

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL.



DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE CALIDAD PARA EL ÁREA DE
PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA INDUSTRIAS PLÁSTICAS, S.A. DE
C.V., PERÍODO 2008-2012.

Trabajo de graduación presentado por:

Rocío Margarita Tejada Miranda.

Marcela Irayda Valiente de Valle.

Marta Maribel Platero Escobar de Morataya.

Para optar al grado de:

MAESTRA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL.

Febrero de 2008.

San Salvador,

El Salvador,

Centroamérica.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Ing. Rufino Antonio Quezada Sánchez.
Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez.

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas.

Decano : Lic. Roger Armando Arias Alvarado.
Vicedecano : Lic. Álvaro Edgardo Calero Rodas.
Secretario : Lic. José Ciriaco Gutiérrez Contreras.
Administrador
Académico : Lic. Edgar Antonio Medrano Meléndez.
Asesor : MSc. Luis Rogelio Miranda Khalil.

Tribunal Examinador

Presidente : MSc. Dimas de Jesús Ramírez Alemán
Primer Vocal : MSc. José Genaro Serrano Rodríguez.
Segundo Vocal : MSc. Luis Rogelio Miranda Khalil.

Febrero de 2008.

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

DEDICATORIA.

A DIOS TODOPODEROSO: Por darme luz, sabiduría y fuerza por haber alcanzado un nuevo triunfo en mi carrera profesional.

A MI QUERIDA MADRE: Licda. Julia Haydeé Miranda Quezada, por ser guía en mi preparación académica y formación moral.

A MIS TÍAS: María Elena Miranda de Angulo y Flor de María Quezada de Ascencio, por todo su apoyo y cariño.

A MIS AMIGOS Y AMIGAS: En especial a la Licda. Guadalupe Pineda Silva, por darme ánimos para seguir adelante.

A MIS MAESTROS Y ASESOR DE TESIS: Por sus sabios consejos.

A MIS COMPAÑERAS DE TESIS: Marcela y Maribel, por los momentos compartidos durante los estudios y en este gran reto que hoy culminamos.

ESPECIAL AGRADECIMIENTO: al Ing. Mariano Pitta, por habernos brindado la oportunidad de realizar la investigación en la empresa "Industrias Plásticas, S.A. de C.V."

Rocío Margarita Tejada Miranda.

"NO HAY VICTORIA SIN SACRIFICIO".

DEDICATORIA.

A DIOS TODOPODEROSO Y AL DIVINO NIÑO JESÚS: Por haberme permitido concluir mis estudios dándome la sabiduría y fuerzas para no desistir en el camino.

A MI HIJO: Marcelo Alexander que es el mejor regalo que la vida me pudo dar y que todo este esfuerzo le sirva de ejemplo para su superación profesional.

A MI ESPOSO: Nelson Valle por el apoyo que me ha dado.

A MIS PADRES: Rubidia de Valiente y Benjamín Valiente por brindarme su apoyo incondicional cuando más lo necesitaba.

A MI HERMANA: Alcira por darme palabras de aliento y el apoyo brindado para poder finalizar mis estudios.

A MIS ABUELAS, TÍOS, PRIMOS (A): Que dedicaron parte de su tiempo para que pudiera culminar este reto.

A MIS COMPAÑERAS DE TESIS: Rocío y Maribel por todos los momentos compartidos.

A la Licda. Julia Haydee Miranda por toda la ayuda brindada.

A catedráticos, compañeros, y asesor de tesis que con su guía pudimos finalizar este trabajo.

Marcela Irayda Valiente de Valle

DEDICATORIA.

A DIOS TODOPODEROSO Y A SU AMADO HIJO JESUCRISTO: Por su ayuda y fortaleza que me dieron durante el tiempo que estudié. Gracias Señor, por darme la sabiduría e inteligencia para culminar otra carrera y obtener con éxito este título. Quisiera expresar toda mi gratitud por todo lo que me has dado en mi vida y lo más hermoso que me diste fue la salvación de mi alma, eres Bendito por siempre, te amo con todo mi corazón. Amén.

A MI AMADO ESPOSO: Neris Morataya, por su amor, comprensión, paciencia y apoyo incondicional que me brinda cada día y por todos los momentos difíciles que he pasado en el transcurso de la maestría, él ha sido y sigue siendo mi motor que me impulsa a perseverar siempre en todo, quiero decirte que te amo mucho y este título te pertenece a ti mi amor. Gracias por todo mi amor, te amo mucho.

A MIS AMADOS HIJOS: Rodriguito y René Alejandro, que son las joyas más hermosas que el Señor me ha dado, no tengo palabras para agradecerles por su infinito amor, por esa ternura e inocencia que tienen y que me ayuda a seguir adelante y amarlos cada día que pasa. Compartir con ustedes este nuevo triunfo es muy importante para mí, ya que es parte de ustedes. Los amo mucho y que El Señor me los bendiga siempre.

A MIS PADRES: Noemí y René, por su gran amor incondicional que me tienen y que en todo momento están siempre para apoyarme, dándome consejos sabios. Este título también forma parte de ustedes. Gracias por todo padres que El Señor los Bendiga.

A MIS HERMANOS: Verónica y David por su ayuda que su comprensión. Gracias por todo.

A MIS COMPAÑERAS DE TESIS: Marcela y Rocío, por la mutua ayuda que hemos tenido durante la realización de la tesis, además por su comprensión en los momentos en que más necesitaba la ayuda de ustedes; gracias compañeras y sobre todo porque triunfamos.

A la Licda. Julia Haydee Miranda por toda la ayuda brindada.

A catedráticos, compañeros, y asesor de tesis que con su guía pudimos finalizar este trabajo.

Marta Maribel Platero Escobar de Morataya.

ÍNDICE.

Resumen Ejecutivo	i
Introducción	iv

CAPÍTULO I.

MARCO REFERENCIAL.

1.1. Historia de la Empresa	1
1.2. Productos Fabricados en IPSA	2
1.3. Filosofía de la Empresa	5
1.4. Planteamiento del Problema	9
1.5. Justificación de la Investigación	10
1.6. Cobertura de la Investigación	11
1.6.1. Cobertura Temporal	11
1.6.2. Cobertura Espacial	11
1.7. Objetivos de la Investigación	12
1.7.1. Objetivos Generales	12
1.7.2. Objetivos Específicos	12
1.8. Metodología de la Investigación	12
1.8.1. Población o Universo	12
1.8.2. Determinación de la muestra	13
1.8.3. Fuentes de recolección de la información	14
1.8.3.1. Fuentes Primarias	14
1.8.3.2. Fuentes Secundarias	15
1.9. Variables Investigadas	16

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL.

2.1. Generalidades sobre la Planeación Estratégica	18
2.1.1. Definición de Planeación	18
2.1.2. Tipos de Planeación	19
2.1.3. Definición y pasos de la Planeación Estratégica ..	22
2.1.3.1 Definición de Planeación Estratégica	22
2.1.3.2 Pasos de la Planeación Estratégica	23
2.1.4. Planeación Estratégica de la Calidad	26
2.1.5. Herramienta de Diagnóstico (FODA)	29
2.2. Generalidades sobre la Calidad	31
2.2.1. Definición de la calidad	31
2.2.2. Función de la Calidad	34
2.2.2.1. Planificación de la Calidad	35
2.2.2.2. Control de la Calidad	36
2.2.2.3. Mejora de la Calidad	37
2.2.3. Cultura de la Calidad	37
2.2.4. Mejoramiento Continuo	41
2.2.5. Calidad y Ventaja Competitiva	42
2.2.6. El Rol del Gerente, Nivel Medio y Operativo en la Planeación Estratégica de la Calidad	45
2.3. Generalidades sobre el Proceso de Producción	47
2.3.1. Definición sobre Proceso de Producción	47
2.3.2. Calidad en los Sistemas de Producción	48
2.3.3. Factores que intervienen en el Proceso de Producción	51

CAPÍTULO III.

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA INDUSTRIAS PLÁSTICAS S.A. DE C.V.

3.1. Aspectos Generales del Capítulo	53
3.2. Diagnóstico Situacional del área de producción de IPSA según opinión del personal operativo	55
3.3. Diagnóstico Situacional del área de producción de IPSA según opinión de los Supervisores, Coordinadores e Inspectores	89
3.4. Resumen General comparativo del diagnóstico situacional del área de producción de IPSA: opinión del personal operativo y del nivel medio (supervisores, coordinadores e inspectores) ..	92
3.5. Análisis FODA del área de producción de IPSA.	97
3.5.1. Determinación de Oportunidades y Amenazas de IPSA	98
3.5.2 Determinación de Fortalezas y Debilidades de IPSA .	100

CAPÍTULO IV.

PROPUESTA "DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE CALIDAD PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA INDUSTRIAS PLÁSTICAS, S.A. DE C.V., PERÍODO 2008-2012".

4.1. Generalidades de la propuesta	104
4.2. Desarrollo del Plan Estratégico de Calidad 2008-2012 y Plan Operativo 2008	106
4.2.1. Plan Estratégico de Calidad 2008-2012	108
4.2.2. Plan Operativo 2008	115
4.2.3. Matriz Resumen de Estrategias Propuestas	122

CAPÍTULO V.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1. Conclusiones 123
5.2. Recomendaciones 126

BIBLIOGRAFÍA 131

ANEXOS 134

ANEXO No.1: Encuesta dirigida al personal del área operativo,
supervisores, coordinadores e inspectores 135

ANEXO No.2: Resumen de respuestas a las preguntas abiertas, según
opinión de operarios 139

ANEXO No.3: Resumen de respuestas a las preguntas abiertas, según
opinión del nivel medio 141

ANEXO No.4: FODA de entrevistas realizadas 143

ANEXO No.5: Cuestionario de entrevistas 145

ANEXO No.6: Propuesta de un Formato para un Plan de Acción ... 153

ANEXO No.7: Glosario de la Calidad 155

Resumen Ejecutivo.

La empresa "Industrias Plásticas, S.A. de C.V." (IPSA), ocupa un lugar importante dentro de las empresas industriales de nuestro país, en lo referente a la producción de empaques plásticos, compitiendo en esta era de la globalización con industrias nacionales e internacionales. En este contexto, la empresa debería mejorar continuamente la calidad de sus productos y servicios para entrar en el juego de la competencia.

IPSA está consciente de la importancia y necesidad de realizar cambios para alcanzar el éxito y poder enfrentar la competitividad, asimismo, poder lograr su visión de ser pioneros en la fabricación de empaques plásticos flexibles a nivel centroamericano. En esta búsqueda de la mejora continua y con el objetivo de resolver una serie de problemas que se venían dando en el área de producción, a partir del año 2005, IPSA, implementó el Sistema de Gestión de Calidad basado en los estándares internacionales ISO 9001:2000; sin embargo, actualmente esas dificultades no se han resuelto por lo que la empresa tiene muchos retos que afrontar.

Con el afán de contribuir a superar la situación actual de esta empresa y específicamente el área de producción, para lograr satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, se realizó la investigación "Diseño de un Plan Estratégico de Calidad para el Área de Producción en la Empresa Industrias Plásticas, S.A. de C.V., período 2008-2012", la cual se presenta en este trabajo de graduación cuyo contenido es el siguiente:

En el marco Referencial, se establecen las generalidades de la empresa, como su historia, filosofía, planteamiento del problema, objetivos, metodología y justificación de la investigación, asimismo, las variables investigadas. Seguidamente, el Marco Teórico-Conceptual, presenta los conceptos básicos, resultado de la investigación bibliográfica realizada, que fundamentan la propuesta del plan estratégico de la calidad. Luego se expone el Diagnóstico Situacional del Área de Producción, que muestra los resultados de la encuesta realizada al personal operativo y al personal del nivel medio: coordinadores, supervisores e inspectores, así también, se evidencia el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que refleja el medio ambiente interno y

externo de IPSA, tomando en cuenta la observación directa del entorno, y la investigación de campo, tanto de las respuestas de la encuesta, como de las entrevistas efectuadas a personas que laboran en la empresa.

En base a la información recabada se desarrolla el Plan Estratégico de Calidad, 2008 - 2012, propuesto para el Área de Producción de IPSA, incluyendo cada una de las áreas de acción relacionadas con las variables de la investigación, así también, se presenta el Plan operativo 2008. Posteriormente, se consignan las Conclusiones y las Recomendaciones del caso. Para finalizar se muestra la Bibliografía consultada y los Anexos correspondientes.

INTRODUCCIÓN.

El trabajo de investigación "Diseño de un Plan Estratégico de la Calidad para el Área de Producción en la Empresa Industrias Plásticas, S.A. de C.V., período 2008 - 2012", trata de proponer oportunidades de mejora para la compañía, a través de estrategias relacionadas con la cultura de la calidad, las cuales son respuestas a problemas y dificultades detectadas en el diagnóstico situacional que se realizó en el mes de mayo de 2007, en la fábrica IPSA, ubicada en la ciudad de San Salvador.

Se consideran siete macrovariables que se relacionan con los factores que intervienen en el proceso productivo, las cuales se mencionan seguidamente: motivación del recurso humano, ambiente laboral, higiene y seguridad ocupacional, comunicación, maquinaria, trabajo de producción y control de calidad. Las macrovariables se distribuyen en microvariables de las cuales se derivan las preguntas del cuestionario utilizado como instrumento de diagnóstico.

Sobre la temática abordada, se destaca la planeación estratégica y su importancia para las empresas, con la finalidad de guiar sus esfuerzos por medio de estrategias planes claros en el

cumplimiento de la misión y visión, enfocada a atender las necesidades y expectativas de los clientes, así como la identificación de los factores de éxito y las deficiencias. En el tema de la calidad es relevante la integración de los tres procesos de la calidad: planear, controlar y mejorar la calidad de las actividades de las organizaciones. También se aborda el tema de la cultura de la calidad como factor importante en el cambio de las empresas para lograr una conciencia que motive a que las mismas identifiquen prácticas y sistemas de gestión, encaminadas a lograr la excelencia de la calidad en la fabricación de bienes y servicios.

En cuanto al resultado estadístico obtenido, se tiene que el promedio general de la investigación fue de 71% en la clasificación favorable, por lo que IPSA, debe aplicar medidas para llegar a niveles óptimos de calidad, es decir, a un 100% satisfactorio. Es importante señalar, que la mayor limitación en el desarrollo de la presente investigación fue la reducida bibliografía relacionada con el que hacer de IPSA, para profundizar en temas como: finanzas, administración, evolución de la empresa y otros.

CAPITULO I.

MARCO REFERENCIAL.

