerdo a Robbins y Judge (2017), los incentivos económicos son una parte fundamental de la gestión de recursos humanos dentro de las organizaciones, estos autores indican que los incentivos económicos pueden tener un impacto significativo en la motivación y el compromiso de los empleados, lo que a su vez puede conducir al logro de los objetivos de una organización

Conforme a lo establecido por Milkovich y Newman (2019), los incentivos económicos deben de diseñarse de manera cuidadosa y estratégica para garantizar que sean efectivos y no

generen efectos no deseados en la organización, por lo que sugieren que es importante considerar factores como la equidad, la transparencia y la sostenibilidad al diseñar programas de incentivos económicos.

De lo anterior se desprende que los incentivos económicos son una herramienta para motivar a los empleados y mejorar el desempeño organizacional siempre y cuando se diseñen de manera estratégica y cuidadosa para garantizar su efectividad a largo plazo.

2.2.11 Entrevista

La entrevista es una técnica utilizada en el ámbito de los recursos humanos con la finalidad de selección de personal y la evaluación de candidatos.

De acuerdo a Gatewood R, Feild H y Barrick M (2020), la entrevista es una oportunidad para que los candidatos demuestren sus habilidades y competencias de manera directa, lo que puede proporcionar información adicional a la evaluación de sus capacidades.

En 2021 Cascio y Aguinis (2021) se señala que la entrevista es una herramienta valiosa para evaluar tanto las competencias técnicas como las habilidades interpersonales de los candidatos (personas) y se destacan la importancia de utilizar preguntas estructuradas y basadas en evidencia para garantizar la validez y fiabilidad del proceso.

Se destaca que la entrevista es una herramienta que permite evaluar las habilidades, competencias y ajuste cultural de personas siempre y cuando se utilicen preguntas estructuradas y basadas en evidencia para garantizar la validez del proceso.

2.2.12 Micro, pequeñas y medianas empresas

En México la Secretaría de Economía (Economía, 2024) indica que MIPYMES Son las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales constituyen un soporte importante de la economía mexicana pues aportan un significativo porcentaje al crecimiento anual del Producto Interno Bruto

Por otra parte, la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2023), establece en el artículo 3, fracción III, que las MIPYMES, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público parte de la siguiente tabla 9:

Tabla 9.

Estratificación por Número de Trabajadores

Estratificación por Número de Trabajadores			
Sector /Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Nota. Adaptado de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Cámara de Diputados del h. Congreso de la Unión, 2023. Obtenido de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LDCMPME.pdf>.

2.2.13 Cronograma de trabajo

Los cronogramas de trabajo son herramientas utilizadas en la gestión de proyectos y la planificación de tareas con la finalidad de organizar y visualizar las actividades que deben llevarse a cabo en un determinado periodo de tiempo. los cronogramas de trabajo permiten establecer fechas límite, asignar recursos y monitorear el progreso de la tarea.

De acuerdo a Kerzner H, (2017), los cronogramas de trabajo son fundamentales para la gestión eficaz de proyectos ya que permiten identificar las actividades necesarias para establecer secuencias lógicas y asignar los recursos necesarios de manera eficiente para cumplir con los objetivos del proyecto en el tiempo previsto.

Por otra parte, de acuerdo a Schwalbe K (2020), los cronogramas de trabajo son una herramienta clave en la gestión de proyectos que permiten planificar y coordinar las actividades relacionadas con el desarrollo e implementación, garantizando que se cumplan los plazos y se alcancen los objetivos del proyecto.

Los cronogramas de trabajo son herramientas para la gestión de proyectos la cual permite planificar, organizar y controlar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos establecidos en un periodo determinado.

2.3 Cambio organizacional

El cambio organizacional se refiere a la transformación planificada y estructurada de una organización con el objetivo de mejorar su desempeño, adaptarse a nuevas circunstancias o alcanzar metas estratégicas.

El cambio organizacional es un fenómeno que puede ser impulsado por factores internos (como cambios en la dirección estratégica o necesidades del mercado) o externos (como avances tecnológicos o cambios en el entorno competitivo), el mismo destaca la importancia de comprender las resistencias al cambio, gestionar los conflictos y promover la participación de los empleados en el proceso de cambio es fundamental.

Cambio planificado, refiere la realización de un conjunto de actividades mediante las cuales se obtiene un buen DO.

El cambio es un aspecto muy común en dentro de las organizaciones debido al entorno global en el que se desarrollan, motivo por el cual establecer los cambios de manera planificada ayudaran al logro de los objetivos.

El cambio planificado consiste en que una organización gestione diversas actividades enfocadas a logro de objetivos de su empresa, mismas que se manejan a través de diferentes etapas para que el cambio sea paulatino y digerible para los colaboradores lo que permitirá lograr satisfactoriamente dicho cambio.

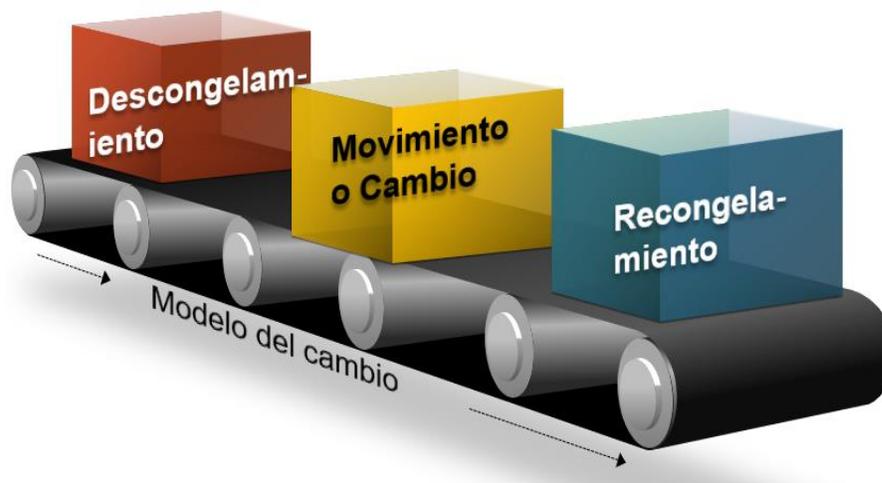
Existen diversas teorías del cambio mismas que tienen como objetivo realizar cambios planificados y eficaces, dentro de las cuales analizaremos el modelo del cambio de Lewin, el de la investigación de la acción y el modelo positivo en dichas teorías se establecen actividades para llevar a cabo el cambio organizacional dentro de una empresa.

2.3.1 El modelo de cambio de Lewin

De acuerdo a Cummings Thomas (2007), Kurt Lewin definió el cambio como “una modificación de las fuerzas que dan estabilidad al comportamiento de un sistema” estableciendo que para que exista el cambio se deben de aumentar las fuerzas que buscan el cambio, así mismo disminuir las que tratan de disminuir las fuerzas que tratan de mantener el estado actual; para lograr el cambio propuso tres pasos a seguir, dichas etapas se establecen en la figura 6.

Figura 6.

Modelo del cambio de Lewin



En la etapa de descongelamiento hace referencia a reducir las fuerzas que mantienen el comportamiento de la empresa a la manera actual de la misma; para ello se requiere motivar a los colaboradores a realizar las actividades del cambio, brindando información sobre las diferencias entre las conductas, actividades requeridas por la empresa y las llevadas a cabo en ese momento.

En la etapa de movimiento o cambio la organización mediante sus departamentos e individuos modifican el sistema, implementando las nuevas conductas, valores o actitudes deseadas modificando la estructura necesaria y los procesos requerido.

En la última etapa referente al congelamiento se busca estabilizar a la empresa en un estado de equilibrio mediante componentes que refuercen el nuevo estado, estas pueden ser normas, políticas o estructuras.

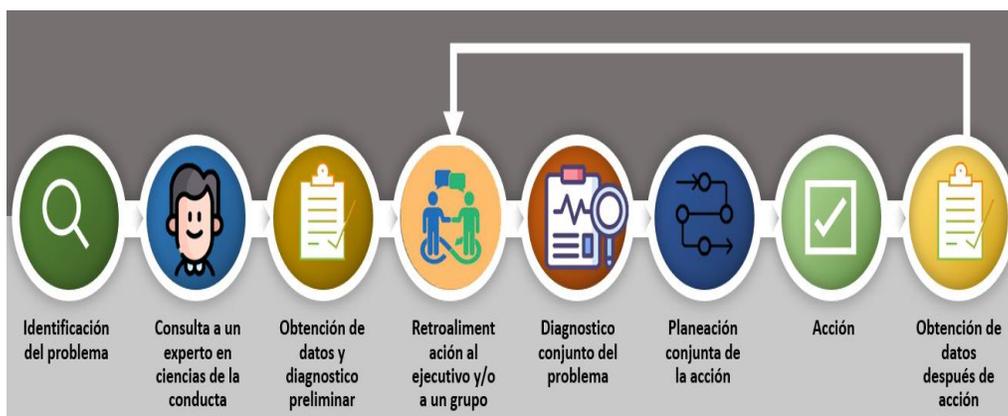
Este modelo establece un marco para comprender el cambio organizacional y llevarlo a cabo mediante las tres etapas señaladas en los párrafos que anteceden.

2.3.2 Modelo de investigación de la acción

Este modelo se basa en el cambio planificado como un proceso cíclico que obtiene información de la organización y la toma como base para las acciones posteriores, evaluando los resultados para obtener mayor información y utilizarla en las nuevas acciones a implementar, para poderlo llevar a cabo se requiere apoyo y trabajo de los empleados y de los responsables del DO dentro de la empresa.

La figura 7 representa dicho modelo el cual es consistente en ocho fases para su desarrollo, que se deben cumplir si se busca realizar un cambio planificado efectivo y con el enfoque hacia la investigación en una organización:

Figura 7. Modelo de Investigación de la acción



La identificación del problema se da cuando un ejecutivo de alto nivel de la organización se percató de que existe uno o varios problemas que se le puede brindar atención dentro de una organización.

Posteriormente continuar con la consulta a un experto en ciencias de la conducta, mismo que llevará a cabo una evaluación detallada con el ejecutivo de alto nivel considerando en primer plano la teoría normativa del experto.

Una vez realizada esta acción el experto y el ejecutivo buscaran la obtención de datos y diagnostico preliminar, recabando información adecuada, analizando la misma para determinar las causas de la problemática, algunas herramientas básicas a utilizar son las entrevistas, observación de procesos, cuestionarios y los datos sobre el desempeño de la organización.

Una vez realizado el diagnostico preliminar el experto procederá a brindar la retroalimentación al ejecutivo y/o a un grupo o equipo de trabajo, proporcionando datos considerados relevantes y útiles mismos que protegerán la confidencialidad cuando este aplique, así mismo el experto tendrá en consideración la ética y la privacidad de la fuente.

Una vez llevada a cabo la retroalimentación él se procede a realizar el diagnostico conjunto del problema, esto lo realizara el ejecutivo y/o el grupo o equipo de trabajo en conjunto con el experto lo cual consiste en analizar y discutir la retroalimentación para determinar si se desea y es viable trabajar en la solución del problema.

Una vez que se determinó que se requiere brindar solución a la problemática se continuara con la planeación conjunta de la acción, lo cual consiste en acordar acciones a tomar y que se implementaran conforme al modelo de cambio planificado para llevarlo a cabo, es importante señalar que las acciones a realizar dependerán de la cultura, el entorno, la tecnología, el tiempo y el presupuesto de la organización.

Una vez determinadas las acciones a implementar se procede a la acción ejecutando el modelo de cambio planificado dando la transición de un estado a otro (descongelamiento, movimiento o cambio y recongelamiento)

Por último, se realizará la obtención de datos después de acción, es decir verificar la eficacia de las acciones, así mismo y al ser un proceso cíclico los resultados obtenidos podrán ser la entrada para realizar un diagnóstico y otra intervención.

La implementación de estos pasos permitirá mejorar continuamente, atacando problemas de una organización previamente identificados.

2.3.3 Modelo positivo

Este modelo se centra en las acciones y actividades que se están realizando de manera correcta dentro de la organización, en la cual se busca conocer las experiencias en común de los empleados, alentando la participación general de los colaboradores; para el desarrollo de este modelo se determinaron cinco fases mismas que se establecen en la figura 8.

Figura 8.

Modelo positivo



La primera fase consiste en iniciar la investigación, en la cual se elige el tema del cambio anteponiendo a los integrantes para la identificación del problema de la organización respecto del tema identificado, para esto se busca la colaboración tanto de hombres como mujeres.

La segunda fase consiste en la investigación de las prácticas óptimas, para lo cual se recaba información sobre lo mejor (historias sobre el tema en las que interviniera) de la empresa en el tema a abordar, posteriormente se diseña un protocolo de entrevistas para reunir información relacionada al tema para finalmente conjuntar a información y contar con evidencia que describa a la empresa sobre el tema de la problemática.

En la tercera fase se busca realizar el descubrimiento de los temas, para lo cual se analizan las historias identificando los temas en común establecidos en las vivencias desarrolladas por los miembros de la organización.

Para la cuarta fase consistente en imaginar un futuro preferido, en donde se examinan los temas identificados, se cuestiona la situación actual y se describe un futuro deseado con base a pasados exitosos, se visualiza el futuro y se generan propuestas de posibilidades, una vez identificadas las posibilidades se identifican a los recursos necesarios (participantes y procesos) con la finalidad de apoyar al futuro visualizado.

En la quinta fase se realiza el diseño de las formas de crear el futuro deseado y se describen las actividades necesarias y los planes para ejecutar el futuro visualizado;

Posterior a esto se entrará a etapas de acción y evaluación para lo cual los empleados ejecutan los cambios y evalúan los resultados realizando los ajustes que consideren pertinentes.

2.4 Escala de Likert

La escala de Likert es una herramienta de medición utilizada en investigaciones sociales y de mercado para evaluar actitudes, opiniones y percepciones de las personas. Consiste en una serie de afirmaciones o enunciados a los cuales los participantes responden indicando su grado

de acuerdo o desacuerdo en una escala que va desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo".

De acuerdo a Babbie (2021) la escala de Likert es una técnica ampliamente utilizada en encuestas y cuestionarios para medir variables subjetivas como actitudes, creencias y valores. Esta escala permite cuantificar las respuestas de los participantes y analizarlas estadísticamente para obtener conclusiones válidas y confiables.

En resumen, la escala de Likert es una herramienta eficaz para medir actitudes y opiniones en investigaciones sociales y de mercado. Su uso adecuado requiere atención a la formulación de las preguntas, la validación de la escala y el análisis estadístico apropiado para interpretar los resultados.

2.5 Alpha de Cronbach

El coeficiente Alpha de Cronbach es una medida de confiabilidad utilizada en la investigación social y psicológica para evaluar la consistencia interna de un conjunto de ítems o preguntas en un cuestionario, este coeficiente indica en qué medida los ítems miden la misma característica o constructo subyacente.

De acuerdo a DeVellis (2017), el coeficiente alfa de Cronbach es una utilizada para evaluar la consistencia interna de escalas de medición. Este coeficiente varía entre 0 y 1, donde valores más cercanos a 1 indican una mayor consistencia entre los ítems.

En 2019, Tavakol y Dennick (2019) exploran en detalle el concepto y la interpretación del coeficiente alfa de Cronbach. Estos autores discuten las condiciones bajo las cuales se puede considerar que un conjunto de ítems tiene una consistencia interna adecuada y cómo interpretar los resultados obtenidos.

De lo anterior se desprende que el coeficiente alfa de Cronbach es una medida para evaluar la consistencia interna de escalas de medición en investigaciones sociales y psicológicas y que su uso adecuado requiere comprensión de su interpretación y consideración de las limitaciones asociadas con su cálculo.

CAPÍTULO 3.

MARCO

METODOLÓGICO

3.1 Identificación del problema

Identificar un problema dentro de una organización que pueda derivar de la falta de toma de conciencia, tomando en consideración el apartado “2.2.5.4 Toma de conciencia” de la norma internacional ISO 9001 en su versión 2015.

3.2 Verificación del problema

Desarrollo de una encuesta que permita conocer si los colaboradores de una organización han tomado conciencia, lo anterior conforme a los estándares establecidos en la norma ISO 9001:2015, la encuesta se realizara conforme al método de la escala de Likert.

Aplicar la encuesta desarrollada a los colaboradores de la organización a fin de identificar por medio de la misma si la organización presenta un problema de falta de toma de conciencia por parte de los colaboradores.

Evaluar la confiabilidad de la encuesta por medio del Alpha de Cronbach.

En caso de que se identifique un problema de toma de conciencia se podrá implementar la presente metodología.

3.3 Identificación de los principales factores por los que se presenta el problema

Una vez que se determinó que la organización cuenta con un problema derivado de la falta de toma de conciencia, los especialistas en Recursos Humanos de la organización procederán a realizar entrevistas a los colaboradores de manera grupal e individual a fin de identificar las principales causas del problema.

De las conclusiones emitidas por los especialistas en Recursos Humanos se tomarán las acciones que se consideren pertinentes a fin de generar cambios implementando el modelo de cambio de Lewin.

3.4 Cambio organizacional para lograr la toma de conciencia

Teniendo como base las conclusiones emitidas por los especialistas de Recursos humanos de deberá implementar el modelo de cambio de Lewin para gestionar los cambios que se consideren pertinentes encaminando acciones para obtener los resultados deseados.

En la primera etapa del modelo de Lewin denominada descongelamiento, se implementarán las acciones necesarias para realizar el descongelamiento esto quiere decir que se realizaran actividades para atenuar las fuerzas que mantienen el comportamiento actual en la organización, dichas acciones pueden ser, aunque no se limitan a:

- Talleres.
- Pláticas.
- Cursos.
- Capacitación.

Para la segunda etapa del modelo de cambio de Lewin denominada transición o cambio, se implementarán las acciones necesarias para gestionar cambios en las distintas áreas de la organización para establecer la nueva forma de trabajo en total apego con su descripción de puesto, dichas acciones pueden ser:

- Políticas
- Incentivos.
- Cronogramas de trabajo

3.5 Evaluación de resultados obtenidos

Para la tercera etapa del modelo de cambio de Lewin denominada recongelamiento se requiere dejar trabar a la organización una vez que se realizaron los cambios lo anterior como mínimo un periodo de cuatro meses a fin de contar con información que permita realizar una comparativa del estado actual contra el estado anterior de esta manera se pretende verificar si las acciones implementadas fueron funcionales para la organización.

Una vez gestionadas las acciones determinadas como necesarias por la organización para realizar el cambio y dejando que la organización labore en la nueva sintonía, se procederá a evaluar si se logró generar la toma de conciencia en los colaboradores de la empresa y verificar de ser el caso si se obtuvo una mejoría en el cumplimiento de los objetivos de la organización, así mismo determinar si lo anterior influyó en la reducción de NC que derivaron de omisión de actividades por parte del personal en dicha organización.

Para lo cual se deberán realizar las actividades siguientes:

Aplicar a los colaboradores de la organización nuevamente la encuesta desarrollada para determinar si las personas que conforman una organización han mejorado respecto a la toma de conciencia, para lo cual se deberá hacer una comparativa del resultado actual contra el primer resultado, verificando si existió mejora en la toma de conciencia

Realizar una auditoría interna con la finalidad de identificar si se obtuvo una reducción de las NC que derivaron de la omisión de actividades por parte del personal, para lo cual se deberá realizar una comparativa de los resultados actuales contra los resultados de auditorías de periodos anteriores.