1.1. HISTORIA DE LA EMPRESA.

INDUSTRIAS PLÁSTICAS S.A. DE C.V. (IPSA) es una empresa familiar que fue fundada en **1958** por Don Salvador Vairo, dentro del sector industrial salvadoreño, como la primera empresa dedicada a la industria del plástico flexible en El Salvador y Centroamérica. Actualmente está ubicada en la Colonia Panamá, ciudad de Mejicanos, departamento de San Salvador.

IPSA nació a raíz de la prohibición del uso del celofán en el empaque de camisas, por la crisis de la tala de árboles (debido a que el celofán se extrae de la corteza de los árboles). Así surgió la necesidad de un empaque alternativo y se decidió comprar una máquina productora de plástico; comenzándose a producir bolsas plásticas para empaque de camisas. Posterior a eso, se empezó a trabajar con la confección de bolsas de almácigo (bolsa negra con agujeros) para cultivar el café de una etapa de crecimiento hacia el lugar donde se sembraría.

Para **1968** se adquirió la primera máquina cortadora. En la década de los **80's**, el negocio creció y expandió su rama de productos para abarcar mayor mercado.

En **1999 se** compró las primeras computadoras para lograr una mayor sistematización de todos los procesos administrativos; antes de esto, los procesos eran manuales.

En el **2004** se adquirió la primer máquina coextrusora en El Salvador (máquina que transforma la materia prima, que es la resina, en películas de plástico), para poder abarcar mercados nuevos y ofrecer una mayor rama de productos a sus clientes. En el año **2005**, falleció el fundador de IPSA, Don Salvador Vairo.

En el año **2005**, IPSA, implementó y Certificó el Sistema Gestión de la Calidad (SGC) basado en la norma internacional ISO 9001:2000 e incursionó en el mercado de bolsas coextruidas.

1.2. PRODUCTOS FABRICADOS EN IPSA.

Entre los productos que se fabrican actualmente, podemos mencionar: películas coextruidas, multicapas para empacar alimentos, agua, lejías o cloros, cereales, bolsas y bobinas de alta y baja densidad, impresas y sin impresión, polipropileno en bolsas o bobinas impresas y sin impresión,

películas termoencogibles de polietileno, plástico negro o tela lluvia, bolsas para almácigos, bobinas de polietileno transparente y pigmentado hasta de 5 metros de ancho, películas autoadhesivas para enfardar y proteger mercadería, vallas publicitarias continuas y mantel plástico.

Entre los principales productos, según la clientela, se tienen:

- **Bolsas impresas:** (Hiper Europa, Almacenes Simán, Telemóvil, Movistar, Almacenes Freund, Almacenes Vidrí).
- **Bolsas sin impresión:** (Mercado Popular).
- **Bobinas impresas:** (Unilever, Industrias la Constancia, Kimberly Clark, Empacsa, Cooperativa Ganadera, Dizucar).
- **Bobinas sin impresión:** (Unilever, Kimberly Clark, Icat (Maquila), Industrias la Constancia).
- **Bobinas de plástico negro:** (Ferretería Batarse, Ferretería Rocote y varias ferreterías).

Actualmente IPSA cuenta con 286 empleados entre los cuales 211 son del área de producción, que representa el 73.78%.

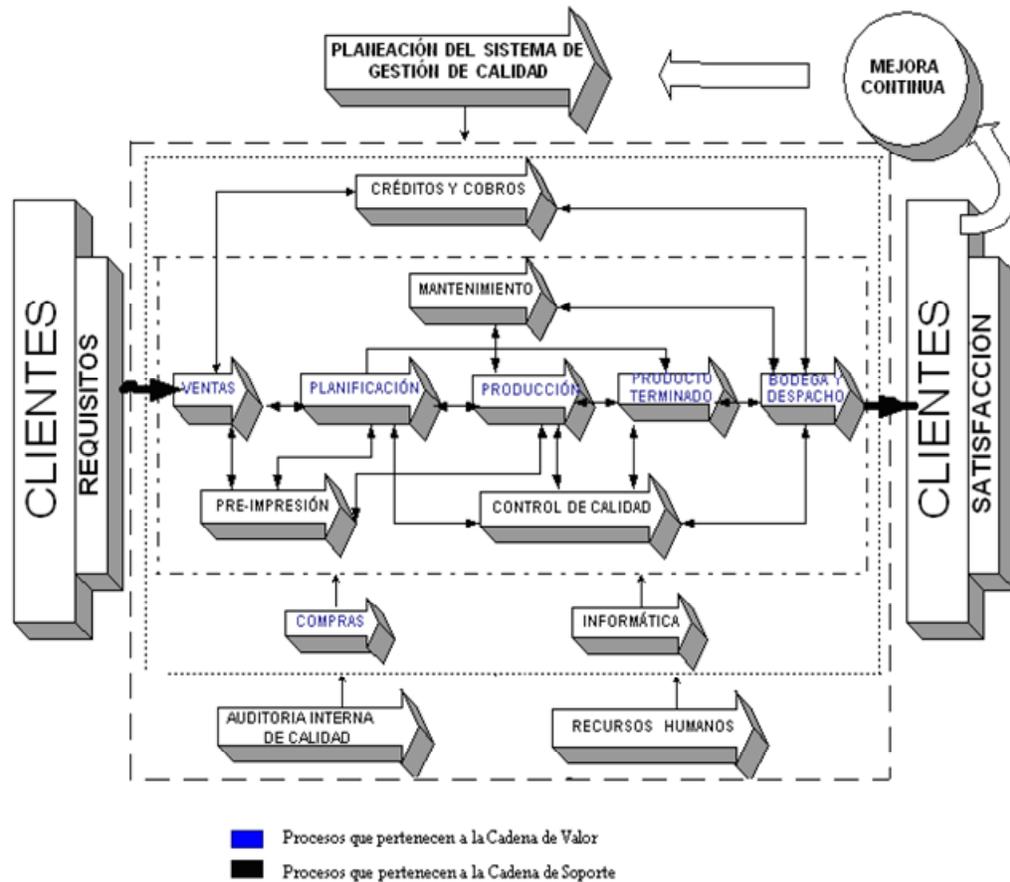
El Sistema de Gestión de la Calidad en IPSA está compuesto de 14 procesos: Planeación del Sistema de Gestión de Calidad, Planificación, Control de calidad, Ventas, Informática, Recursos Humanos, Mantenimiento, Compras,

Créditos y Cobros, Auditoría Interna, Producción, Preimpresión, Despacho y Producto Terminado.

A continuación se presenta el diagrama de interacción de cada uno de los procesos señalados.

Diagrama No.1

Diagrama de Procesos del Sistema de Gestión de Calidad de IPSA, S.A. de C.V.



Fuente: Manual de Calidad de la Empresa IPSA, S.A. DE CV.

Además, el área de producción comprende los siguientes subprocesos: Extrusión, Impresión, Corte y Refilado.

1.3. Filosofía de la Empresa:

Visión:

Llevar nuestros productos y servicios hacia nuevos mercados de la región, incorporando nuevos desarrollos en películas plásticas flexibles, contando con calidad y nuevas tecnologías en la búsqueda de seguir siendo líderes.

Misión:

En IPSA somos una empresa líder de empaques plásticos flexibles, enfocada a la eficiencia en calidad de producto y entregas a tiempo a nivel nacional y regional; con más de 45 años de trayectoria ganándonos la confianza de nuestros clientes, a través de la experiencia y continuo desarrollo tecnológico.

Objetivos de Calidad:

- **Optimizar** los recursos para mejorar continuamente la calidad y servicio de nuestros productos con el desarrollo tecnológico y humano.
- **Cumplir** con los requerimientos previamente definidos a través de un monitoreo constante y una comunicación eficaz y eficiente.
- **Cumplir** con las entregas dentro de los plazos y compromisos adquiridos.
- **Garantizar** el cumplimiento de los estándares y especificaciones requeridas por los clientes.

- **Brindar** asistencia personalizada a nuestros clientes generando confianza y seguridad.

Política de Calidad:

En IPSA estamos comprometidos a mejorar continuamente nuestros procesos de empaque de plástico flexible para satisfacer las expectativas de nuestros clientes con entrega a tiempo, calidad de productos y servicios.

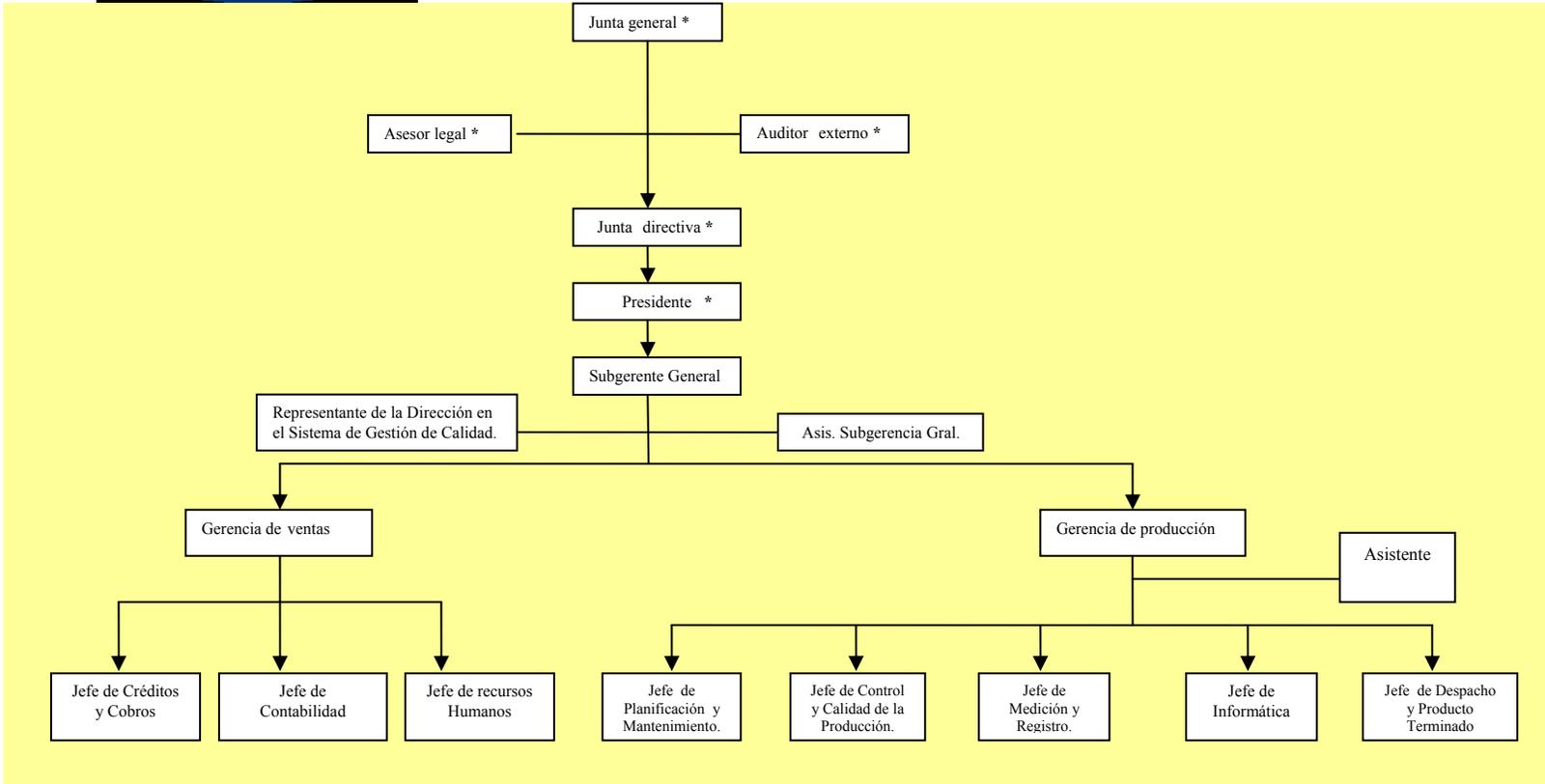
Valores:

- **Honestidad:** Recato en el comportamiento del personal dentro de la empresa.
- **Respeto:** Lograr una convivencia ordenada del personal, tomando en cuenta los reglamentos y normas de la empresa.
- **Lealtad:** Comportamiento ético.
- **Responsabilidad:** Cumplir con las tareas asignadas en cada proceso.
- **Liderazgo:** Los jefes deben ser líderes en sus unidades de trabajo.
- **Calidad y Servicio al Cliente:** Excelencia en los productos y en la atención a los usuarios.

A continuación se presenta el Organigrama General de IPSA y el Organigrama del Área de Producción.

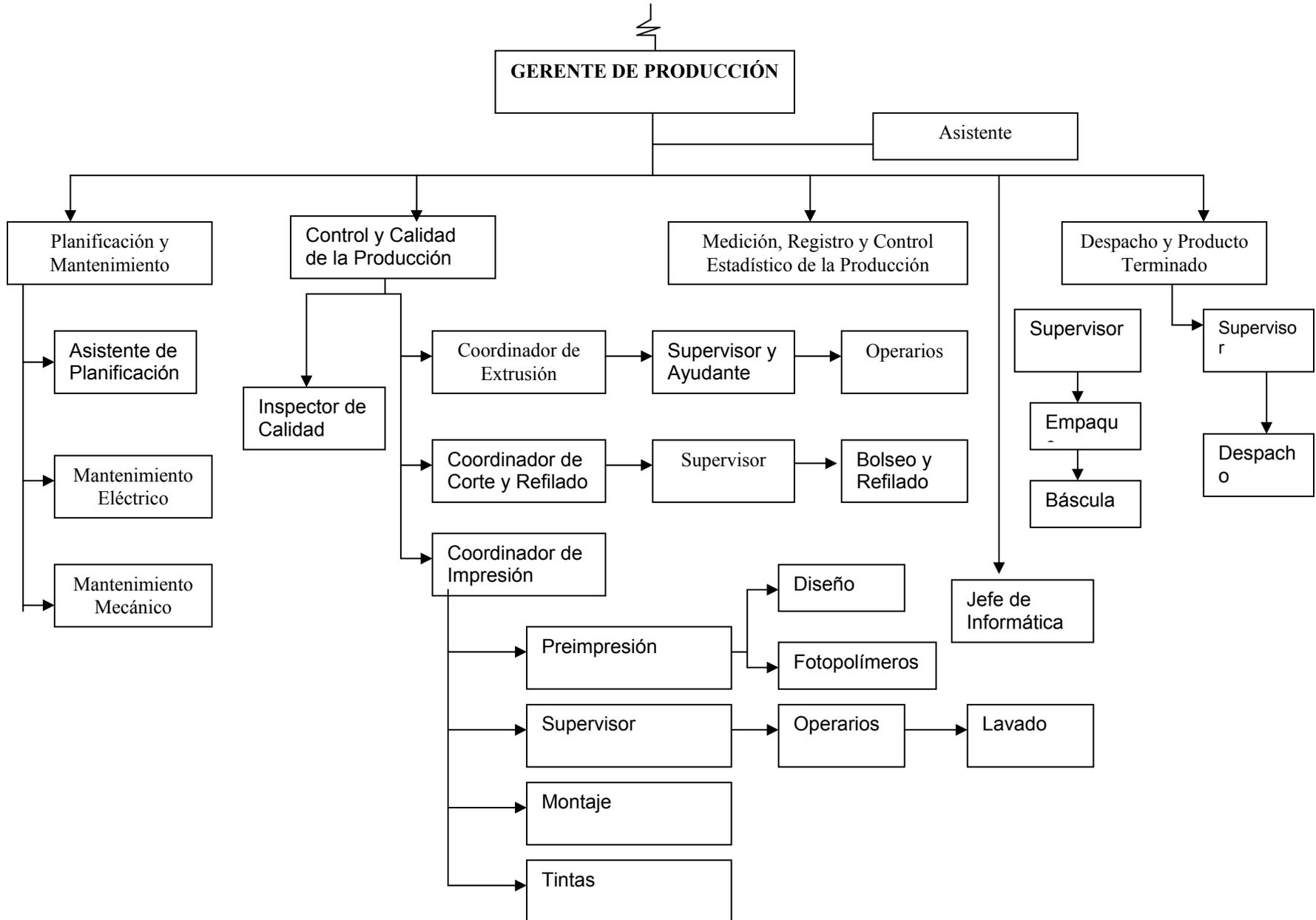


ORGANIGRAMA GENERAL DE IPSA.