Por último, realizar una comparativa sobre el alcance de los indicadores, considerando el periodo posterior a la implementación del cambio contra el mismo periodo de los años anteriores, esto con la finalidad de verificar si existió alguna mejora en el cumplimiento de los mismos.

CAPÍTULO 4.

DESARROLLO DE LA

METODOLOGÍA

4.1 Implementación de la metodología en una pequeña empresa

4.1.1 Identificación del problema

Como ya se estableció anteriormente en el numeral 1.2 denominado “Planteamiento del problema” y en el numeral 1.3 denominado “Análisis del problema”, se acredita que se ha identificado un problema dentro de una organización mismo que pudiera derivar de la falta de toma de conciencia por parte de los colaboradores que se desempeñan en una pequeña empresa, el cual consiste en lo siguiente:

Se identifico que una organización no cumple constantemente con la mayoría de los objetivos de calidad establecidos, así mismo algunos colaboradores no realizan sus actividades correspondientes y establecidas en las descripciones de puesto lo que ha derivado un aumento en las NC en auditorías internas.

4.1.2 Verificación del problema

Una vez que se identificó el problema se procede a determinar si el mismo se deriva de la falta de toma de conciencia para lo cual se generó la encuesta de la figura 9, utilizando el método de la escala de Likert considerando los parámetros establecidos por la norma ISO 9001:2015 “Sistema de Gestión de Calidad”.

Para medir la confiabilidad de la encuesta se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach después de su aplicación obteniendo como resultado .98 lo que reflejo que dicha herramienta es confiable, por lo que se consideró apropiado su uso en la organización.

Figura 9.

Encuesta de aplicación

1. Conozco las **responsabilidades** que tengo dentro de la organización.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	--------------------------------	------------	-----------------------

2. Conozco los **objetivos** de la organización.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	--------------------------------	------------	-----------------------

3. Con mis acciones y labores contribuyó al logro de los **objetivos** de la organización.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	--------------------------------	------------	-----------------------

4. Conozco la **política** de calidad de la organización

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	--------------------------------	------------	-----------------------

5. Con mis acciones y labores contribuyó a que la organización cumpla con la **política** de la organización.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	--------------------------------	------------	-----------------------

6. Con el desarrollo de mis actividades encomendadas considero que contribuyo a cumplir con la **misión** de la organización

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	--------------------------------	------------	-----------------------

7. Con el desarrollo de mis actividades encomendadas considero que contribuyo a alcanzar la **visión** de la organización

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	--------------------------------	------------	-----------------------

Se aplico la encuesta establecida en la figura 9 a los 15 colaboradores de la organización obteniendo los resultados indicados en los gráficos establecidos en las figuras 10, 11, 12, 13, 14, 15 y 16 que se muestran a continuación; Cabe señalar que se desglosan por reactivo de la encuesta en las siguientes figuras:

En la gráfica representada en la figura 10, se observa que 7 colaboradores de los 15 no conocen las responsabilidades que tienen dentro de la organización.

Figura 10.

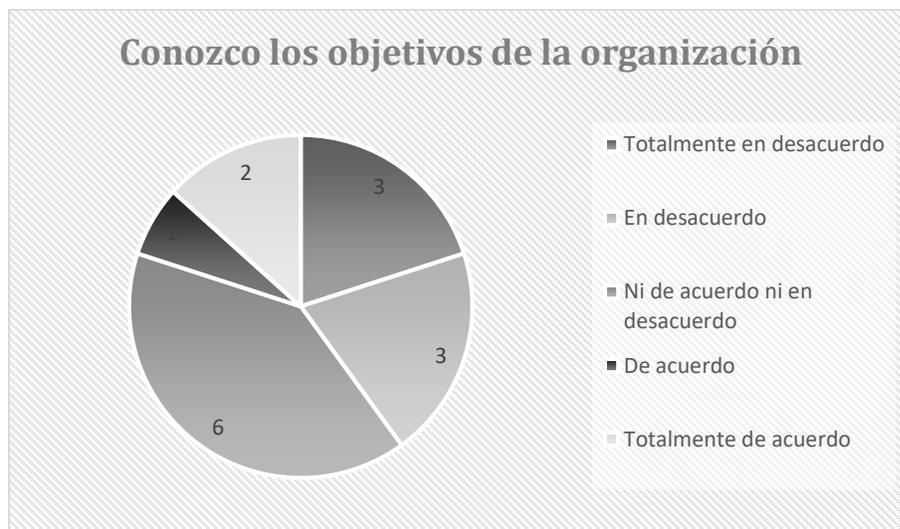
Gráfica del resultado del reactivo 1 de la encuesta



En la gráfica representada en la figura 11, se observa que 6 colaboradores de los 15 no conocen los objetivos de la organización.

Figura 11.

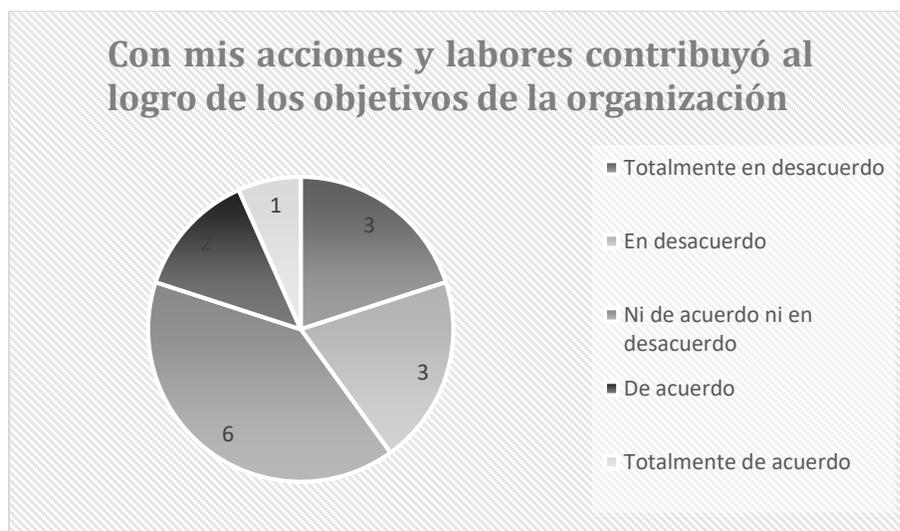
Gráfica del resultado del reactivo 2 de la encuesta



En la gráfica representada en la figura 12, se observa que 6 colaboradores de los 15 no consideran que con sus acciones contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Figura 12.

Gráfica del resultado del reactivo 3 de la encuesta



En la gráfica representada en la figura 13, se observa que 5 colaboradores de los 15 no conocen la política de calidad de la organización.

Figura 13.

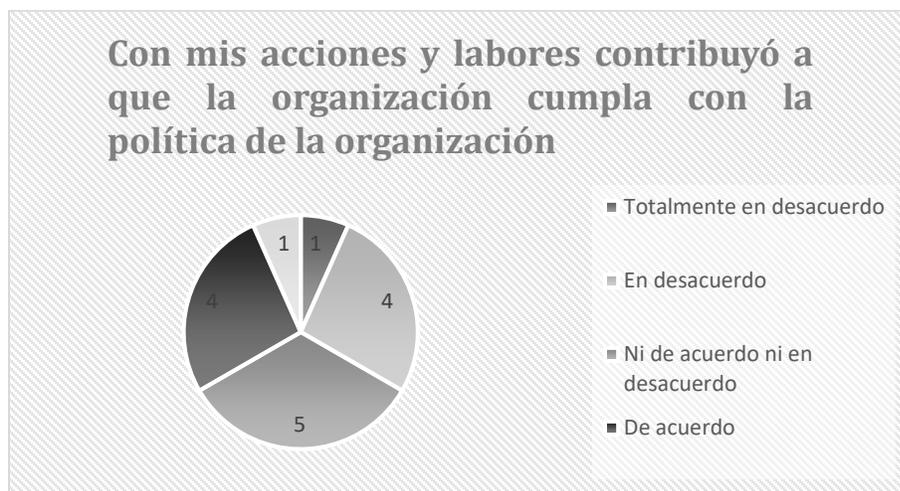
Gráfica del resultado del reactivo 4 de la encuesta



En la gráfica representada en la figura 14, se observa que 5 colaboradores de los 15 no consideran que con sus acciones contribuyan al logro de la política de calidad de la organización.

Figura 14.

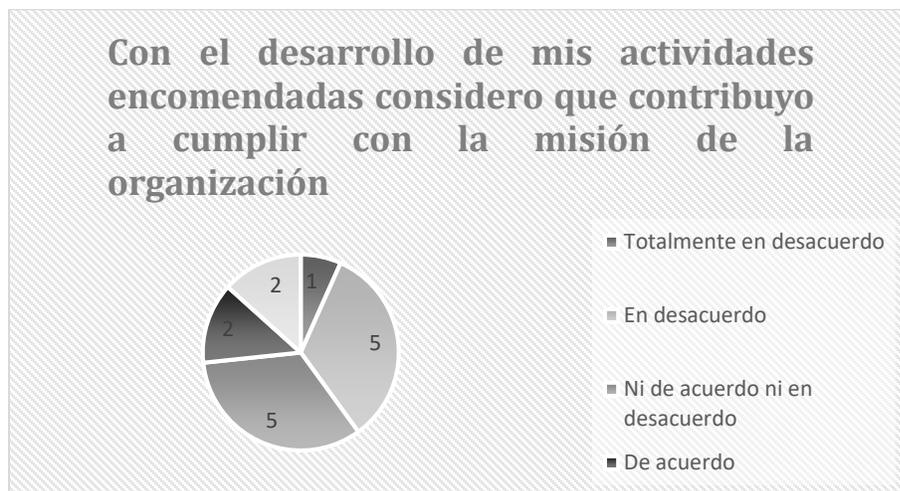
Gráfica del resultado del reactivo 5 de la encuesta



En la gráfica representada en la figura 15, se observa que 6 colaboradores de los 15 no consideran que con sus acciones contribuyan al logro de la misión de la organización.

Figura 15.

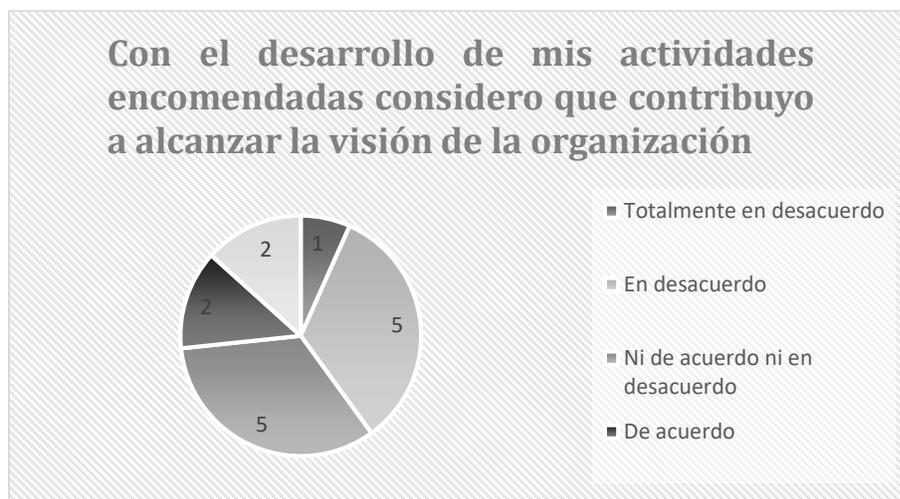
Gráfica del resultado del reactivo 6 de la encuesta



En la gráfica representada en la figura 16, se observa que 6 colaboradores de los 15 no consideran que con sus acciones contribuyan al logro de la visión de la organización.

Figura 16.

Gráfica del resultado del reactivo 7 de la encuesta



De los resultados obtenidos en las gráficas establecidas en las figuras 10, 11, 12, 13, 14, 15 y 16 se procedió a generar el porcentaje de colaboradores que han tomado conciencia y de los que no dentro de la organización o bien se mantienen neutros ante esta situación.

Es importante resaltar que, si algún colaborador se mantiene neutro en este ejercicio el mismo representara un área de oportunidad, por lo que se buscara lograr que estos se inclinen hacia la toma de conciencia en resultados futuros.

Se informa que los reactivos 2 y 3 así como el 4 y 5 se agruparon para su interpretación general debido a que estos se vinculan en cuanto al contenido de la información que recopilan, clarificando lo anterior se da a conocer los siguientes porcentajes obtenidos:

El 47% del personal no tiene claras sus responsabilidades dentro de la organización mientras que solo el 20% indica tener claras sus responsabilidades dentro de la organización, por otra parte, la encuesta refleja que el 33% restante se mantiene neutros.

- El 40% del personal no conoce los objetivos de la organización y como contribuye al logro de los mismos mientras que el 20% declara conocer los objetivos de la organización y como contribuye al logro de los mismos, por otra parte, la encuesta refleja que el 40% restante se mantienen neutros.
- El 33% del personal no conoce la política de calidad de la organización ni como contribuye al cumplimiento de la misma mientras que el 33% declara conocer la política de calidad de la organización ni como contribuye al cumplimiento de la misma, por otra parte, la encuesta refleja que el 34% restante se mantienen neutros.
- El 40% del personal no considera que con sus actividades contribuye a alcanzar la visión de la organización mientras que el 27% considera que con sus actividades contribuye a

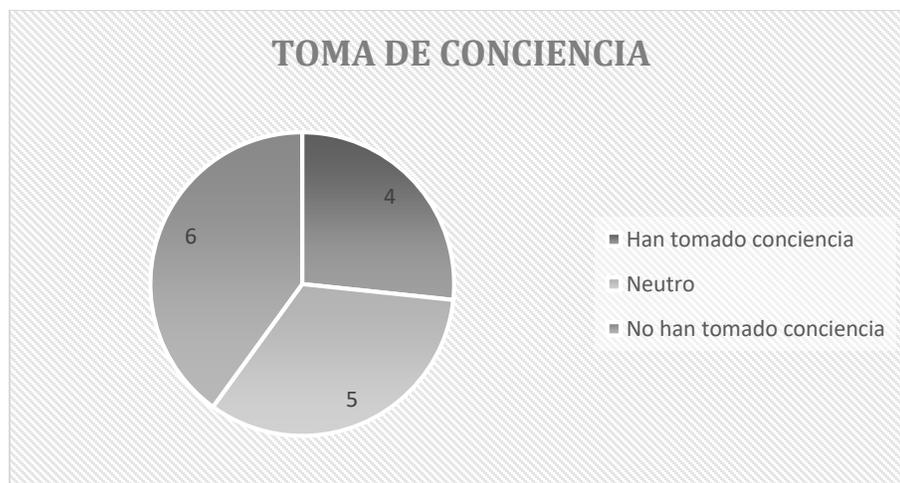
alcanzar la visión de la organización, por otra parte, la encuesta refleja que el 33% restante se mantienen neutros.

- El 40% del personal no considera que con sus actividades contribuye al cumplimiento de la misión de la organización mientras que el 27% considera que con sus actividades contribuye a alcanzar la misión de la organización, por otra parte, la encuesta refleja que el 33% restante se mantienen neutros.

Por lo antes establecido y conforme a los porcentajes obtenidos de manera general mismos que se establecen en la gráfica establecida en la figura 17, se puede determinar que el 39% del personal lo cual se traduce a 6 personas de las 15 que laboran en la organización no han tomado conciencia, mientras que el 25% del personal lo cual se traduce a 4 personas de la organización ha tomado conciencia, por otra parte la encuesta refleja que el 36% de los colaboradores lo cual se traduce a 5 personas se mantienen neutras, por lo que se evidencia que la organización tiene un problema de falta de toma de conciencia en al menos en 6 de sus colaboradores y un área de oportunidad de 5 colaboradores.

Figura 17.

Gráfica de los resultados generales de la encuesta



Una vez que se identificó que 6 personas de la organización no han tomado conciencia, 5 personas se mantienen neutras, y 4 personas han tomado conciencia, se determinó que la organización presenta un problema de falta de toma de conciencia por parte de sus colaboradores por lo que se procedió a identificar las principales causas.

4.1.3 Identificación de los factores por los que se presenta el problema

Se procedió a identificar cuáles podrían ser las principales causas por las cuales 6 colaboradores no han tomado conciencia y 5 colaboradores se mantienen neutros, lo cual se traduce a las causales por las que los colaboradores no tiene claras sus responsabilidades dentro de la organización, no conoce los objetivos de la organización y como contribuye al logro de los mismos, no conoce la política de calidad de la organización ni como contribuye al cumplimiento de la misma, no considera que con sus actividades contribuya al cumplimiento de la misión lo que impacta directamente al logro de los objetivos de la organización y a la generación de NC en auditorías internas.

Como ya se hizo mención anterior mente la organización ya ha brindado capacitación al personal con respecto a sus actividades, políticas, objetivos, la visión y la misión entre otros temas conforme a lo requerido en su descripción de puesto por lo que se puede aseverar que este problema no deriva de falta de capacitación.

Para lograr identificar las posibles causas del problema, el personal de recursos humanos procedió a realizar entrevistas con los colaboradores de manera individual y posteriormente por áreas de trabajo.

Al realizar dicha actividad los expertos del área de recursos humanos identifico lo siguiente:

- Los colaboradores de mismas áreas y de áreas concurrentes no se brinda apoyo entre si respecto de actividades asignadas o actividades en común, mismas acciones generar resistencia al apoyo entre el personal para brindarse soporte mutuo, lo que se percibe como falta de trabajo en equipo.
- Los responsables de área no atienden las necesidades de sus subordinados y no comunican los requerimientos específicos a los mismos, lo que se percibe como falta de liderazgo por parte de los responsables de las áreas.

Derivado de lo anterior se consideró como principales causales las siguientes:

- Falta de trabajo en equipo
- Falta de liderazgo

Una vez determinadas las causas por las cuales se ha presentado el problema de falta de toma de conciencia en la organización, se procedió a determinar las acciones necesarias para generar un cambio planificado.

4.1.4 Cambio organizacional para lograr la toma de conciencia

Una vez que se identificaron las principales causas al problema se procedió a buscar un cambio, donde los colaboradores trabajen en equipo al interior y al exterior de las diversas áreas así mismo para lograr el liderazgo de los responsables de las áreas de la organización, para lo cual se implementó el modelo de cambio de Lewin.

Para la aplicación del modelo de cambio de Lewin se procedió a realizar la primer etapa denominada descongelación con el objetivo de atenuar las fuerzas que conservan el comportamiento actual de la organización para lo cual los expertos de recursos humanos de la organización consideraron suficientes cuatro acciones mismas que se describen a continuación:

Como primera acción se realizaron las gestiones necesarias para que los colaboradores responsables de área, así como los colaboradores que tuviera personal a su cargo tomara un taller de liderazgo con especialistas en el tema, esto con el objetivo de mejorar el liderazgo de los mismos.

Para medir la eficacia del taller los especialistas en el tema evaluaron las mejoras del personal que se sometió al mismo y emitieron una constancia de acreditación al mismo; Cabe señalar que para llevar a cabo esta actividad se contrató una consultoría externa a la organización.

En la segunda acción se realizaron las gestiones necesarias para que todo el personal de la organización participara en un taller de integración con expertos en el tema de trabajo en equipo, la figura 18 establece una fotografía tomada a los colaboradores mientras se llevó a cabo dicha acción, lo anterior se realizó con la finalidad de impulsar la convivencia entre compañeros y fomentar el trabajo en equipo de los colaboradores en toda la estructura organizacional.

Durante el taller de integración se reforzó lo que se espera de cada colaborador por lo que el mismo fue enfocado al trabajo en equipo entre colaboradores como se puede observar en la figura 18.