*No pertenecen al Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

ORGANIGRAMA AREA DE PRODUCCIÓN.



1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En el año 2005 se implementó y se Certificó en IPSA el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000. Esta decisión fue tomada en el marco de una serie de irregularidades que venían afectando la rentabilidad de la empresa, a pesar que el ritmo de las ventas iba ascendiendo.

En el presenta año 2007, a dos años de haberse certificado el Sistema de Gestión de la Calidad en IPSA, aún se detectan limitaciones en el área de producción, las cuales se pueden mencionar a continuación:

- Existe un alto índice de desperdicio, por cada uno de los operarios.
- Inadecuada capacitación para el uso de la maquinaria y problemas en el mantenimiento de la misma.
- Necesidad de mejorar la forma de comunicación en el interior del área de producción y de la empresa en general.
- Existe un alto índice de rotación del personal y de inasistencia injustificadas al trabajo.
- Algunos trabajadores no usan el Equipo de protección de seguridad industrial que les proporciona la empresa.
- Reclamos de algunos clientes por los productos que compran.

- No se cuenta con un plan de incentivos para los empleados que cumplen con la calidad del trabajo.

Ante esta situación, cabe preguntarse:

¿Cuáles son las causas que originan estas irregularidades?

¿Cómo influye esta problemática en la empresa?

¿Es importante fomentar una cultura de calidad en el recurso humano?

¿Se cumplirá la visión de IPSA de llevar sus productos hacia nuevos mercados?

¿Cuál sería la situación a corto plazo de la Empresa Industrias Plásticas S.A. de C.V. si no se corrigen los problemas?

1.5. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.

La presente investigación se justifica y adquiere su importancia porque a través de la propuesta de un Plan Estratégico de Calidad en el área de producción, se pretende dar opciones de solución a las deficiencias que muestre el diagnóstico, el cual se desarrolla en el capítulo tercero.

También se establecen estrategias para mejorar la gestión del recurso humano, así mismo fortalecer el trabajo de la gerencia con la intención de fomentar un empoderamiento o conciencia de calidad para darle seguimiento a los procesos

de mejora continua y mantener la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Es importante hacerse las siguientes preguntas:

¿Qué grado de apoyo existe de parte de la alta gerencia para darle seguimiento al Sistema de Gestión de Calidad implementado en la empresa?

¿Es evidente un proceso de mejora continua?

¿Qué es lo que necesita mejorar la empresa?

¿Cómo afectan los problemas en la productividad de la empresa?

¿Cómo estará IPSA dentro de uno, dos o tres años, si no se resuelven los problemas?

1.6. COBERTURA DE LA INVESTIGACION.

1.6.1. COBERTURA TEMPORAL.

Los datos recopilados para la investigación cubren un Período del 2005 al 2007.

1.6.2. COBERTURA ESPACIAL.

La investigación se llevó a cabo en la empresa Industrias Plásticas S.A. de C.V. (IPSA) en el área de producción, ubicada en la Colonia Panamá de la Ciudad de San Salvador.

1.7. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.7.1. OBJETIVO GENERAL.

Diseñar y Presentar un Plan Estratégico de Calidad para el área de producción de IPSA durante el período 2008-2012.

1.7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Efectuar un diagnóstico de la situación actual de los diferentes factores que intervienen en el proceso de producción, que sirva de base para diseñar la propuesta de un Plan Estratégico de Calidad.
2. Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, con el propósito de superar las deficiencias y aprovechar los beneficios del entorno.
3. Formular estrategias para fortalecer el trabajo en el área de producción y motivar al recurso humano, que le permita colaborar con la empresa para afrontar los retos que se le presenten.

1.8. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1.8.1. POBLACIÓN O UNIVERSO.

La población o universo para el estudio es finita, la constituyeron 211 personas que trabajan en el área de producción y actualmente está conformada de la siguiente manera:

OPERARIOS	= 196
SUPERVISORES, INSPECTORES Y COORDINADORES	= <u>15</u>
TOTAL	= 211

1.8.2. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.

1.8.2.1. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA PARA LOS EMPLEADOS OPERATIVOS.

El Método Estadístico que se empleó para determinar la muestra de los empleados operativos fue el Muestreo Aleatorio Simple, por ser homogéneos los elementos de la subpoblación de este sector de trabajadores.

La fórmula para determinar el tamaño de la muestra de los empleados operativos fue:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{(N-1)e^2 + Z^2 PQ}$$

Z= Nivel de confianza: 95%, que corresponde a un z=1.96

N= Universo o Población de operarios: 196

P= Probabilidad de éxito: 0.50

Q= Probabilidad de fracaso: 0.50

e= error de estimación: 0.10

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.50)(0.50) \times (196)}{(196-1)(0.10)^2 + (1.96)^2 (0.50)(0.50)}$$

n= 64.65 = 65 operarios.

1.8.2.2. DETERMINACION DE LA MUESTRA PARA EL NIVEL MEDIO (COORDINADORES, SUPERVISORES E INSPECTORES.)

Debido a que el número de coordinadores, supervisores e inspectores es número reducido, se optó por tomar el 100% de este sector de empleados; es decir, se hizo un censo, cuya cantidad fue de 15 personas que laboran en estos cargos.

1.8.3. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Para la recolección de la información se utilizaron fuentes de información primaria y fuentes de información secundaria.

1.8.3.1. FUENTES PRIMARIAS.

Siendo las fuentes primarias aquella información recolectada en la investigación de campo, realizada directamente en el medio donde se encuentra la empresa; el objeto de estudio, fue el personal del área de producción. Los instrumentos que se emplearon fueron la encuesta, la observación directa y la entrevista.

a. Encuesta.

En la realización de la encuesta se utilizó como instrumento el cuestionario de forma estructurada, con

preguntas cerradas de selección múltiples. (Ver anexo No.1).

b. Entrevista.

Se realizaron cuestionarios de entrevistas dirigidos a las siguientes personas: Gerente de Producción, Asistente a la Gerencia de Producción, Jefe de Planificación y Mantenimiento, Jefe de Despacho y Producto Terminado y al Asistente de la Dirección, todo ello con el objetivo de obtener información adicional a lo contenido en la encuesta. (Ver Anexo No.5).

1.8.3.2. FUENTES SECUNDARIAS.

Las fuentes secundarias o documentales son aquellas fuentes de tipo bibliográfico las cuales sirvieron para revisar, recopilar, seleccionar y analizar la teoría acerca del tema de estudio.

Las fuentes que se utilizaron fueron: libros, tesis, periódicos, boletines, revistas, diccionarios, folletos, documentos, cuadros estadísticos, páginas web, familia de las normas ISO 9000 y otra información proporcionada por la empresa.

1.9. VARIABLES INVESTIGADAS.

MACROVARIABLES	MICROVARIABLES
Motivación del Recurso Humano	Incentivos
	Capacitaciones
	Salarios
	Participación con el Sistema de Calidad
	Identificación con la empresa
	Satisfacción en el trabajo
Ambiente Laboral	Trabajo en Equipo
	Respeto
	Compañerismo
Higiene y Seguridad Ocupacional	Campañas para prevenir accidentes de trabajo.
	Plan de Higiene y Seguridad Ocupacional.
	Señalización de zonas de peligro y evacuación
	Condiciones ambientales (iluminación, ruido, temperatura)
Comunicación	Canales de Comunicación
	Claridad en la Comunicación
Maquinaria	Mantenimiento de la maquinaria
	Entrenamiento para uso de maquinaria
Trabajo de Producción	Uso de equipo de trabajo
	Reglamento Interno de Trabajo.
	Rotación externa e inasistencia
	Índice de desperdicio
Control de Calidad	Nivel defectuoso
	Nivel de reclamos de los clientes
	Entrega a tiempo
	Supervisión y evaluación del proceso de producción
	Materia prima y producto terminado

FUENTE: Concepción propia de las investigadoras.

Las macrovariables se seleccionaron tomando en cuenta los factores que intervienen en el proceso de producción, los cuales son el conjunto de elementos, personas y acciones que ayudan a transformar los insumos en productos, bienes o servicios de cualquier índole.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL.

En este capítulo se presentan los enfoques teóricos y empíricos que se relacionan con la temática, el cual comprende generalidades sobre planeación estratégica, la calidad y la producción.

Se definen y se desarrollan temas como: Planeación, Planeación Estratégica, Planeación Estratégica de la Calidad, herramienta de diagnóstico FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Todo ello sirvió de marco teórico conceptual para el plan propuesto en esta investigación.

En las generalidades sobre la calidad, se considera la función de la calidad, en donde se evidencia el pensamiento de Juran ¹, con su trilogía de la calidad.

También se enfocan el tema de la cultura de la calidad y el rol del gerente, nivel medio y operativo en la planeación estratégica de la calidad.

Seguidamente se enfoca el proceso de producción, luego se toma el tema de la calidad en los sistemas de producción y los factores que intervienen en el proceso productivo.

¹ Juran Jm. y Frank Gryna . Manual de Control de Calidad. 4ª edición. Madrid, España: McGrawHill, 1994, p.2.6

2.1. GENERALIDADES SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

2.1.1. DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN.

La planeación es uno de los procesos más importantes dentro de las organizaciones, debido a que no sólo reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, sino también, propicia a la alta gerencia una mentalidad futurista con la finalidad de alcanzar las metas y objetivos propuestos.

De igual manera, la planeación permite aprovechar al máximo el tiempo y los recursos disponibles en todos los niveles de la organización, logrando así que los empleados conozcan perfectamente que es lo que se espera de ellos, para que tengan la oportunidad de desarrollar adecuadamente las funciones asignadas.

La planeación es el primer paso del proceso administrativo que implica tomar decisiones orientadas hacia el futuro, con el objetivo de anticiparse a las dificultades que se pueden presentar.

Koontz y Weihrich (1998) definen la planeación como la selección de misiones y objetivos y las acciones para

alcanzarlos, requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar entre diversos cursos de acciones futuras.²

Actualmente, en el país, existen muchas empresas comerciales, industriales y de servicios, así como instituciones públicas y privadas, que efectúan la planeación de las actividades que desarrollaran en un período determinado.

La planeación es importante para saber a dónde llegar, cómo llegar y con qué recursos se cuenta, tanto financiero, humano como infraestructura.

Las empresas que saben administrar sus bienes, planean su trabajo siendo esto uno de los factores que ayudan a alcanzar el éxito de la organización, por lo que impacta en el incremento de la productividad y en un mejor servicio a los clientes. En la planeación se integran el personal, dirección y normas de control.

2.1.2. TIPOS DE PLANEACIÓN.

Existen varios tipos de planeación, pero éstos se adaptarán de acuerdo al alcance de la organización. Robbins y Coulter (1996), establecen que los planes organizacionales pueden describirse de acuerdo a su amplitud en estratégicos y

² Harold Koontz y Heinz Weinrich. Administración una Perspectiva Global. 11ª Edición. México: McGrawHill, 1998, p. 126.

operacionales; por el marco temporal en: a corto plazo y a largo plazo; por su especificidad en: específico y direccional y, según la frecuencia de uso en uso único y uso permanente. Sin embargo estas clasificaciones de planificación no son independientes, por ejemplo, los planes a corto y largo plazo están íntimamente relacionados con los planes estratégicos y operacionales.³

Los Planes Estratégicos establecen los objetivos generales y posicionan a la organización en términos de su entorno, y los Planes Operacionales, detallan cómo se lograrán dichos objetivos.

Paul James (2006), determina que los planes estratégicos cubren un plazo de 3 hasta 10 años, los planes tácticos de 1 a 3 años y los planes operacionales de 0 a 1 año.⁴

En el **Cuadro No.1**, se detallan los tipos de planes que comúnmente se utilizan:

³ Stephen Robbins y Mary Coulter. Administración. México. Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, p.230.

⁴ Paul James. Gestión de la Calidad Total. Madrid España: Prentice Hall, 2006, p.76.

Cuadro No.1
TIPOS DE PLANEACIÓN

ALCANCE	NIVELES	TIPO DE PLANEACION	OBJETO
Largo plazo	Institucional	Estratégica	Elaboración del mapa ambiental para evaluación. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Incertidumbre.
Mediano plazo	Intermedio	Táctica	Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental.
Corto plazo	Operacional	Operacional	Subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.

Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración Procesos Administrativos. 2ª edición, Bogotá, Colombia: McGrawHill, 1998.

En el cuadro No.1 se establece que los planes estratégicos tienen aplicación en toda la empresa, determinan objetivos generales y buscan posicionar a la organización en términos de su entorno, evaluando las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa.

Es importante mencionar que cada uno de los tipos de planes incluyen la misión, los objetivos y metas, las estrategias, las tácticas, las políticas, los procedimientos, las reglas, los programas y los presupuestos que la organización ejecutará para la apuesta en marcha de sus planes.