Figura 18.

Taller de integración



Para medir la eficacia del taller los especialistas en el tema evaluaron las mejoras de todo el personal de la organización y emitieron una constancia de acreditación al mismo, así como recomendaciones para algunos colaboradores en específico; Cabe señalar que para llevar a cabo esta actividad se contrató una consultoría externa a la organización.

Como tercera acción se procedió a brindar capacitación a todo el personal sobre los siguientes temas:

- Responsabilidades conforme a descripción de puesto.
- Contribución al logro de los objetivos de la organización.
- Contribución al cumplimiento de la política de calidad de la organización.
- Contribución al cumplimiento de la visión de la organización.
- Contribución al cumplimiento de la misión de la organización.

Dicha capacitación se realizó con la finalidad de que los colaboradores clarificaran sus responsabilidades dentro de la organización, como contribuyen al logro de los objetivos de la misma, así mismo conocieran y comprendieran como cada uno de ellos contribuyen con sus acciones del día a día a alcanzar el cumplimiento de la política de calidad, la visión y la misión de la organización.

Misma capacitación fue verificada por los expertos en materia de capacitación en la organización, con la finalidad de evaluar que la misma fue eficaz, y que se lograron los objetivos de la misma.

Para la cuarta acción, dirección general considero prudente establecer una gratificación económica como incentivo para cada integrante de la organización condicionado a que el área a la cual pertenecen cumpliera con los indicadores establecidos para esta de acuerdo a la periodicidad establecida para los mismos.

Las actividades descritas anteriormente se implementaron con la finalidad de liberar tensión entre los colaboradores y motivarlos a dar cumplimiento a sus actividades enfocándose al logro de los objetivos, brindando así cumplimiento a la política de calidad, a la misión y visión que rige a la organización y con esto lograr la toma de conciencia de la mayoría de los colaboradores.

Una vez concluida la primera etapa se procedió a implementar la segunda etapa denominada “transición o cambio”, en esta etapa se le permitió al líder de cada área establecer una nueva forma de trabajo en conjunto con su equipo, siempre y cuando se considerara como factores principales mantener actitud servicial y de apoyo entre colaboradores, buscando generar trabajo en equipo, a lo anterior brindo seguimiento el personal de recursos humanos de la organización.

Se estableció a los líderes que se debería enfocar al cumplir actividades establecidas en las descripciones de puesto para cada colaborador especificando tiempos y formas de entrega sobre a las actividades establecidas para cada uno, condicionado como requisito la implementación de un cronograma de trabajo individual a cada colaborador, mismo que se le brindo seguimiento mensual entre responsable de área y subordinado y a su vez entre dirección general y responsable de área.

Para realizar esta actividad se buscó la participación de todos los miembros del área lo que genero propuestas para el mejor funcionamiento de cada departamento, es importante recalcar que las actividades establecidas en las descripciones de puesto no fueron modificadas, se priorizó el enfoque al logro de las actividades y con ello al logro de objetivos de la organización, y reducción de NC derivadas de la omisión de actividades por parte del personal.

CAPÍTULO 5.

RESULTADOS,

DISCUSIÓN Y

CONCLUSIÓN

5.1 Resultados obtenidos.

Una vez ejecutadas las actividades descritas anteriormente se procedió a esperar un periodo de 6 meses a fin de que estabilizar la nueva forma de trabajo de las diferentes áreas de la organización buscando así llegar a la tercera etapa del modelo de Lewin denominada Recongelamiento, en donde los colaboradores toman como habitual la nueva forma de trabajo del modelo de cambio.

Es importante considerar que durante el periodo establecido para estabilizar la nueva forma de trabajo sucedieron algunos cambios no planificados dentro de la organización, lo anterior derivado de un problema económico que impacto gravemente a la empresa, dichos cambios consistieron en:

- Reducción de la plantilla de trabajo a 10 personas.
- Venta de mobiliario y equipo.

A pesar de los cambios la organización continuó con el seguimiento y las actividades establecidas en la segunda etapa denominada transición o cambio.

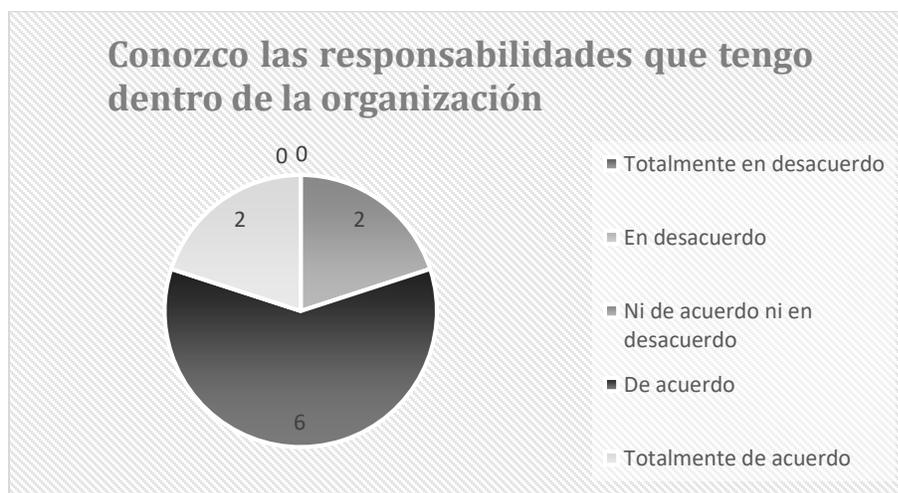
Con la finalidad de identificar si existió alguna mejora derivada de las actividades ejecutadas en la organización se procedió a realizar tres acciones, mismas que consistieron en lo siguiente:

La primera actividad fue aplicar nuevamente la encuesta en la figura 9 a los 10 colaboradores de la organización obteniendo los resultados que se informan a través de las gráficas representadas en las figuras 19, 20, 21, 22, 23, 24 y 25; Cabe señalar que se desglosan por reactivo de la encuesta.

En la gráfica establecida en la figura 19, se observa que 8 colaboradores de los 10 conocen las responsabilidades que tienen dentro de la organización.

Figura 19.

Gráfica del resultado del reactivo 1 de la encuesta



En la gráfica representada en la figura 20, se observa que 8 colaboradores de los 10 conocen los objetivos de la organización.

Figura 20.

Gráfica del resultado del reactivo 2 de la encuesta



En la gráfica representada en la figura 21, se observa que 8 colaboradores de los 10 consideran que con sus acciones contribuyen al logro de los objetivos de la organización.

Figura 21.

Gráfica del resultado del reactivo 3 de la encuesta



En la gráfica representada en la figura 22, se observa que 9 colaboradores de los 10 conocen la política de calidad de la organización.

Figura 22.

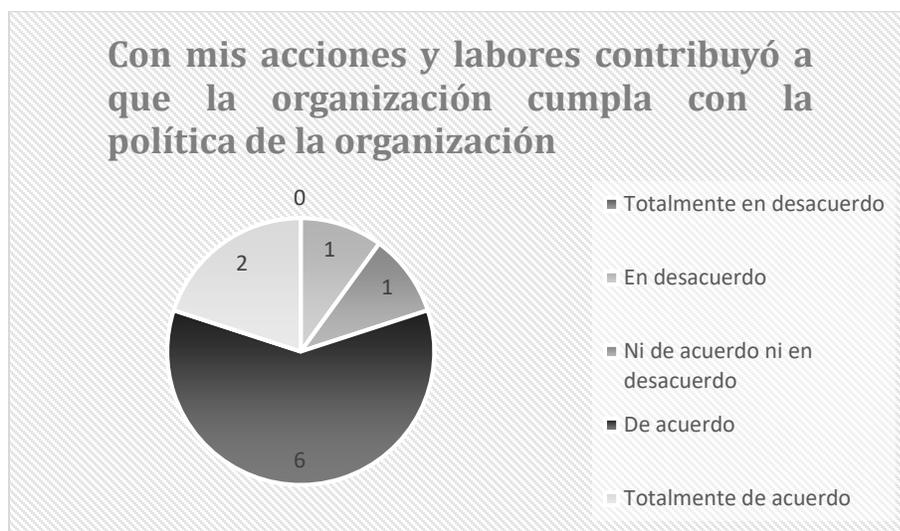
Gráfica del resultado del reactivo 4 de la encuesta



En la gráfica representada en la figura 23, se observa que 8 colaboradores de los 10 consideran que con sus acciones contribuyen al logro de la política de calidad de la organización.

Figura 23.

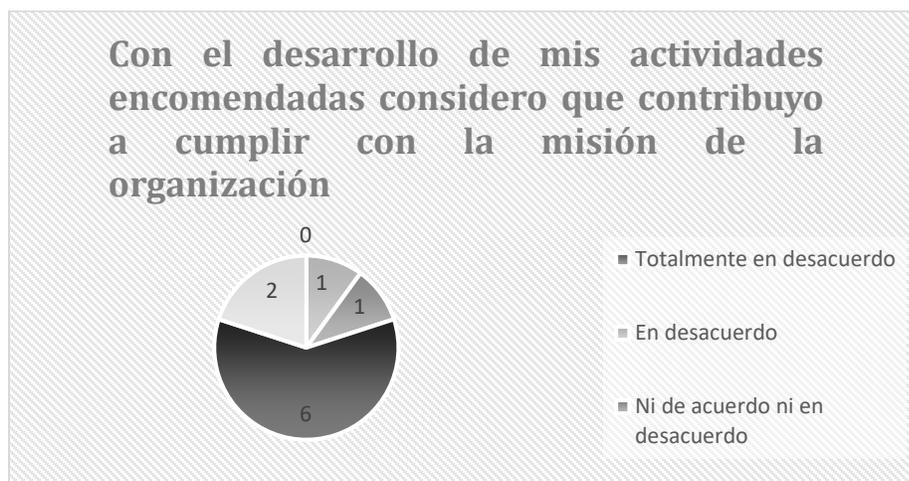
Gráfica del resultado del reactivo 5 de la encuesta



En la gráfica representada en la figura 24, se observa que 8 colaboradores de los 10 consideran que con el desarrollo de sus actividades contribuyen a cumplir la misión de la organización.