Cada empresa debe escoger el plan que mejor se adecúe a su situación, a sus oportunidades, a sus objetivos, a sus

recursos materiales con que cuenta y, principalmente, a su personal y a sus recursos financieros.

En la presente investigación, se utilizó el tipo de planeación estratégica, ya que estos planes son idóneos para que toda organización comprenda donde se encuentra ahora, hacia donde va, desarrollando las estrategia necesarias para alcanzar sus objetivos.

2.1.3.DEFINICIÓN Y PASOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

2.1.3.1 DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Toda empresa debe diseñar planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas, no importando el tamaño de las organizaciones, permitiendo de esta manera coordinar mejor sus labores y brindando estándares de desempeño más claros para su control.

Es importante se elaboren planes estratégicos debido a que éstos se encargan de aprovechar las oportunidades que les ofrece el entorno para adaptarlas a la empresa.

Se puede definir planeación estratégica como: El proceso de desarrollo y mantenimiento de ajuste estratégico entre los

objetivos de la organización, sus peculiaridades y las cambiantes oportunidades del mercado en el que opera.⁵

La planeación estratégica conlleva la definición de una misión clara, políticas, establecimiento de objetivos detallados, el diseño de una cartera de negocios adecuada y la coordinación de estrategias funcionales.

Según George A. Steiner, la planeación estratégica no puede estar separada de funciones administrativas como: la organización, dirección, motivación y control. Además, este tipo de planeación está proyectada al logro de los objetivos de la empresa y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.⁶

2.1.3.2 PASOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

De acuerdo a Stephen Robbins y Mary Coulter (Administración 1996), la Planeación Estratégica es un proceso que cubre los pasos que a continuación se describen:

- **Identificación de la misión actual de la organización y sus objetivos.**

Cada empresa necesita de una misión que defina su propósito y de objetivos que son la base de una

⁵ Philip Kotler y Gary Armstrong. Marketing. 10ª. Edición. México: Pearson Educación, 2004, p.43

⁶ George A. Steiner Planificación Estratégica, Lo que todo Director debe Saber. Una guía paso a paso, Editorial CECSA, México, 23 Edición, 1998, pp. 19-39

planeación, ya que proporcionan las metas de desempeño medibles que se buscan alcanzar. Conocer los objetivos actuales de la compañía da a los gerentes el fundamento para decidir los cambios que se necesitan hacer.

▪ **Analizar el entorno.**

Se lleva a cabo con la finalidad que la gerencia tenga un control exacto de lo que ocurre fuera de la empresa y esté consciente de las tendencias importantes que pudieran afectar sus operaciones.

▪ **Identificación de Oportunidades y Amenazas.**

Es necesario que la organización pueda explotar para su beneficio los factores externos positivos, es decir, las oportunidades, asimismo, enfrentar los factores negativos o amenazas.

▪ **Análisis de los recursos de la organización.**

Este paso obliga a la gerencia a reconocer que cada organización sin importar su tamaño o poder, está restringida de alguna manera por los bienes o habilidades de que dispone. Es necesario conocer los recursos humanos y financieros con los cuales cuenta la organización para echar andar el plan.

- **Identificación de Fortalezas y Debilidades.**

Se realiza con el fin de hacer un análisis claro de los recursos y capacidades de la organización y las deficiencias o debilidades de la misma para el desempeño de las actividades funcionales.

- **Formular Estrategias.**

Las Estrategias han de ajustarse al tipo de empresa, objetivos, políticas y entorno. Los gerentes deben seleccionar Estrategias que resulten compatibles en cada nivel y permitan a la organización capitalizar de modo óptimo las fortalezas y las oportunidades que les brinda el ambiente.

- **Implementación del Plan.**

Implica la puesta en marcha de las estrategias que se inicia con el desarrollo de planes operacionales o de acción, diseñados en el nivel funcional de la organización. Todo el personal debe de estar informado que se está implementando este tipo de actividades en la empresa y la colaboración decidida de cada uno de los empleados para alcanzar el éxito.

- **Evaluación de Resultados.**

La gerencia debe realizar un seguimiento y control de los resultados de las actividades que se llevan a cabo.

La evaluación ha de ser de forma constante y al final del período que abarca el plan estratégico. Esta etapa comprende la medición de resultados (mediante los indicadores de logro o de gestión), metas alcanzadas y la corrección de divergencias o ajustes de las estrategias.

De lo expuesto anteriormente se determina que es necesario el involucramiento de la alta gerencias para el desarrollo del plan estratégico y apoyar las acciones y actividades que realizan los gerentes, niveles medios y operativos, en las diferentes unidades con el objetivo de lograr mejores resultados y controles, una comunicación clara, trabajo en equipo de forma más dinámica, y sobre todo, prever e identificar los problemas de manera oportuna.

2.1.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD.

La planeación estratégica de la calidad según J.M. Juran y F.M. Gryna(2001), surge como una integración de los elementos de la calidad al plan estratégico en donde se debe tomar en cuenta:

- Enfoque sobre las necesidades del cliente.
- El liderazgo de alta administración, para desarrollar metas y estrategias de calidad.

- Los planes anuales de negocio y la implementación de acciones sobre la calidad en los departamentos correspondientes.⁷

Paul James (2006), define la planeación estratégica de la calidad como el proceso de establecer los objetivos de calidad de largo alcance y definir el enfoque para satisfacer esos objetivos.⁸

El proceso general de la planeación estratégica de la calidad que desarrolla una organización, consta de los siguientes factores:

- **Análisis del entorno:** análisis interno y externo de la empresa, con la ayuda de la técnica del análisis FODA.
- **Misión de la Calidad:** la cual ofrece directrices a la organización e indica que es importante para su dirección.
- **Establecer una política de la calidad:** es un factor integrador que cuantifica la misión como guía de principios.
- **Generar los objetivos estratégicos de la calidad:** los objetivos se utilizan para crear directrices y como medio de medir los logros.

⁷ J.M. Juran y F.M. Gryna. Análisis y Planeación de la Calidad. 3ª edición, México: McGrawHill, 2001, p.116.

⁸ Ibid en ⁴, p.76.

- **Establecer los planes de acción de la calidad:** los planes de acción formulan el curso de actuación necesaria para cumplir con las tareas.
- **Aplicar estrategias de la calidad:** establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, con el fin de lograr una situación viable y original.
- **Controlar y evaluar la actuación de la calidad:** se hace indispensable el control continuo y la evaluación para asegurar la eficacia de los planes de calidad.⁹

Es importante considerar que la planeación estratégica de la calidad está orientada al futuro y ofrece directrices para toda la empresa. Debería estar fundamentada en el enfoque al cliente, tomando en cuenta a todo el personal, los procesos críticos, el mejoramiento continuo, con un aseguramiento basado en un sistema de indicadores y documentos de los procesos claves.

En la **figura No.1** se realiza una comparación entre los siguientes elementos:

A = Planeación.

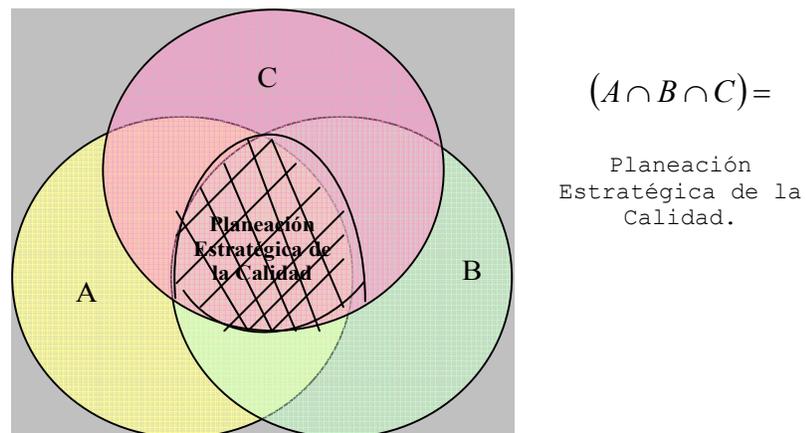
B = Planeación estratégica.

C = Planeación de la Calidad.

⁹ Ibid en ⁴ pp.77-87.

De esta interface, se tiene como resultado la planeación estratégica de la calidad que desarrolla una empresa en la búsqueda de satisfacer las necesidades del cliente.

Figura No.1
Planeación Estratégica de la Calidad



Fuente: Concepción propia de las investigadoras.

2.1.5. HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO (FODA) .

El FODA, para Koontz y Wiehrich (1998), es una herramienta moderna para el análisis situacional, la cual posee un amplio alcance.¹⁰

De igual manera, el FODA es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas, con las fortalezas y debilidades internas en una organización (**Ver Cuadro No.2**).

¹⁰ Harold Koontz y Heinz Wehrich. Administración. 10ª edición, México: McGrawHill, 1998, p.173.

Cuadro No.2
ELEMENTOS DE LA HERRAMIENTA FODA.

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS
OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
Son factores positivos del entorno. Ejemplos: - Apertura de nuevos mercados - Contar con excelentes clientes y proveedores.	Son recursos o capacidades que tiene la empresa para desarrollar las actividades funcionales. Ejemplos: - Calidad en los productos que se elaboran - Contar con tecnología de punta
AMENAZAS	DEBILIDADES
Son factores negativos del entorno. Ejemplos: - Alto costo de la materia prima - La competencia.	Son recursos que necesita la empresa para desarrollarse o actividades que la organización no realiza bien. Ejemplos: - Alto índice de desperdicio - Poca preparación técnica del personal

Fuente: Concepción propias de las investigadoras.

De acuerdo al cuadro No.2, en las empresas existen factores que influyen constantemente en su desarrollo o estancamiento. Estos factores son las fortalezas, debilidades, las oportunidades y amenazas.

Las fortalezas y debilidades son los factores internos de una empresa que permite detectar los recursos con que cuenta la misma.

En el diagnóstico de debilidades pueden identificarse las diferentes causas por la cuales la empresa se ha desviado de su plan fijado. Las que se pueden originar por la falta de recurso humano, insuficiente inversión, mal diseño y políticas inadecuadas y otros.

En cambio, en el diagnóstico de las fortalezas se verifican las áreas en que la empresa domina y que la hacen competir con una condición superior en eficiencia, calidad e innovación y capacidad para satisfacer a los clientes.

Las amenazas y las oportunidades son factores externos que pueden influir en el futuro de toda organización.

Las oportunidades surgen cuando en el ambiente donde opera la empresa existen factores para lograr los objetivos de la misma. En cambio las amenazas pueden afectar a la empresa en su desarrollo.

La herramienta de diagnóstico FODA, permite formular estrategias de la empresa y a la vez son la base en el diseño de planes de acción de las organizaciones. (Ver análisis FODA del área de producción de IPSA: capítulo III, numeral 3.5).

2.2. GENERALIDADES SOBRE LA CALIDAD.

2.2.1. DEFINICIÓN DE LA CALIDAD.

Definir la calidad implica insertarla en el contexto de la época en que fue desarrollada, por eso la definición se mantiene en constante evolución. En general, se puede decir que la calidad abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o servicio para ser de utilidad a quien se sirva de él.

Un producto o servicio es de calidad cuando sus características, tangible o intangibles, satisfacen las necesidades de los usuarios.¹¹

Entre estas características se pueden mencionar sus funciones operativas: capacidad, rendimiento, resistencia, etc.; el precio y la economía de uso, durabilidad, seguridad, facilidad y adecuación de uso, que sea simple de manufacturar y de mantener en condiciones operativas, fácil de desechar y otras. Todo esto le otorga a un producto la llamada **calidad al consumidor**, sin embargo, aunque ésta es de gran importancia, muchas veces se deben definir otros tipos de calidad relacionados con su planeación, control y mejoramiento.

Para Cantú Delgado (2006), **La calidad de conformancia** es el conjunto de características dadas a un producto durante su proceso de elaboración, las cuales deben ajustarse a lo especificado en su diseño. **La calidad del diseño** lo constituyen el conjunto de características que satisfacen las necesidades del consumidor potencial, y que permiten que el producto pueda tener viabilidad tecnológica de fabricación.

Joseph M. Juran en el libro "Control de Calidad", define **la calidad** como el conjunto de características de un producto que satisface las necesidades de los clientes y en consecuencia,

¹¹ Humberto Cantú Delgado, . Desarrollo de una Cultura de Calidad. 3ª. Edición. México: McGrawHill, 2006, p.5.

hacen satisfactorio el producto. También refiere que la calidad de un producto consiste en no tener deficiencias, para no ocasionar disgustos a los clientes, ya sea en la forma de entregas con retraso, fallos en la utilización, errores en las facturas, desperdicios o reelaboraciones en la factoría, o cambios en el diseño.¹²

Philip Crosby, considera que la calidad se resume en cuatro principios absolutos:

- Calidad es cumplir con los requisitos del cliente.
- El sistema de calidad es la prevención.
- El estándar de desempeño es cero defectos.
- La medición de la calidad es el precio del incumplimiento.¹³

Por lo tanto, se puede decir que un producto o servicio es de calidad, cuando satisface las necesidades de los clientes y supera sus expectativas. Por eso es importante que las empresas velen por la mejora continua de los productos, procesos, atención al cliente, educación en cultura de calidad, requerimientos, teniendo como meta el estándar de desempeño de cero defectos.

¹² Ibid e¹ pp. 2.1- 2.2.

¹³ Ibid en ¹¹ p.15.

2.2.2. FUNCIÓN DE LA CALIDAD.

Las organizaciones fabrican y distribuyen sus productos a través de una serie de actividades llevadas a cabo por áreas especializadas. En las empresas industriales, estas áreas comprenden desarrollo del producto, desarrollo del proceso, producción, comercialización y otros.

A cada área se le da la responsabilidad de llevar adelante una determinada función y además se le asigna una parte de la responsabilidad de llevar a cabo ciertas funciones que afectan a todo el ámbito de la empresa como por ejemplo, las relaciones humanas, las finanzas y la calidad.

Cada una de esas áreas especializadas tiene no sólo la responsabilidad de llevar a cabo sus funciones específicas, sino también tiene que hacer su trabajo correctamente; es decir, hacer sus productos aptos para el uso. De esta manera, cada área, tiene una actividad orientada hacia la calidad que debe desarrollar simultáneamente con su función principal.

Es conveniente concebir alguna expresión que represente las actividades generales de toda la empresa, que colectivamente den como resultado la calidad del producto, y esta expresión es la **función de la calidad**, que define Juran como el conjunto de todas las actividades a través de las cuales se alcanza la

aptitud de uso, sin importar el lugar en el que se realizan.¹⁴

El mejor criterio para cumplir con la **función de la calidad**, es que la organización deberá desarrollar tres procesos que están interrelacionados que son: planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad, lo cual se conoce como: La trilogía de Juran o trilogía de la calidad.¹⁵

2.2.2.1. PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD.

Esta actividad ha de desarrollar los productos y los procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes y comprende las siguientes etapas:

- Determinar quiénes son los clientes.
- Determinar las necesidades de los clientes.
- Traducir las necesidades al lenguaje de la empresa.
- Desarrollar las características del producto que respondan a las necesidades de los clientes.
- Desarrollar procesos capaces de producir esas características.
- Divulgar los planes resultantes a todo el personal.

¹⁴ Ibid en ¹ p.2.5

¹⁵ Ibid en ¹ p.2.6

2.2.2.2. CONTROL DE LA CALIDAD.

Este proceso es utilizado por el personal operativo como ayuda para alcanzar los objetivos del producto y del proceso.

El control de calidad abarca las siguientes etapas:

- Evaluar los resultados operativos reales.
- Comparar los resultados reales con los objetivos.
- Actuar en función de la diferencia.¹⁶

Para Kaoru Ishikawa, el control de calidad consiste en desarrollar, diseñar, elaborar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.¹⁷

Ishikawa impulsó con fuerza la idea que el mejoramiento de las operaciones de la empresa puede prevenir de los propios trabajadores, quienes bien entrenados para trabajar en equipo y mediante el uso de procedimientos y técnicas apropiados para la solución de problemas podrían contribuir bastante al mejoramiento de la calidad, así como al incremento de la productividad.

¹⁶ Ibid en ¹¹ p.33

¹⁷ Ibid en ¹¹ p.16

2.2.2.3. MEJORA DE LA CALIDAD.

El tercer proceso de la trilogía de la calidad tiene como objetivo conseguir unos resultados que estén a un nivel significativamente más alto que los alcanzados en el pasado.

La mejora de la calidad abarca:

- Mejorar la aptitud de uso.
- Reducción del nivel de defectos y errores.¹⁸

En la etapa de mejoramiento de la calidad se realizan todas las mejoras proyecto por proyecto. Para ello, una mejor práctica es la de formar un comité de calidad, que diseñe, coordine e institucionalice la mejora de calidad anual.

2.2.3. CULTURA DE LA CALIDAD.

La cultura es el patrón por medio de la cual los individuos que pertenecen a un grupo o sociedad son educados o incorporados a la actividad del mismo. La cultura es móvil y dinámica, ya que cambia en función de los retos que enfrentan los grupos.

En la actualidad, las empresas que compiten en mercados globales sufren cambios de paradigmas, que les permita sobrevivir en la turbulenta época actual. Estos cambios

¹⁸ Ibid en ¹ p. 22.3

motivan a que las mismas identifiquen prácticas y sistemas de gestión de la calidad, y trae como consecuencia un cambio en la cultura de la calidad, la cual se define "como el patrón de hábitos, creencias y comportamiento humano concerniente a la calidad"¹⁹

Los cambios que necesitan realizar las empresas deberían estar integrados con las metodologías y estructuras de la calidad. Esto, es un desafío en la administración de la empresa para hacer que todos los empleados estén conscientes de la importancia de la motivación hacia la eficiencia en la fabricación de los bienes y/o servicios.

Se espera que todos contribuyan al mejoramiento general de la calidad: desde el administrador que establece disposiciones o normas, con el fin de ahorrar costos, hasta el vendedor que descubre una nueva necesidad del cliente y desde el ingeniero que diseña un producto, hasta el gerente que se comunica claramente con todos los jefes de área. La calidad abarca todas las funciones relacionadas con un producto o servicio.

Es importante definir quienes son los usuarios de la empresa y trabajar en función de lo que necesitan adquirir. En general, los clientes son externos e internos. Los externos son los que compran o reciben los servicios, es decir, los consumidores.

¹⁹ Ibid en ⁷ p.158

Los internos son los empleados de la empresa que dependen de la producción de otros trabajadores. Por ejemplo, los empleados de la Unidad de Control y Calidad de la producción de IPSA, tienen como clientes internos a los trabajadores de la Unidad de Despacho y Producto Terminado, ya que recibe los productos que realizan sus antecesores. Este concepto funciona si cada uno de ellos exige actividades de valor agregado a sus proveedores del interior de la organización. Toda empresa es una sola unidad que debe esforzarse al máximo para satisfacer a sus clientes externos.

También es fundamental que las empresas desarrollen programas de capacitación durante el trabajo. La enseñanza de nuevos métodos de trabajo a empleados con experiencia o la capacitación de nuevos trabajadores en las prácticas actuales, suele mejorar la calidad.

Los gerentes necesitan desarrollar nuevas habilidades, y no sólo las que se relacionan directamente con sus responsabilidades; sino también, las que tendrán que enseñar a sus subordinados.²⁰

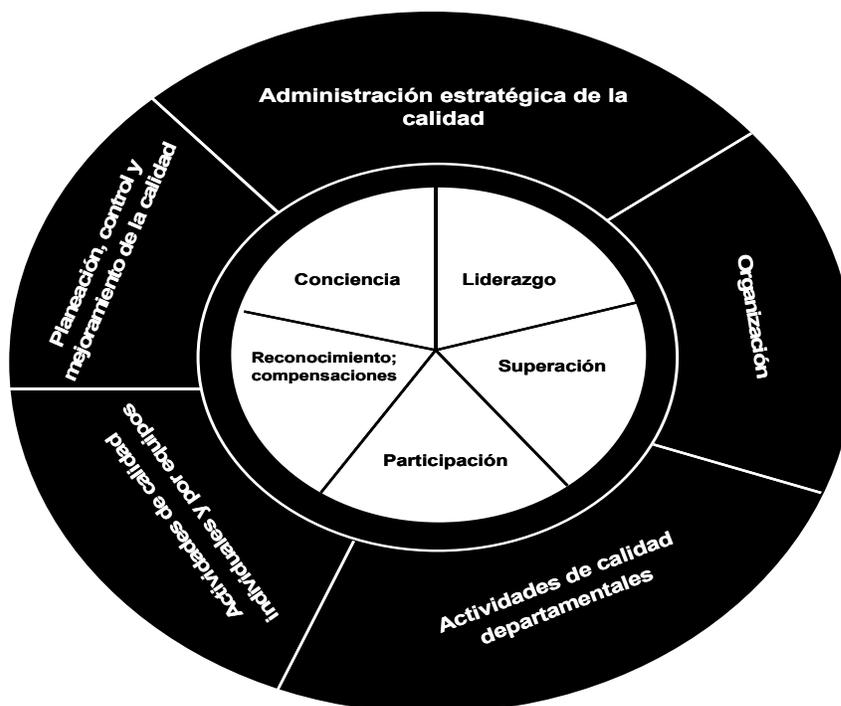
A continuación se presenta, en la figura No.2, los aspectos de una cultura de calidad. Esta figura contiene 5 elementos importante de la cultura de calidad: el liderazgo de la alta

²⁰ Lee Krajewski y Larry P. Ritzmar. Administración de Operaciones. Estrategia y Análisis.5ª Edición. México: Pearson Educación, 2000 pp. 217-218.

administración, posibilidades de superación del recurso humano a través de capacitación, desarrollo de personal, proporcionar reconocimiento y compensaciones para la motivación de los empleados en la realización de un trabajo de calidad.

También se presentan alrededor del círculo los factores como: la organización, administración, los procesos de planeación de control y mejora de la calidad, los cuales deben estar integrados con las metodologías y estructuras de la calidad y lograr una conciencia de una cultura de cambio que beneficiará a lo largo a la empresa misma.

Figura No. 2
Cultura de calidad.



Fuente: Juran, J. M. y F. M. Gryna. Análisis y Planeación de la Calidad. 3ª Edición. México: Mc Graw Hill, 1995, p.161.

Por lo tanto, en la cultura de calidad debe existir un involucramiento de todas las áreas de la empresa, tomando en cuenta la opinión no sólo de la alta gerencia, sino del personal operativo. Este patrón de cultura no se alcanza de manera inmediata, sino es un proceso paulatino, que se iría desarrollando poco a poco a medida que se infundan buenas prácticas de calidad y se vaya integrando un buen equipo de trabajo y se respeten las líneas de acción establecidas.

2.2.4. MEJORAMIENTO CONTINUO.

Según Cantú Delgado (2006), el mejoramiento continuo consiste en buscar continuamente la forma de mejorar no sólo los procesos productivos, sino todas las operaciones de la empresa, siempre con una orientación hacia la satisfacción del cliente.²¹

Los japoneses dieron un gran impulso al concepto de mejoramiento continuo a través del kaizen, el cual es un conjunto de conceptos, procedimientos y técnicas mediante los cuales la empresa busca el mejoramiento continuo en todos sus procesos productivos y de soporte a la operación.

Entre ejemplos de herramientas para el mejoramiento continuo, se pueden mencionar: el control total de la calidad, justo a tiempo, cero defectos, las actividades en grupos pequeños, la

²¹ Ibid en ¹¹ p.263

relación cooperativa entre los trabajadores y la administración, las 5S's, los círculos de calidad, el uso del ciclo o rueda de Deming (planear, hacer, comprobar, actuar), el desarrollo de nuevos productos y otros.

El mejoramiento continuo se logra a través de todas las acciones diarias (por pequeñas que éstas sean) que permiten que los procesos y las empresas sean más competitivas en la satisfacción del cliente.²²

Inculcar en una organización la filosofía del mejoramiento continuo es, por lo general, un proceso largo, se necesita capacitar a los empleados en métodos de control estadístico de procesos (CEP) y otras herramientas para mejorar la calidad y el rendimiento, integrar equipos de trabajo y propiciar la participación del empleado, desarrollar en cada operario el sentimiento de que es parte del proceso que realiza y que se sienta orgulloso de su trabajo.

2.2.5. CALIDAD Y VENTAJA COMPETITIVA.

Lograr calidad en todas las áreas de la empresa es una tarea difícil. Además, las percepciones de calidad de los consumidores son cambiantes.

²² Ibid en ¹¹ pp. 264.

En general, el éxito de una empresa depende de la precisión con la cual perciba las expectativas del consumidor y de su capacidad para cerrar la brecha entre esas expectativas y sus propias capacidades de operación.

La mentalidad de los consumidores está hoy mucho más orientada a la calidad, que en el pasado. La percepción tiene un papel tan importante como el rendimiento. Un producto o servicio que es percibido por los clientes como de alta calidad, tienen probabilidades de ganar una mayor participación de mercado, que otro percibido como de baja calidad.

La calidad suele generar mayores ganancias. Los productos y servicios de alta calidad pueden tener precios más altos que otros similares de calidad más baja. Por la cual, rinden mejores dividendos en las ventas. La mala calidad debilita la capacidad de la empresa para competir en el mercado y eleva los costos de producción de su producto o servicio.

Al apearse más a las especificaciones y expectativas del cliente, una empresa logra aumentar su participación de mercado y reducir el costo de sus productos o servicios, lo cual, a su vez incrementa las ganancias. De este modo, la empresa compite mejor tanto en precio como en calidad.²³

²³ Ibid en ²⁰, p. 216

James Evans, en su libro "Administración y Control de la Calidad", refiere a que el valor de un producto en el mercado está influenciado por la calidad de su diseño. Mejorar en aspectos, tales como: desempeño, confiabilidad, características (velocidad, capacidad, precio, economía de uso, durabilidad, seguridad, facilidad y adecuación de uso, que sea simple de manufacturar, fácil de desechar, etc.) los cuales diferenciaran este producto de sus competidores y mejorarán la reputación de la calidad de la empresa e incrementarán el valor percibido del producto.²⁴

De donde se puede inferir que la ventaja competitiva representa la capacidad de una empresa de conseguir superioridad sobre otras empresas que producen el mismo producto. El éxito competitivo es el resultado de un compromiso con el ciclo, sin fin, de mejoras en la investigación de mercados, desarrollo y diseño de productos, producción, servicio al cliente y prácticas administrativas.

Por tal motivo, se puede mencionar que la calidad y la competitividad están relacionadas, ya que de acuerdo a la calidad del producto o servicio que se ofrezca al mercado, generará una característica diferenciadora respecto a otras

²⁴ James Evans y William Lindsay. Administración y Control de la Calidad. 4ª edición. México: Internacional Thomson Editores, 2000, p.22

empresas, logrando una ventaja frente a su competencia y así obtener una mayor rentabilidad.

2.2.6. EL ROL DEL GERENTE, DEL NIVEL MEDIO Y OPERATIVO LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD.

Actualmente las empresas ya no dependen de departamentos, sino de procesos claves; es decir, de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Esta es la filosofía de la norma ISO 9001:2000.²⁵

Ante este nuevo enfoque, es importante entonces, determinar el nuevo rol de la empresa, que demandará de los gerentes una renovación conceptual basada en las nuevas formas de pensar, de trabajar y de gestión de la organización. El nuevo gerente debería ser innovador, que le permita lanzar al mundo productos y servicios que superen las expectativas de los clientes.

Las nuevas formas de pensar del gerente se resumen en tres aspectos fundamentales: una mentalidad estratégica hacia la calidad y al cliente, un enfoque en el proceso y no hacia su departamento, una visión innovadora y conceptual del negocio que gerencia.

²⁵ Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) Revista Industria. El Rol y las Responsabilidades Generales de un Gerente. San Salvador, El Salvador, Julio 2003, pp. 31-32.

Los organigramas de la empresa deberían tener verdaderos líderes que conduzcan a la organización hacia el éxito, dentro de un mundo totalmente competitivo y globalizado.

El nivel medio está compuesto por coordinadores, supervisores, e inspectores, los cuales juegan un papel importante, ya que cada vez más se les pide que sirvan de líderes en los equipos, como parte de su trabajo.

Algunos de los papeles que le toca asumir al nivel medio, según Juran (2001), son: determinar los problemas de calidad para solucionarlos, servir como líderes de equipos de calidad, guiar las actividades de calidad dentro de su propia área, demostrando un compromiso personal y alentando a sus colegas.²⁶

En cuanto al **nivel operativo**, lo constituyen los trabajadores que laboran directamente en el proceso de producción, produciendo bienes materiales o intelectuales. Estas personas ejecutan la estrategia de calidad planeada por los niveles altos.

Algunos de los papeles que desempeña la fuerza de trabajo o nivel operativo son: emplear su energía humana en todas las áreas de la producción, señalar los problemas de calidad para

²⁶ Ibid en ⁷, pp. 143-144

su solución, fungir como miembros de los distintos tipos de equipos de calidad, adquirir mayores conocimientos respecto a las necesidades de sus clientes.