Figura 24.

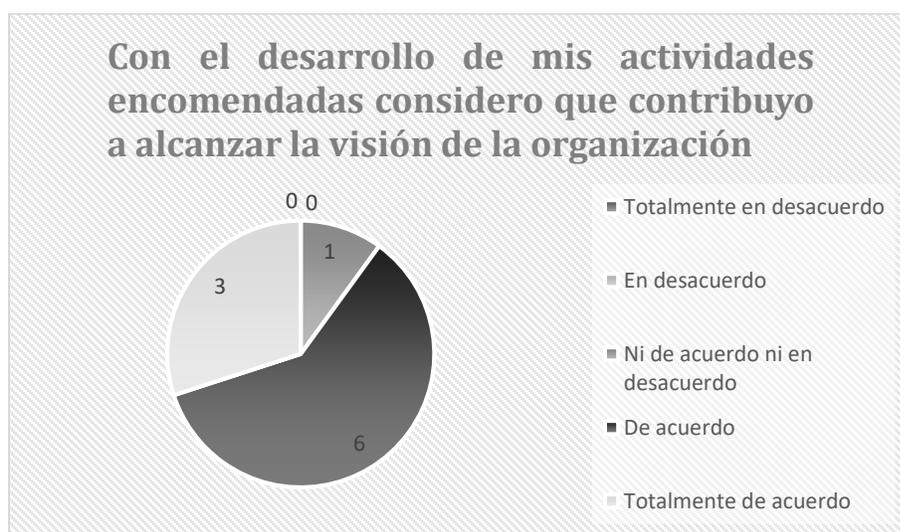
Gráfica del resultado del reactivo 6 de la encuesta



En la gráfica representada en la figura 25, se observa que 9 colaboradores de los 10 consideran que con el desarrollo de sus actividades contribuyen a cumplir la visión de la organización.

Figura 25.

Gráfica del resultado del reactivo 7 de la encuesta



Derivado a los resultados obtenidos en las gráficas representadas en las figuras 19, 20, 21, 22, 23, 24 y 25, se procedió a identificar el porcentaje de colaboradores que han tomado conciencia y los que no dentro de la organización o bien los que se han mantenido neutros ante esta situación.

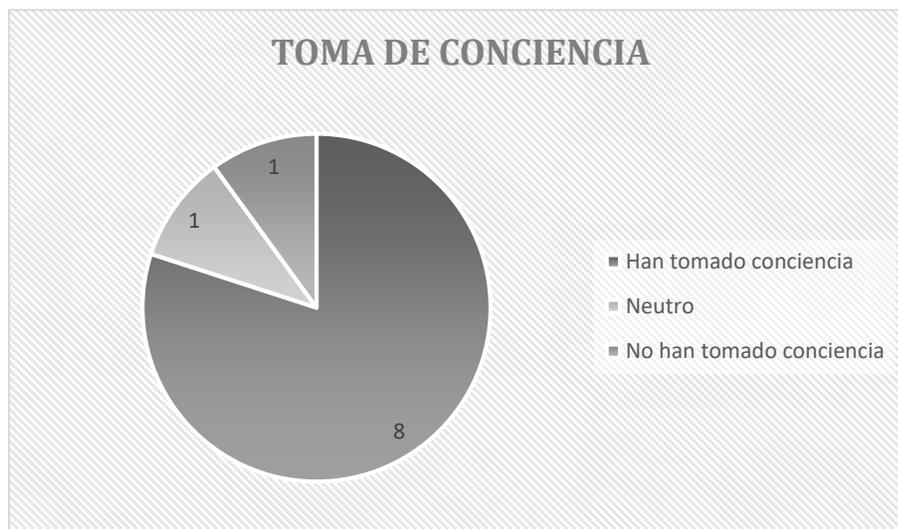
Se informa que los reactivos 2 y 3 así como el 4 y 5 se agruparon para su interpretación debido a que estos se vinculan en cuanto al contenido de la información que se recopilan, clarificando lo anterior se da a conocer los siguientes porcentajes obtenidos:

- El 80% de los colaboradores de la organización tienen claras sus responsabilidades dentro de la organización, mientras que el 20% restante se mantiene neutro.
- El 80% de los colaboradores de la organización conocen los objetivos de la organización y como contribuye al logro de los mismos, mientras que el 20% restante se mantiene neutro.
- El 80% de los colaboradores de la organización conoce la política de calidad de la organización y como contribuye al cumplimiento de la misma, mientras que el 20% restante se mantiene neutro.
- El 80% de los colaboradores de la organización considera que con sus actividades contribuya a alcanzar la visión de la organización mientras que el 10% de los colaboradores de la organización no considera que con sus actividades contribuya a alcanzar la visión de la organización por otra parte el 10% restante se mantiene neutro.
- El 90% de los colaboradores de la organización considera que con sus actividades contribuya a alcanzar la misión de la organización, mientras que el 10% restante se mantiene neutro.

Los resultados obtenidos de manera general de la encuesta se establecen en la gráfica representada en la figura 26:

Figura 26.

Gráfica del resultado generales de la encuesta

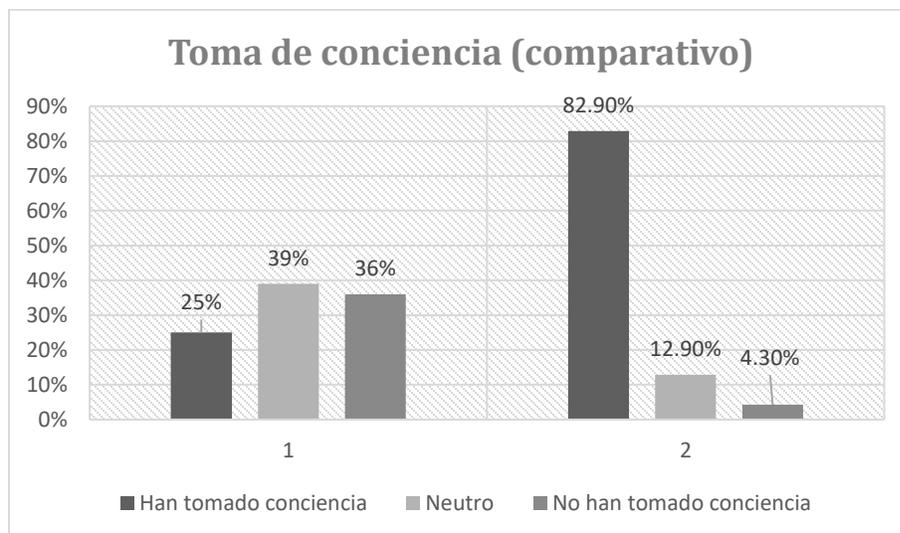


La interpretación a la figura 26, la cual indica los resultados obtenidos de manera general, se puede determinar que el 82.9 % de los colaboradores, lo cual se traduce a 8 de las 10 personas que laboran en la organización ha tomado conciencia, mientras que el 4.3 % de los colaboradores, lo cual se traduce a 1 de las 10 personas no ha tomado conciencia, por otra parte el 12.9% de los colaboradores, lo cual se traduce a 1 de las 10 persona se mantiene neutra.

Se procedió a realizar una comparativa de la primera aplicación de la encuesta en la organización siendo esta previo a la implementación de la metodología representada en la figura 27 con el numeral 1, contra la segunda aplicación realizada la cual se llevó acabo posterior a la implementación de la metodología representada en la figura 27 con el numeral 2, obteniendo los resultados que se indican en la gráfica representada en la figura 27.

Figura 27.

Gráfica sobre el comparativo de los resultados generales de las encuestas de toma de conciencia



De los resultados establecidos en la figura 27 se puede apreciar que se obtuvo un aumento en la toma de conciencia en los colaboradores de la organización del 25% al 83% logrando una mejora de 58%, esto posterior a la implementación de la metodología por lo que se puede establecer que de existir mejoras en el cumplimiento de objetivos de calidad y las reducción en las NC derivadas de la omisión de actividades por parte de los colaboradores en auditorías internas, se derivaría del aumento de la toma de conciencia, lo que contribuye al cumplimiento de la Hipótesis Nula.

En la segunda Actividad se procedió a analizar el cumplimiento de los objetivos, para lo cual se comparó el alcance de los indicadores que se encargaron de vigilar el cumplimiento de los mismos, Los resultados obtenidos se establecen en la tabla 10.

Cabe señalar que para lograr verificar si existió alguna mejora se realizó comparativas conforme a periodos de seis meses considerando de periodo de junio a noviembre desde el año

2019 al año 2023 lo anterior toda vez que es el periodo conforme al tiempo que sé que se trabajó en la organización después de implementar el modelo de cambio de Lewin.

Los indicadores que se lograron alcanzar de acuerdo a su objetivo en los meses de junio a noviembre del 2023 se establecen en la tabla 10.

Tabla 10.

Cumplimiento de objetivos de junio a noviembre del 2023

Indicador	Periodicidad semestral	Cumplió	No cumplió
Indicador 1	1	0	0
Indicador 2	6	2	4
Indicador 3	6	1	4
Indicador 4	6	4	5

Para poder identificar si existió algún cambio o mejora se realizó la comparativa de los periodos de junio a noviembre de los años 2019, 2020, 2021, 2022 contra el periodo de junio a noviembre del 2023 obteniendo los resultados establecidos en la tabla 11.

Tabla 11.