Se puede determinar que estos tres sectores: gerentes, nivel medio y operativo, juegan un rol fundamental dentro de la planeación estratégica de la calidad, ya que con su trabajo dan apoyo a las actividades establecidas por la alta gerencia para lograr los objetivo y metas de la empresa.

2.3. GENERALIDADES SOBRE EL PROCESO DE PRODUCCIÓN.

2.3.1. DEFINICIÓN DE PROCESO DE PRODUCCIÓN.

La producción es uno de los principales procesos económicos, por medio del cual el trabajo humano crea riqueza.

En la producción, la materia prima se transforma en un producto útil para el consumo o para iniciar otro proceso productivo. La producción se realiza por la actividad humana de trabajo y con la ayuda de determinados instrumentos.

Según James R. Evans y William Lindsay, la producción es el proceso de convertir los recursos disponibles de una organización en productos, bienes y servicios. El conjunto de actividades y operaciones involucradas en la producción de los

bienes y servicios de una organización, se conoce como **sistema de producción**.²⁷, el cual tiene tres componentes principales:

- **Entrada o insumos:** instalaciones físicas, materiales, capital, equipo, personas, energía.
- **Procesos:** medios mediante los cuales estos insumos se transforman en resultados, por ejemplo, maquinado, mezclado, ensamblado, pedidos, etc.
- **Salidas o resultados:** los productos o servicios producidos por el sistema.

Por lo tanto, la producción es el objetivo fundamental de toda organización y para que exista un buen sistema de producción, toda empresa debe contar con mano de obra calificada, maquinaria eficiente, insumos adecuados, que permitan obtener un producto y /o servicio que satisfaga las expectativas de los clientes.

2.3.2. CALIDAD EN LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN.

Cada día los clientes de las empresas son más exigentes, no sólo piden que se les entregue más rápido los productos; sino que exigen por el mismo precio, una mayor calidad, en este sentido la organización debe organizar la producción de bienes

²⁷ Ibid en ²⁴ p.16

y servicios, además de cumplir con las necesidades de los consumidores y exceder sus expectativas. Por eso, la empresa debería comprender el impacto de todo su sistema de producción sobre la calidad.

Una organización comprometida con la calidad debería hacer un examen en tres niveles, llamados los tres niveles de la calidad, los cuales fueron visualizados por Deming, y son: el nivel organizacional, el nivel de procesos y el nivel ejecutante.²⁸

El nivel organizacional, las preocupaciones de calidad se adentran en el cumplimiento de los requerimientos de los clientes externos. Una organización debe buscar periódicamente información de los clientes., ¿Qué productos y servicios cumplen con sus expectativas?, ¿Cuáles no?, ¿Qué productos o servicios están recibiendo?, ¿están recibiendo productos que no necesitan?

El nivel de procesos, las unidades organizacionales deberían contar en sus procesos con funciones tales como: el de mercadotecnia, diseño, desarrollo de productos, operaciones, finanzas, compras, facturación, etc. De acuerdo, a la unidad organizativa correspondiente los administradores deben preguntarse: ¿qué productos o servicios son de mayor

²⁸ Ibid en ²⁴ pp. 17-18

importancia para el cliente externo?, ¿qué procesos producen esos servicios o productos?, ¿cuáles son los clientes internos y cuáles son sus necesidades?

El nivel ejecutante, (también conocido como nivel de tarea), en donde los estándares de los productos deberían basarse en la calidad y requerimientos de servicio al cliente, que se originan en los niveles organizacionales y de procesos.

Estos estándares incluyen los requerimientos para la precisión, el ensamblaje, la innovación, la adaptabilidad y el costo. Para cada una de las tareas de un trabajador, se debería preguntar: ¿Qué es lo requerido por el cliente, tanto interno como externo?, ¿cómo se puede medir los requerimientos?, ¿cuál es el estándar específico para cada medida?.

La alta gerencia debería enfocar su atención en el nivel organizacional; los gerentes medios y los supervisores, enfocarse en el nivel de procesos, y todos los empleados comprender lo que es la calidad en el nivel ejecutante.

Las empresas que invierten en esfuerzos de administración de la calidad, experimentan una mejor rentabilidad, y por supuesto, un mejor desempeño.

Por tal motivo, para obtener un proceso productivo de calidad, es necesario que cada nivel de la empresa esté altamente involucrado, comprometido y que todos mantengan un objetivo en común. El trabajo en equipo, la buena comunicación y apoyo de la alta gerencia en el desarrollo de todas las actividades, permitiría obtener un resultado satisfactorio.

2.3.3. FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN.

Los factores que intervienen en el proceso de producción son el conjunto de elementos, personas y acciones que transforman los insumos en productos y/o brindan servicios de cualquier índole.

A continuación se presenta el **cuadro No.3** en donde se evidencia los factores que forman parte del proceso de producción.

Cuadro No. 3

Factores que intervienen en el Proceso Producción.

INSUMOS	NIVEL OPERATIVO O MANO DE OBRA
Es lo que alimenta a la producción, tanto a la industria como a la manufactura. materias primas materiales productos semi-elaborados	Transformación de los insumos en producto final. Constituye el valor del trabajo directo e indirecto realizado por los operarios.
MÉTODOS	MAQUINARIA
Proceso o camino sistemático establecido para realizar una tarea o trabajo, con el fin de alcanzar un objetivo predeterminado. Políticas Procedimientos Manuales	Conjunto de equipos que se utilizan para para transformar la materia prima.
MANTENIMIENTO	MEDIO AMBIENTE
Planes de mantenimiento correctivo y preventivo para los equipos.	Conjunto de componentes físicos y psicológicos involucrados en el proceso productivo. Clima Laboral Infraestructura Condiciones Ambientales

Fuente: Concepción propia de las investigadoras.

Es por ello, que resulta muy importante controlar el proceso productivo a partir de sus componentes. El no hacerlo, puede significar que el resultado final no es el deseado, generando desperdicio de insumos, energía, tiempo, y, sobre todo, la insatisfacción del cliente.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA INDUSTRIAS PLÁSTICAS S.A. DE C.V

3.1. ASPECTOS GENERALES DEL CAPÍTULO.

Este capítulo comprende la investigación de campo, la cual se realizó a través de una encuesta dirigida al personal operativo y al personal del nivel medio: Supervisores, Coordinadores e Inspectores del área de producción de IPSA, de acuerdo a lo establecido en el capítulo I, numeral 1.7.2: Determinación de la muestra.

Se consideró para realizar la encuesta una muestra de 65 operarios y para el nivel medio se aplicó el método de censo cuya población fue de 15 empleados.

También se hicieron algunas entrevistas a jefes de las diferentes unidades del área de producción, así como el asistente de la dirección y al asistente de la gerencia del área de producción. Cuyas respuestas sirvieron como insumo para la investigación.

Asimismo, se expone el análisis FODA que sirvió para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, para conocer el entorno interno y externo.

Con respecto a las preguntas de la encuesta realizada, cada una presentó cinco posibilidades de respuestas, en donde el encuestado tuvo que marcar una opción. (Ver anexo No.1)

La encuesta constó de 35 preguntas agrupadas en cada una de las 7 macrovariables de la investigación, clasificadas de la siguiente manera:

- Factor Motivación del Recurso Humano: Preguntas de 1 a la 8
- Factor Ambiente Laboral: Preguntas de 9 a la 12.
- Factor Higiene y Seguridad Ocupacional: Preguntas de 13 a la 16.
- Factor Comunicación: Preguntas de 17 a la 21.
- Factor Maquinaria: Preguntas de 22 a la 23.
- Factor Trabajo de Producción: Preguntas de 24 a la 29.
- Factor Control de Calidad: Preguntas de 30 a la 35.

Para evaluar los resultados de la encuesta, se tomó como criterio de las investigadoras, que el diagnóstico situacional es satisfactorio cuando la suma de sus factores evaluados favorablemente alcancen un porcentaje del 70% en adelante, y es insatisfactorio cuando la sumatoria de esos factores sea menor al 70%. Se determinó ese porcentaje como parámetro, por aproximarse a la mediana obtenida de los resultados estadísticos de la investigación que representa un nivel aceptable. (Ver cuadro No.43).

3.2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE IPSA, SEGÚN OPINIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO.

En este apartado se muestran los resultados de la tabulación de cada pregunta, así como el análisis e interpretación de cada una de ellas, dentro de dicho análisis se hizo referencia a los comentarios que los operarios hicieron en las preguntas abiertas al final de la encuesta. Luego se presenta un resumen de las opiniones obtenidas del personal operativo del área de producción de IPSA y el consolidado referente al diagnóstico situacional de dicho sector.

Para obtener los resultados de cada respuesta, se sumó la opción nunca y a veces, lo cual dio opiniones desfavorables. Sumando la opción casi siempre y siempre se obtuvieron opiniones favorables. Cuando los encuestados no estuvieron de acuerdo con las posibilidades mencionadas, marcaron la opción neutral. (Ver anexo No.1).

A continuación se detalla de manera específica; es decir, pregunta por pregunta cada uno de los resultados de la encuesta que se le administró al personal operativo.

A. FACTOR DEL RECURSO HUMANO.

PREGUNTAS PERSONAL OPERATIVO.

1. ¿Reciben incentivos en IPSA los trabajadores que cumplen sus tareas adecuadamente?

Objetivo: Conocer si existen incentivos para el trabajador que realiza sus tareas en forma adecuada.

Cuadro No.4				
INCENTIVOS				
Pregunta No.1	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
Fr.	38	5	22	65
Fa.	58%	8%	34%	100%

Fr = frecuencia relativa

Fa = frecuencia absoluta.

Análisis e Interpretación:

El 58% de los operarios encuestados opinó que no existen incentivos para el trabajador que realiza sus tareas adecuadamente, el 8% dio respuestas neutrales y el 34% manifestó respuestas favorables. En este sentido, un poco más de la mitad de los operarios no están conformes con esta situación y manifestaron en las observaciones que carecen de incentivos, principalmente monetarios.

2. ¿El personal recibe capacitaciones que les ayuden a mejorar su trabajo?

Objetivo: Investigar si el personal está capacitado.

Cuadro No.5				
CAPACITACIÓN				
Pregunta No.2	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
Fr.	33	1	31	65
Fa.	51%	1%	48%	100%

Análisis e Interpretación:

El 51% de los encuestados expresó que el personal operativo no recibe capacitaciones que les ayude a mejorar su trabajo, el 1% dio respuesta neutral, mientras que el 48% fue favorable.

De estas respuestas, se deduce que un poco más de la mitad de operarios consideraron que las capacitaciones que ofrece la empresa, no llenan las expectativas, porque los conocimientos que imparten, no les ayuda a mejorar sus labores, ya que la otra mitad de trabajadores están de acuerdo que dichas capacitaciones les favorece en sus tareas.

3. ¿Se siente usted satisfecho con su salario, según su calidad de trabajo, habilidades y conocimiento?

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción de los trabajadores respecto a su salario.

Cuadro No.6				
SALARIO				
Pregunta No.3	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
Fr.	39	8	18	65
Fa.	60%	12%	28%	100%

Análisis e Interpretación:

El 60% de los encuestados expresó no estar satisfecho con su salario, el 12% dio respuestas neutrales y el 28% estuvo de acuerdo con el salario que reciben. Lo que refleja que más de la mitad de los operarios no están conformes con el salario que ganan, y dentro de las observaciones algunos trabajadores expresaron que no les alcanza el sueldo para cubrir sus necesidades básicas. Asimismo, esperan que la empresa cumpla con las promesas de aumento salarial, lo cual vendría hacer un incentivo para el personal operativo.

4. ¿Participa usted en las actividades del Sistema de Gestión de la Calidad implementado por IPSA?

Objetivo: Conocer el grado de participación de los empleados en el Sistema de Gestión de Calidad.

Cuadro No.7				
PARTICIPACIÓN				
Pregunta No.4	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
Fr.	4	2	59	65
Fa.	6%	3%	91%	100%

Análisis e Interpretación:

El 6% de los encuestados manifestó que no participan en las actividades que realiza la empresa relacionada con el Sistema de Gestión de Calidad, el 3% dio respuestas neutrales, y la gran mayoría; es decir, el 91% expresó que participan en estas actividades.

Por lo tanto, se deduce que los trabajadores operativos asisten a esta clase de actividades y su participación es positiva en el Sistema de Gestión de Calidad; por otra parte, participando adquieren más conocimientos e información de lo que pasa en la empresa.

5. ¿Se siente usted satisfecho de lo que hace en su trabajo?

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción del empleado operativo en su trabajo.

Cuadro No.8				
SATISFACCION EN EL TRABAJO				
Pregunta No.5	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
Fr.	3	0	62	65
Fa.	5%	0%	95%	100%

Análisis e Interpretación:

El 5% de los encuestados no están satisfechos de lo que hacen en su trabajo, el 0% fue neutral y el resto; es decir, el 95% se manifestó favorable a la pregunta. De esto se deduce que la mayoría de los operarios se sienten bien desarrollando sus labores, ya que al menos tienen una fuente de trabajo, aunque con el salario que ganan no solucionan todas las necesidades, tal como se planteó en la pregunta No.3.

6. ¿Conoce usted los objetivos de la empresa y se identifica con ellos?

Objetivo: Conocer la identificación del empleado con los objetivos de la empresa.

Cuadro No. 9				
OBJETIVOS				
Pregunta No.6	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
Fr.	9	1	55	65
Fa.	14%	1%	85%	100%

Análisis e Interpretación:

El 14% de los operarios encuestados expresó que no conocen los objetivos de la empresa, en 1% fue neutral; mientras el 85% dijo conocer los objetivos y se identifican con ellos. Esto es positivo para la empresa, ya que al estar identificados con los objetivos, los trabajadores mejoran la calidad de trabajo y se tiene un rumbo a seguir acorde a los fines de la empresa.

7. ¿Se le brindan facilidades al trabajador al momento de asistir a programas de capacitación fuera de la empresa, en cuanto a horarios y apoyo financiero?

Objetivo: Conocer si la empresa brinda apoyo a los programas de capacitación que se realizan fuera de la empresa.

Cuadro No.10				
FACILIDADES DE CAPACITACIONES				
Pregunta No.7	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
Fr.	34	6	25	65
Fa.	52%	9%	39%	100%

Análisis e Interpretación:

El 52% de los encuestados expresó que no reciben apoyo por parte de la empresa al momento de asistir a eventos de capacitación. El 9% dio respuestas neutrales y el 39% dio respuestas favorables a las preguntas. Es decir, que más de la mitad de los encuestados opinaron que no les dan accesibilidad en los horarios, así como apoyo financiero en las diferentes capacitaciones que se realizan fuera de la empresa.

8. ¿Reconocen los jefes sus esfuerzos y la calidad de su trabajo?

Objetivo: Investigar si existen reconocimientos de parte de los jefes para los operarios.

Cuadro No.11				
RECONOCIMIENTO DE ESFUERZO DEL TRABAJADOR				
Pregunta No.8	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
Fr.	31	5	29	65
Fa.	48%	8%	44%	100%

Análisis e Interpretación:

El 48% de los encuestados manifestó que los jefes no reconocen sus esfuerzos y la calidad en su trabajo, el 8% dio respuestas neutrales y el 44% dio respuestas favorables. El resultado refleja que casi la mitad de los operarios perciben que su trabajo no está siendo valorado, a pesar del esfuerzo que están haciendo en su trabajo, por lo que es necesario una

mayor comunicación entre jefes y subalternos. (Ver anexos No.2 y No.3).

B. FACTOR AMBIENTE LABORAL.

9. ¿Se toma en cuenta las opiniones del trabajador cuando hay algún problema que resolver?

Objetivo: Conocer si se toma en cuenta las opiniones del trabajador operativo.

Cuadro No. 12				
OPINIONES DE TRABAJADORES				
Pregunta No.9	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
Fr.	22	1	42	65
Fa.	34%	1%	65%	100%

Análisis e Interpretación:

El 34% de los encuestados manifestó que no se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores cuando hay un problema que resolver, el 1% fue neutral, y el 65% dio respuestas favorables. Sin embargo, en las observaciones que los trabajadores realizaron, hacen referencia que los jefes no atienden las sugerencias del operario en los problemas que se presentan.

10. ¿Reciben los trabajadores un trato justo y equitativo de parte de los jefes?

Objetivo: Investigar si existe equidad en el trato a cada empleado.

Cuadro No 13				
TRABAJO JUSTO				
Pregunta No.10	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
Fr.	30	4	31	65
Fa.	46%	6%	48%	100%

Análisis e Interpretación:

El 46% de los encuestados opinó que no reciben un trato justo y equitativo por parte de los jefes, el 6% dio respuestas neutrales y el 48% se expresó favorablemente. Se puede observar que casi la mitad de los operarios resienten que los jefes no les den un trato justo y equitativo. Esto no debería ocurrir, porque es importante tener ética y acercamiento con los trabajadores para aumentar el autoestima de cada uno de ellos. En las preguntas abiertas los operarios afirmaron que el personal de la oficina los subestiman.

11. ¿Hay compañerismo y cooperación entre los trabajadores?

Objetivo: Investigar si existe compañerismo en el área de producción.

Cuadro No.14				
COMPAÑERISMO				
Pregunta No.11	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
Fr.	19	1	45	65
Fa.	29%	2%	69%	100%

Análisis e Interpretación:

El 29% de los encuestados expresó que no existe compañerismo y cooperación entre los trabajadores, el 2% dio respuestas neutrales, y el 69% dio respuestas favorables. Estas opiniones reflejan que hay un número de operarios 29% que no se sienten integrados al grupo de trabajadores, lo cual trae consigo la ausencia de compañerismo, falta de amistad, lealtad y de comunicación, contribuyendo a que no exista cooperación, ni trabajo en equipo en el área de producción.

12. ¿Existe respeto mutuo entre jefes y subalternos?

Objetivo: Conocer el grado respeto entre jefes y subalternos.

Cuadro No.15				
RESPETO				
Pregunta No.12	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
Fr.	15	8	42	65
Fa.	23%	12%	65%	100%

Análisis e Interpretación:

El 23% de los encuestados opinó que no existe respeto entre jefes y subalternos, el 12% dio respuestas neutrales y el 65% fue favorable a la pregunta. Se evidencia que no hay un respeto total entre jefes y subalternos, ya que para un 23% de operarios, el respeto entre ambos sectores falla. Esto demuestra que las relaciones humanas están funcionando bien para la mayoría (65%) en el área de producción. En un grupo es muy importante mantener la armonía y desarrollar el trabajo

dentro de un ambiente laboral positivo, en donde impere el buen trato y compañerismo.

C. FACTOR HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL.

13. ¿Desarrolla la empresa campañas constantes sobre Higiene y Seguridad Ocupacional, para prevenir accidentes de trabajo en el área de producción?

Objetivo: Investigar si se realizan campañas constantes para prevenir accidentes de trabajo.

Cuadro No.16				
CAMPAÑAS PARA PREVENIR ACCIDENTES DE TRABAJO				
Pregunta No.13	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
Fr.	34	6	25	65
Fa.	52%	9%	39%	100%

Análisis e Interpretación:

El 52% de los encuestados manifestó que no se desarrollan campañas constantes de higiene y seguridad ocupacional, el 9% dio respuestas neutrales y el 39% fue favorable.

Este resultado demuestra que la empresa no realiza continuamente campañas para concientizar a los empleados en la prevención de accidentes laborales.

Las actividades de este tipo son necesarias en toda fábrica, así como capacitaciones sobre esa temática, para no poner en peligro la vida de los trabajadores.

14. ¿Cuenta IPSA con un Comité de Higiene y Seguridad Ocupacional?

Objetivo: Conocer si IPSA cuenta con un comité de Higiene y Seguridad Ocupacional.

Cuadro No.17				
COMITÉ DE HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL				
Pregunta No.14	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
Fr.	16	10	39	65
Fa.	25%	15%	60%	100%

Análisis e Interpretación:

El 25% de los encuestados opinó que IPSA no cuenta con un comité de Higiene y Seguridad Ocupacional, el 15% fue neutral y el 60% dio respuestas favorables. Se evidencia que en esta pregunta, tan concreta, se dan divergencias en las respuestas, lo que supone que algunos operarios no saben de la existencia de este comité, porque en la realidad no está funcionando o su trabajo es mínimo y debería realizar campañas de prevención de accidentes de trabajo.

15. ¿Existe señalización en las zonas de peligro y evacuación?

Objetivo: Investigar si el área de producción cuenta con la señalización adecuada.

Cuadro No.18				
SEÑALIZACION				
Pregunta No.15	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
Fr.	8	3	54	65
Fa.	12%	5%	83%	100%

Análisis e Interpretación:

El 12% de los encuestados opinó que no existe señalización en las zonas de peligro y evacuación, el 5% fue neutral mientras el resto que es el 83% dio respuestas favorables. El hecho que la mayoría haya expresado la existencia de señalización en las zonas peligrosas del área de producción es positivo, para evitar riesgos laborales, pero es importante destacar que hay un 12% de encuestados que opinaron que no hay señalización, lo cual podría ser por motivo que los nuevos operarios desconocen las rutas de salida de emergencias y falta de prácticas de simulacros de evacuación.

16. ¿Las condiciones ambientales (ruido, ventilación, iluminación y limpieza, etc.) son adecuadas para que los trabajadores desarrollen su trabajo?

Objetivo: conocer las condiciones ambientales en las que se desarrolla el trabajo.

Cuadro No.19				
CONDICIONES AMBIENTALES				
Pregunta No.16	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
Fr.	24	3	38	65
Fa.	37%	5%	58%	100%

Análisis e Interpretación:

El 37% de los encuestados opinó que no son adecuadas las condiciones ambientales (ruido, ventilación, iluminación y limpieza) para que los trabajadores desarrollen su trabajo, el

5% fue neutral y el 58% dio respuestas favorables. Se evidencia que más de la mitad avalaron las condiciones ambientales; sin embargo, en las observaciones que hicieron los operarios en las encuestas, expresaron varios problemas al respecto, que el espacio físico en el área de producción es reducido y no hay lugar para colocar la materia prima y el producto terminado, mejorar el aseo, existen muchas goteras y partes del piso en mal estado, por lo que se necesita tener un espacio más amplio y confortable.

D. FACTOR COMUNICACIÓN.

17. ¿Los lineamientos que recibe usted de su jefe inmediato son los suficientemente claros para entender lo que debe realizar en su trabajo?

Objetivo: Conocer si el operario recibe claramente las indicaciones de trabajo.

Cuadro No.20				
LINEAMIENTOS DE TRABAJO				
Pregunta No.17	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
Fr.	14	2	49	65
Fa.	22%	3%	75%	100%

Análisis e Interpretación:

El 22% de los encuestados opinó que los lineamientos que recibe el trabajador de sus jefes inmediatos no son lo suficientemente claros para entender lo que debe realizar en su trabajo, el 3% dio respuestas neutrales y un 75% manifestó

con respuestas favorables a la pregunta. De lo que se deduce que existe un grupo los trabajadores que no tienen claras las indicaciones de sus jefes inmediatos, lo cual influye que a la hora de desarrollar el trabajo productivo, no lo hacen con la calidad debida.

18. ¿Existen buenos canales de comunicación entre la Gerencia del área de producción y los trabajadores, para mantenerlos informados y evitar malos entendidos?

Objetivo: Conocer el nivel de comunicación que existe entre la Gerencia de producción y los operarios.

Cuadro No.21				
CANALES DE COMUNICACIÓN				
Pregunta No.18	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
Fr.	23	1	41	65
Fa.	35%	2%	63%	100%

Análisis e Interpretación:

El 35% de los encuestados opinó que no existen buenos canales de comunicación entre la gerencia del área de producción que les permita a ellos mantenerlos informados y evitar malos entendidos. El 2% fue neutral, y más de la mitad es decir, el 63% fue favorable a la pregunta.

Estas opiniones reflejan que existen buenos canales de comunicación entre la gerencia y los operarios ya que el 63% avalaron la pregunta.

Pero lo ideal es que todos sean partícipes y conozcan la información para que no conlleve a malos entendidos o distorsión del mensaje.

19. ¿Son accesibles los jefes para atender las inquietudes de los trabajadores?

Objetivo: Investigar la accesibilidad de los jefes para con los operarios.

Cuadro No.22				
ACCESIBILIDAD DE LOS JEFES				
Pregunta No.19	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
Fr.	29	6	30	65
Fa.	45%	9%	46%	100%

Análisis e Interpretación:

El 45% de los encuestados opinó que los jefes no son accesibles para atender las inquietudes de los trabajadores, el 9% fue neutral, y el 46% dio respuestas favorables.

De ello se deduce que casi la mitad de los operarios manifestaron que los jefes no escuchan sus inquietudes personales. Esta es una oportunidad de mejora, porque la comunicación entre la fuerza de trabajo, es fundamental para la producción.

Los encuestados en las preguntas abiertas expresaron que es importante que los jefes platiquen con los trabajadores para motivarlos a que cumplan sus tareas. (Ver anexo No.3).

20. ¿Tiene conocimiento usted a quién dirigirse para efectuar una consulta de trabajo?

Objetivo: Investigar si el empleado sabe a quién dirigirse cuando tiene alguna consulta.

Cuadro No.23				
CONSULTA DE TRABAJO				
Pregunta No.20	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
Fr.	4	0	61	65
Fa.	6%	0%	94%	100%

Análisis e Interpretación:

El 6 % de los encuestados opinó que no tienen conocimiento a quién dirigirse para efectuar una consulta de trabajo, el 0% fue neutral y el 94% dio respuestas favorables. De lo que se deriva que existe un pequeño porcentaje de empleados que no tienen claro a quien recurrir para realizar consultas o diligencias laborales, podría ser porque no se les ha dado la inducción adecuada.

21. ¿Conoce usted todos los servicios y/o productos que ofrece la empresa?

Objetivo: Investigar si los empleados conocen los productos y/o que IPSA ofrece.

Cuadro No.24				
CONOCIMIENTO DE SERVICIOS Y PRODUCTOS				
Pregunta No.21	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
Fr.	10	7	48	65
Fa.	15%	11%	74%	100%

Análisis e Interpretación:

El 15% de los encuestados opinó que no conocen todos los servicios y/o productos que ofrece la empresa, el 11% dio respuestas neutrales, mientras el 74% manifestó respuestas favorables.

Esto significa que una parte de los operarios no tienen información precisa de los que IPSA ofrece al mercado, debe de tratarse de brindar toda la información necesaria a cada uno de ellos ya que es parte del conocimiento que deben de tener para realizar su quehacer en la empresa.

E. FACTOR MAQUINARIA.

22.¿Cuenta la empresa con un plan preventivo que permita reducir desperfectos en la maquinaria para no afectar la producción?

Objetivo: Investigar si el área de producción cuenta con un plan preventivo para la maquinaria.

Cuadro No.25				
PLAN PREVENTIVO				
Pregunta No.22	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
Fr.	24	5	36	65
Fa.	37%	8%	55%	100%

Análisis e Interpretación:

El 37% de los encuestados opinó que la empresa no cuenta con un plan preventivo que permita reducir desperfectos en la

maquinaria, el 8% dio respuestas neutrales y el 55% manifestó respuestas favorables.

Se puede observar que más de la mitad de la población encuestada confirmó la existencia de un plan preventivo, pero es importante hacer notar que en las observaciones que hicieron los operarios, insistieron en la falta de mantenimiento y de supervisión a la maquinaria. De esto se deduce que el plan preventivo existe, pero que en la práctica no funciona como debe de ser y es una de las dificultades que debe mejorar la empresa.

23. ¿Los trabajadores son entrenados para el adecuado manejo de la maquinaria y equipo de trabajo?

Objetivo: Investigar si los empleados son entrenados en el uso de la maquinaria.

Cuadro No.26				
ENTRENAMIENTO DE MAQUINARIA				
Pregunta No.23	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
Fr.	22	0	43	65
Fa.	34%	0%	66%	100%

Análisis e Interpretación:

El 34% de los encuestados opinó que los trabajadores no son entrenados para el adecuado manejo de la maquinaria y equipo de trabajo, el 0% fue neutral y el 66% dio respuestas de aceptación.

Esta pregunta se refiere específicamente a las capacitaciones prácticas sobre el manejo de maquinaria y equipo de trabajo, en donde un 34% demuestra que no recibe entrenamiento adecuado en estos aspectos. En observaciones que dieron los operarios en preguntas abiertas, manifestaron que el personal nuevo debería recibir al menos un mes de entrenamiento en el manejo de las máquinas. Esto contribuye también a prevenir accidentes de trabajo.

F. FACTOR TRABAJO DE PRODUCCIÓN.

24. ¿Utilizan los trabajadores adecuadamente sus herramientas de trabajo (malla, tapones, botas, guantes, mascarillas, etc.) durante el proceso de producción?.