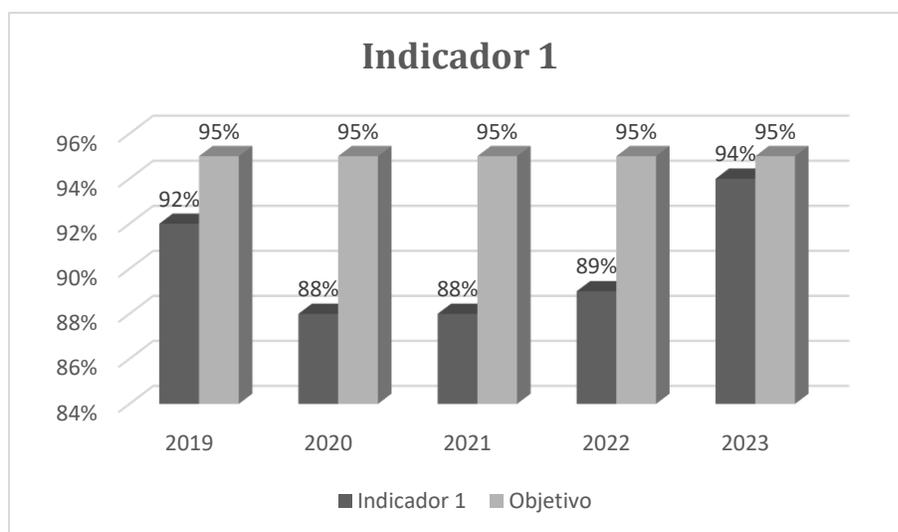
Comparación de cumplimiento de indicadores del año 2019 al año 2023 de los periodos de junio a noviembre

Indicador	Periodicidad semestral	Alcance 2019	Alcance 2020	Alcance 2021	Alcance 2022	Alcance 2023
Indicador 1	1	0 (92%)	0 (88%)	0 (88%)	0 (89%)	0 (94%)
Indicador 2	6	2	2	2	2	4
Indicador 3	6	3	2	2	2	4
Indicador 4	6	4	4	4	4	5

La gráfica representada en la figura 28 muestra una comparativa del cumplimiento respecto al indicador 1 de los periodos de junio a noviembre de los años 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023, cabe señalar que derivado de que en ningún periodo se alcanzó el objetivo establecido para el indicador el cual es el 95%, se consideró prudente graficar el porcentaje alcanzado en cada año a fin de compararlos y determinar alguna mejora obteniendo los siguientes resultados:

Figura 28.

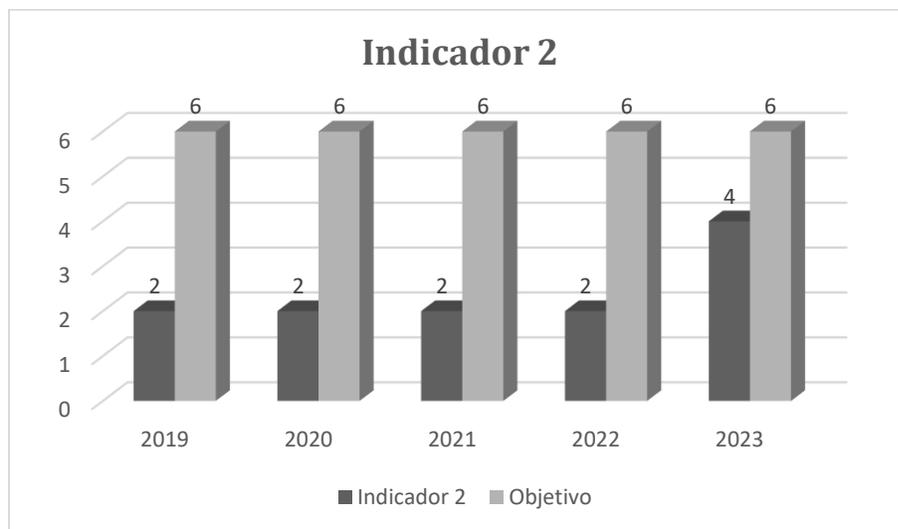
Gráfica sobre la comparativa de cumplimiento del indicador 1 del año 2019 al año 2023



La gráfica representada en la figura 29 muestra una comparativa del cumplimiento respecto al indicador 2 de los periodos de junio a noviembre de los años 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023 así mismo se grafica el objetivo del indicador para dicho periodo.

Figura 29.

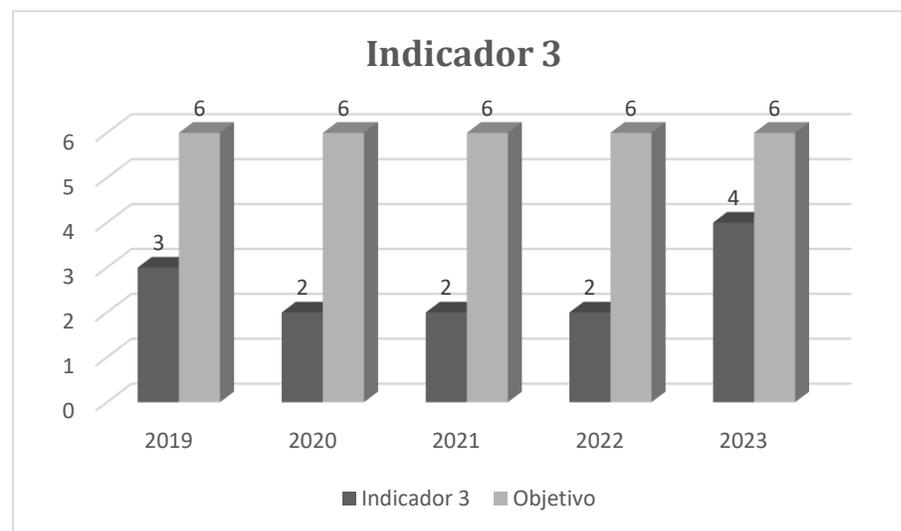
Gráfica sobre la comparativa de cumplimiento del indicador 2 del año 2019 al año 2023



La gráfica representada en la figura 30 muestra una comparativa del cumplimiento respecto al indicador 3 de los periodos de junio a noviembre de los años 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023 así mismo se grafica el objetivo del indicador para dicho periodo.

Figura 30.

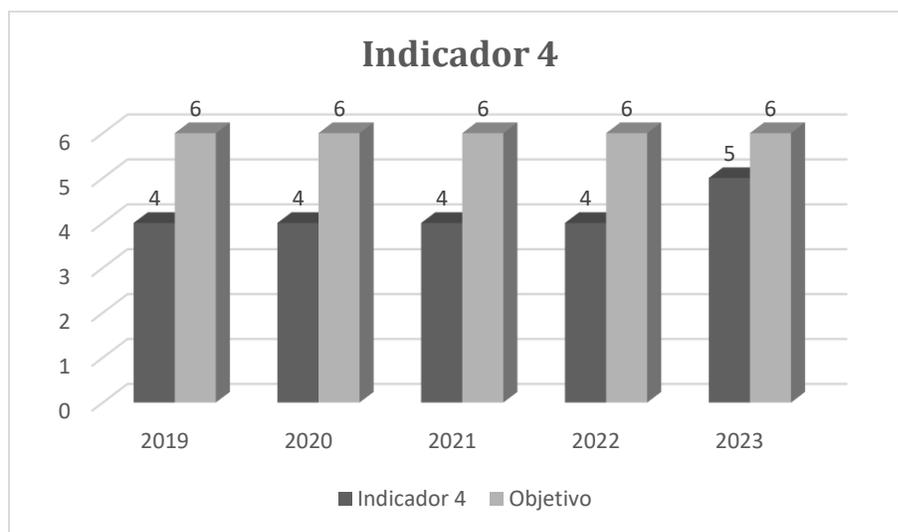
Gráfica sobre la comparativa de cumplimiento del indicador 3 del año 2019 al año 2023



La gráfica representada en la figura 31 muestra una comparativa del cumplimiento respecto al indicador 4 de los periodos de junio a noviembre de los años 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023 así mismo se grafica el objetivo del indicador para dicho periodo.

Figura 31.

Gráfica sobre el comparativa de cumplimiento del indicador 4 del año 2019 al año 2023



La grafica 28, 29, 30 y 31 reflejan mejoría en el cumplimiento de los indicadores; El objetivo 1 si bien no se obtuvo el cumplimiento mínimo establecido por la organización (95%), se logró un alcance del 94% reflejando un mayor alcance respecto de periodos pasados; para el objetivo 2, se logró alcanzar la meta en 4 meses de los 6 contenidos en el periodo de muestra lo que representa el doble a los periodos de los años 2019, 2020, 2021 y 2022 donde solo se logró alcanzar la meta en 2 meses de los 6 contenidos en el periodo; para el objetivo 3 se logró alcanzar la meta en 4 meses de los 6 contenidos en el periodo de muestra, lo que representa el doble a los periodos pasados de los años 2020, 2021 y 2022 donde solo se logró alcanzar la meta en 2 meses de los 6 contenidos y representa 1 vez más en comparativa con el año 2019 que se logró alcanzar la meta en 3 meses de los 6 contenidos en el periodo; Para el objetivo 4 se alcanzó la meta en 5

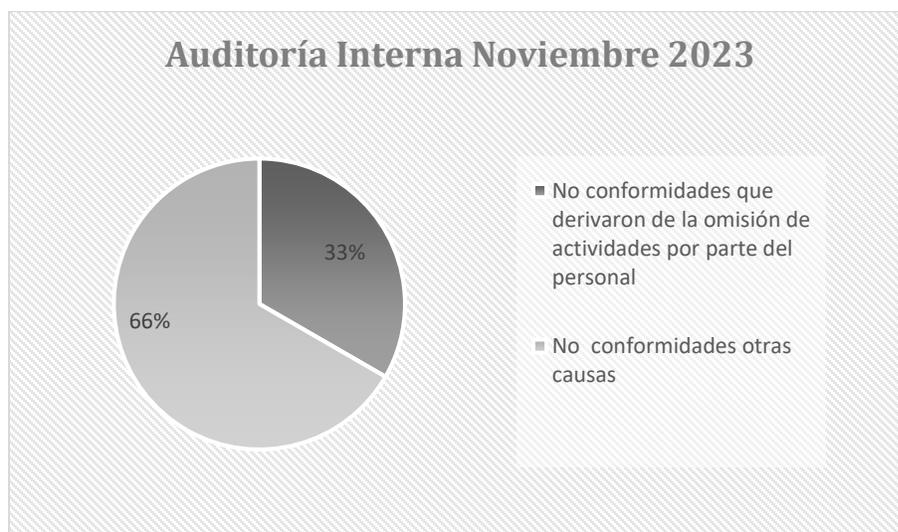
meses de los 6 contenidos en el periodo aumentando 1 cumplimiento con respecto de periodos pasados del año 2019, 2020, 2021 y 2022, donde se logró alcanzar la meta en 4 meses de los 6 contenidos en el periodo, de lo anterior se puede afirmar que al generar un aumento en la toma de conciencia de los colaboradores de la organización se logró mejorar el cumplimiento de objetivos lo que contribuye al cumplimiento de la Hipótesis Nula.

Para la tercera Actividad se procedió a llevar a cabo una auditoría interna en el mes de noviembre del 2023, con la finalidad de identificar las NC que derivaron de la omisión de actividades por parte de los colaboradores, obteniendo los siguientes resultados:

De la auditoría interna realizada se derivaron 3 NC, de las cuales una de ellas se generó por omisión de actividades por parte del personal, atribuyendo las dos restantes a otras causas, mismo que se refleja en la gráfica representada en la figura 32.

Figura 32.

Grafica sobre la auditoría interna de noviembre del 2023



La tabla 12 se muestra un comparativo de las auditorías correspondientes a los años de los 2019, 2021, 2022 y 2023; se informa que en el año 2023 se realizaron 2 auditorías internas, de las cuales la primera se realizó previa a la implementación de la metodología establecida en el presente, la cual corresponde al mes de mayo y la segunda se realizó posterior a la implementación de dicha metodología la cual fue llevada a cabo en noviembre de dicho año.

Tabla 12.

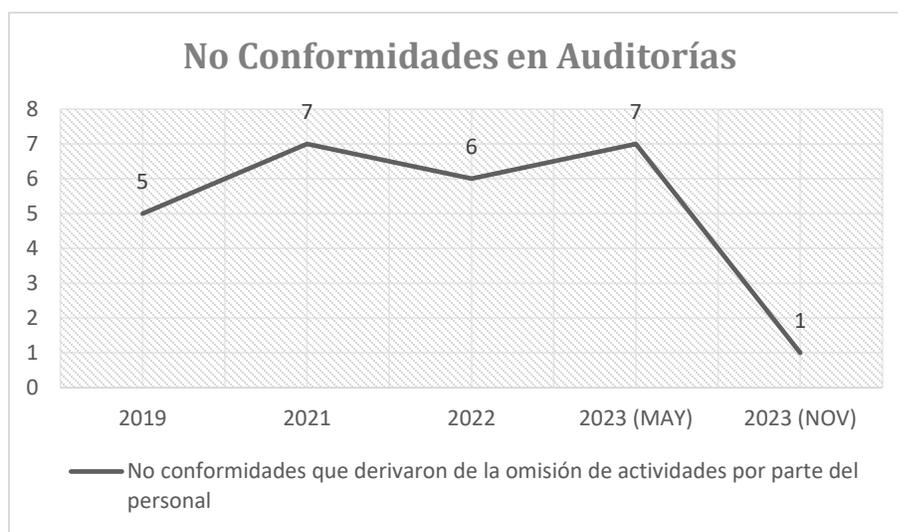
No conformidades detectadas en auditorías internas del año 2019 al año 2023

No conformidades	2019	2021	2022	2023 Mayo	2023 Noviembre
No conformidades que derivaron de la omisión de actividades por parte del personal.	5	7	6	7	1
No conformidades derivadas de otras causas.	3	4	3	3	2
Total, de no conformidades por año.	8	11	9	10	3

La grafica representada en la figura 33 muestra un comparativo del total de NC detectadas en auditorías correspondientes a los años de los 2019, 2021, 2022 y 2023, considerando la última auditoría realizada en noviembre del 2023 posterior a la implementación de la metodología establecida en el presente.

Figura 33.

Gráfica sobre las no conformidades que derivaron de la omisión de actividades por parte del personal en auditorías internas del año 2019 al año 2023



En la figura 33 se puede observar que existe una reducción en las NC que derivaron de la omisión de actividades por parte del personal toda vez que se generó 1 no conformidad en la auditoría llevada a cabo en noviembre del 2023 posterior a la implementación de la metodología en la organización, obteniendo de diferencia de 4 NC con respecto al 2019, de 6 NC con respecto al 2021 y mayo 2023, de 5 NC con respecto al 2022; de lo anterior se puede afirmar que al generar un aumento en la toma de conciencia de los colaboradores de la organización se logró disminuir la cantidad de NC que derivaron de la omisión de actividades por parte del personal en auditorías internas lo que contribuye al cumplimiento de la Hipótesis Nula.

5.2 Discusión

La toma de conciencia en los colaboradores de la organización aumento del 25% al 83%, seis meses después de implementa la metodología, por lo que existió una mejora porcentual del 58%.

El cumplimiento de objetivos mejoro ya que en el objetivo 1 si bien no se obtuvo el cumplimiento deseado (95%), se logró un alcance del 94%; Por lo que respecta al objetivo 2, se logró alcanzar la meta en 4 meses de los 6 contenidos en el periodo de muestra lo que representa el doble a los periodos de los años 2019, 2020, 2021 y 2022 donde solo se logró alcanzar la meta en 2 meses de los 6 contenidos en el periodo; En relación al objetivo 3 se logró alcanzar la meta en 4 meses de los 6 contenidos en el periodo de muestra, lo que representa el doble a los periodos pasados de los años 2020, 2021 y 2022 donde solo se logró alcanzar la meta en 2 meses de los 6 contenidos y representa 1 vez más en comparativa con el año 2019 que se logró alcanzar la meta en 3 meses de los 6 contenidos en el periodo; Para el objetivo 4 se alcanzar la meta en 5 meses de los 6 contenidos en el periodo aumentando 1 cumplimiento con respecto de periodos pasados del año 2019, 2020, 2021 y 2022, donde se logró alcanzar la meta en 4 meses de los 6 contenidos en el periodo.

De acuerdo a lo observado se logró una reducción en las NC que derivaron de la omisión de actividades por parte del personal, se generó 1 no conformidad en la auditoría llevada a cabo en noviembre del 2023 posterior a la implementación de la metodología en la organización, obteniendo de diferencia 4 NC con respecto al 2019, 6 NC con respecto al 2021 y mayo 2023, 5 NC con respecto al 2022.

Se considera importante el seguimiento y apego de la nueva forma de trabajo establecida.

Se debe de considerar la posible influencia a los resultados por los cambios no planificados a los que se sometió la organización los cuales generaron la reducción de personal, así como la venta de mobiliario y equipo.

5.3 Conclusiones

La implementación de la metodología ayudo a la organización a que su personal tuviera un aumento en la toma de conciencia de sus colaboradores mejorándola del 25% al 83%.

Al generar un aumento en la toma de conciencia de los colaboradores del 25% al 83% se logró mejorar el cumplimiento de los objetivos de calidad de la organización por lo cual se acepta la Hipótesis Nula planteada.

Al generar un aumento en la toma de conciencia de los colaboradores del 25% al 83% se logró reducir las NC que derivan de la omisión de actividades por parte del personal por lo cual se acepta la Hipótesis Nula planteada.

De los resultados obtenidos en el presente proyecto se puede aseverar que la toma de conciencia ayuda a las organizaciones a brindar mayor cumplimiento a sus objetivos de calidad, así como a reducir las NC que deriven de la omisión de actividades por parte del personal lo cual nos permite acepta la Hipótesis Nula planteada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Babbie, E. (2021). *The practice of social research*. Boston: Cengage Learning.
- Cummings, T. G. (2019). *Organization development and change*. Cengage Learning.
- DeVellis, R. F. (2017). *Theory and Applications*. London: SAGE.
- Economía, S. d. (09 de 04 de 2024). *Gobierno de México Economía*. Obtenido de Gobierno de México Economía: <https://e.economia.gob.mx/glosario/mipymes/>
- G.NORTHOUSE, P. (2016). *Leadership: Theory and practice*. United States of America: Sage Publications.
- Gatewood, R. D. (2020). *Human Resource Selection*. Cengage Learning.
- Idalberto, C. (2020). *Gestión del talento humano*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos*. Ginebra, Suiza.
- International Organization, f. S. (2015). *ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad*. Ginebra, Suiza.
- Jerry Newman), B. G. (2019). *Compensation*. Hill Education.
- JUDGE, S. P. (2017). *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México: earson Educación.
- Kerzner, H. (2017). *Project management : a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. New Jersey: Cengage Learning.
- LEY PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO, P. Y. (2023).
UNIÓN, CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA.

Lindsay, J. R. (2008). *ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE LA CALIDAD*. México D.F.: CENGAGE Learning.

Paul D. Leedy, J. E. (2021). *Practical Research Planning and Design*. Reino Unido: Pearson Education Limited.

Robbins, S. P. (2020). *Comportamiento organizacional* . Pearson.

Standardization, I. O. (04 de 05 de 2023). *ISO*. Obtenido de ISO: <https://www.iso.org/about>

Stephen P. Robbins, M. C. (2014). *Administración*. Estado de México: Pearson.

Tavakol, M. &. (2019). Making Sense of Cronbach's Alpha: A Guide for Healthcare and Social Science Researchers. *Cambridge University Press*.

Thomas G. Cummings, C. G. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México, D.F.: International Thomson Editores.