Objetivo: Conocer si los trabajadores utilizan adecuadamente su equipo de protección personal.

Cuadro No.27				
USO DE HERRAMIENTAS				
Pregunta No.24	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
Fr.	6	2	57	65
Fa.	9%	3%	88%	100%

Análisis e Interpretación:

El 9% de los encuestados expresó que los trabajadores no utilizan adecuadamente sus herramientas de trabajo (mallas, botas, tapones, guantes, mascarillas, etc.) durante el proceso de producción, el 3% fue neutral y el 88% opinó favorablemente a la pregunta.

El resultado refleja que la mayoría de los operarios utilizan las herramientas que se le brindan, pero existe un 9% que no lo hacen lo cual va en contra de la seguridad de los mismos trabajadores. Algunos encuestados manifestaron que deben entregarse más seguido las herramientas de trabajo al operario, las cuales deben ser adecuadas a las tareas que se realizan.

25.¿Se realizan reuniones periódicas con el personal del área de producción para darles indicaciones y solucionar problemas de trabajo?

Objetivo: Conocer la frecuencia de reuniones que se realizan con el personal del área de producción.

Cuadro No.28				
REUNION DEL PERSONAL				
Pregunta No.25	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
Fr.	16	1	48	65
Fa.	25%	1%	74%	100%

Análisis e Interpretación:

El 25% de los encuestados manifestó que no se realizan reuniones periódicas con el personal del área de producción, para darles indicaciones y solucionar problemas de trabajo, el 1% fue neutral, el 74% dio respuestas favorables a la pregunta.

Se deduce que a pesar que las tres cuartas partes de los operarios confirman que se realizan reuniones frecuentes, pero existe un grupo de empleados que lo niega, podría ser porque no se les da solución a los problemas que presentan o porque las reuniones no se hacen con la frecuencia debida o puede ser que ellos (25%) no participen de esas reuniones.

26. ¿Justifica usted ante su jefe inmediato su inasistencia al trabajo?

Objetivo: Conocer si el empleado informa su inasistencia al trabajo.

Cuadro No.29				
JUSTIFICACION DE INASISTENCIA				
Pregunta No.26	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
Fr.	3	1	61	65
Fa.	5%	1%	94%	100%

Análisis e Interpretación:

El 5% de los encuestados opinó que no justifican ante su jefe inmediato su inasistencia al trabajo, el 1% dio respuestas neutrales y el 94% se manifestó favorable a la pregunta.

Este resultado demuestra que la mayoría está informado de esta norma de la empresa y las sanciones que se le pueden aplicar en caso de no justificar su inasistencia al trabajo.

27. ¿Se le da a conocer a los trabajadores el reglamento interno del área de producción?

Objetivo: Investigar si los empleados conocen el reglamento interno.

Cuadro No.30				
CONOCIMIENTO DEL REGLAMENTO				
Pregunta No.27	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
Fr.	8	2	55	65
Fa.	12%	3%	85%	100%

Análisis e Interpretación:

El 12% de los encuestados expresó que no se les da a conocer a los trabajadores el reglamento interno del área de producción, el 3% dio respuestas neutrales y el 85% dio respuestas favorables a la pregunta.

Se concluye que la mayoría confirma que la empresa da a conocer el reglamento interno y por lo tanto, están informados de la disciplina a que deben regirse los operarios, pero existe un grupo que desconocen las normas disciplinarias. En este sentido sería bueno que la empresa tomara esta temática para desarrollarla en capacitaciones que se programen.

28. ¿Se genera desperdicio de la materia prima en pocas cantidades en el proceso de producción?

Objetivo: Investigar si existe desperdicio de materia prima en el proceso de producción.

Cuadro No.31				
ÍNDICE DE DESPERDICIO				
Pregunta No.28	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
Fr.	33	6	26	65
Fa.	51%	9%	40%	100%

Análisis e Interpretación:

El 51% de los encuestados considera que el desperdicio generado de la materia prima no es poco, el 9% fue neutral y el 40% dio respuestas favorables a la pregunta.

El resultado refleja que la mitad de los trabajadores afirman que se produce considerable desperdicio, esto es negativo para la empresa, ya que trae pérdida en su rentabilidad. Actualmente el índice de desperdicio es del 17% (ver anexo No.4).

En las observaciones hechas por algunos operarios expresaron que el desperdicio es generado en su mayor parte por la falta de experiencia y poco entrenamiento del personal nuevo y por los cortes de energía eléctrica.

29. ¿Considera que su trabajo es estable en esta empresa?

Objetivo: Investigar como perciben los trabajadores la estabilidad laboral en el área de producción de IPSA.

Cuadro No. 32				
ESTABILIDAD LABORAL				
Pregunta No.29	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
Fr.	12	7	46	65
Fa.	18%	11%	71%	100%

Análisis e Interpretación:

El 18% de los encuestados opinó que su trabajo no es estable en la empresa, el 11% fue neutral y el 71% opinó favorablemente a la pregunta.

El resultado refleja que casi las tres cuartas partes de operarios confirman que existe estabilidad laboral, sin embargo, en observaciones hechas por algunos trabajadores, expresaron que hay despidos de personal con experiencia. En este sentido la empresa tiene que valorar el trabajo, la experiencia y el comportamiento del empleado.

G. FACTOR CONTROL DE CALIDAD.

30. ¿Hay supervisión del uso de la materia prima y del producto terminado en el área de producción?

Objetivo: Investigar si existe supervisión de la materia prima y el producto terminado en el área de producción.

Cuadro No. 33				
SUPERVISION DE MATERIA PRIMA Y PRODUCTO TERMINADO				
Pregunta No.30	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
Fr.	5	3	57	65
Fa.	8%	4%	88%	100%

Análisis e Interpretación:

El 8% de encuestados opinó que no hay supervisión del uso de la materia prima y del producto terminado en el área de producción, el 4% fue neutral, y el 88% fue favorable a la pregunta.

Por lo tanto se deduce que hay un grupo de trabajadores (8%) que afirman que debe existir más supervisión del trabajo productivo, esto ayudaría a evitar el desperdicio, aunque en la pregunta No.28, cuadro No.31, se dijo que éste se debe al poco entrenamiento del personal nuevo y a los cortes de energía eléctrica.

En las observaciones que hicieron algunos operarios sugirieron que el supervisor debe estar más pendiente que al trabajador no le falte el material, y que los jefes inmediatos deben de revisar las órdenes de producción para mejorar el control del trabajo productivo.

31. ¿Conoce usted cuáles son los requisitos de calidad para evitar productos defectuosos?

Objetivo: Investigar si los operarios del área de producción conocen los requisitos de calidad para evitar productos defectuosos.

Cuadro No. 34				
REQUISITOS DE CALIDAD				
Pregunta No.31	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
Fr.	2	2	61	65
Fa.	3%	3%	94%	100%

Análisis e Interpretación:

El 3% de los encuestados opinó que no conocen cuáles son los requisitos de calidad para evitar productos defectuosos, el 3% fue neutral y el 94%, es decir, la mayoría, dio respuestas favorables a la pregunta.

Por lo tanto se deduce, que la mayoría de operarios están informados y conocen teóricamente los requerimientos de calidad, pero muchas veces sucede que dichos conocimientos no se aplican al trabajo diario y elaboran productos con defectos. Es fundamental que el 100% de operarios deban tener conocimientos de los requisitos de calidad y ponerlos en práctica.

En las opiniones hechas por los encuestados manifestaron que se necesitan más operarios para que se facilite la calidad y que debe haber más organización en el área de producción.

32. ¿Es bajo el nivel de reclamos de los clientes por los productos que compran?

Objetivo: Investigar si el nivel de reclamos en la empresa es bajo.

Cuadro No. 35				
RECLAMOS DE CLIENTES				
Pregunta No.32	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
Fr.	21	6	38	65
Fa.	32%	9%	59%	100%

Análisis e Interpretación:

El 32% de los encuestados dio respuesta negativa a la pregunta, el 9% fue neutral y el 59% opinó que el nivel de reclamos de los clientes es bajo.

De estas respuestas se puede inferir que mas de la mitad de los encuestados consideran que el nivel de reclamos de los clientes es bajo, a pesar de ello un tercio contradijeron esas opiniones debido a esta situación y para mejorar el servicio al cliente la empresa debe programar mas capacitaciones para los trabajadores, mantener en buen estado las maquinas, mejorar el control de calidad y que los productos satisfagan las especificaciones y condiciones requeridas por los usuarios.

33. ¿Los productos que demandan los clientes se entregan a tiempo?

Objetivo: Investigar el manejo de los tiempos de entrega de los productos a los clientes.

Cuadro No.36				
ENTREGA DE PRODUCTO				
Pregunta No.33	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
Fr.	10	3	52	65
Fa.	15%	5%	80%	100%

Análisis e Interpretación:

El 15% de los encuestados manifestó que los productos que demandan los clientes no se entregan a tiempo, el 5% fue neutral y el 80% opinó favorablemente.

Por lo que se concluye que la mayoría de los clientes reciben sus productos en la fecha determinada, pero existen casos de tardanza en la entrega de la mercadería.

Estos problemas se pueden dar por diferentes causas, como: defectos en equipos de trabajo, inasistencia de operarios, acumulación de pedidos y otras causas. Estas son las dificultades que la empresa debe ir solucionando para la satisfacción de los clientes.

También es importante hacer mención de las observaciones de algunos operarios, los cuales expresaron que el material para la producción deben sacarlo con anticipación, así también los productos elaborados deben ser despachados a tiempo para que no haya tardanza en la entrega de los pedidos que hacen los clientes.

34. ¿Evalúa la empresa el trabajo que usted realiza para medir su desempeño?

Objetivo: Conocer si la empresa realiza evaluaciones al desempeño al personal.

Cuadro No. 37				
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO				
Pregunta No.34	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
Fr.	16	2	47	65
Fa.	25%	3%	72%	100%

Análisis e Interpretación:

El 25% de los encuestados opinó que la empresa no evalúa el trabajo que realiza el operario para medir su desempeño, el 3% fue neutral y el 72% dio respuestas favorables a la pregunta.

Lo cual refleja que casi las tres cuartas partes confirman que el trabajo que realizan los operarios es evaluado. Es importante también hacer mención que los encuestados manifestaron en sus observaciones, que debe haber mayor atención en el trabajo de la producción, de parte de los supervisores y del personal operativo.

35. ¿Considera usted que el Sistema de Gestión de la Calidad implementado por la empresa, ha favorecido al área de producción?

Objetivo: Investigar si el Sistema de Gestión de la Calidad ha sido efectiva en al área de producción.

Cuadro No. 38				
FAVORECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD				
Pregunta No.35	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
Fr.	11	4	50	65
Fa.	17%	6%	77%	100%

Análisis e Interpretación:

El 17% de los encuestados opinó que el Sistema de Gestión de Calidad no ha favorecido al área de producción, el 6% dio respuestas neutrales y el 77% opinó favorablemente.

De donde se concluye que un grupo de operarios (17%) consideran que no se han solucionado totalmente los problemas, ya que todavía se da la existencia de desperdicio, reclamos y retrasos en las fechas de entrega de productos y otras dificultades más.

Cuadro No.39
Resumen de opiniones del personal operativo.

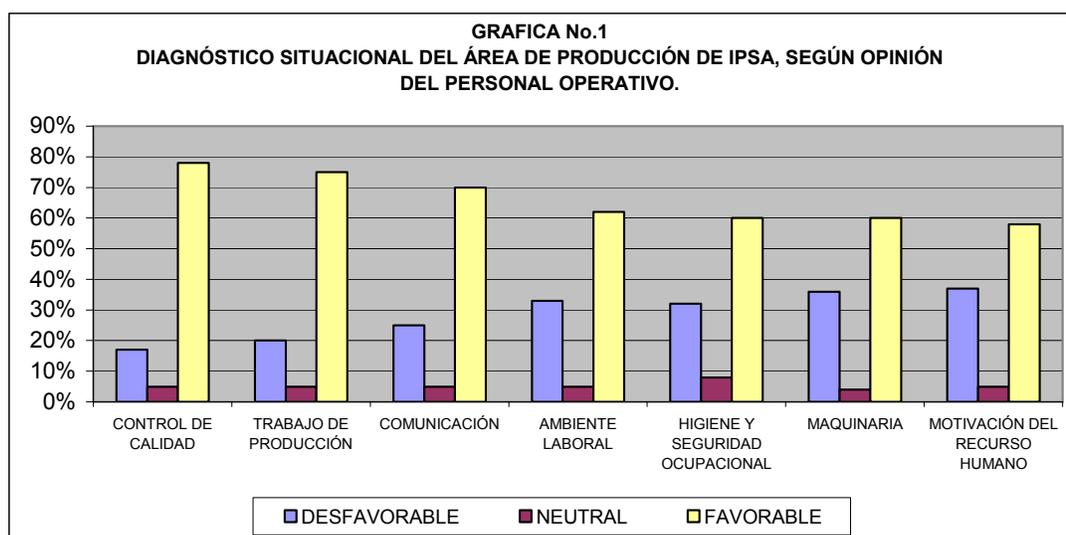
Motivacion del Recurso Humano					
No.	Microvariables	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
1	Incentivos	58%	8%	34%	100%
2	Capacitación	51%	1%	48%	100%
3	Salario	60%	12%	28%	100%
4	Participación	6%	3%	91%	100%
5	Satisfacción en el Trabajo	5%	0%	95%	100%
6	Identificación con los objetivos	14%	1%	85%	100%
7	Facilidades de Capacitación	52%	9%	39%	100%
8	Reconocimiento del Trabajo	48%	8%	44%	100%
	TOTAL	37%	5%	58%	100%
Ambiente Laboral					
No.	Microvariables	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
9	Opiniones del Trabajador	34%	1%	65%	100%
10	Trabajo Justo y Equitativo	46%	6%	48%	100%
11	Compañerismo	29%	2%	69%	100%
12	Respeto	23%	12%	65%	100%
	TOTAL	33%	5%	62%	100%
Higiene y Seguridad Ocupacional					
No.	Microvariables	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
13	Campañas para prevenir accidentes de trabajo	52%	9%	39%	100%
14	Comité de Higiene y Seguridad Ocupacional	25%	15%	60%	100%
15	Señalización	12%	5%	83%	100%
16	Condiciones Ambientales	37%	5%	58%	100%
	TOTAL	32%	8%	60%	100%
Comunicación					
No.	Microvariables	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
17	Lineamientos	22%	3%	75%	100%
18	Canales de Comunicación	35%	2%	63%	100%
19	Accesibilidad de los jefes	45%	9%	46%	100%
20	Consultas de Trabajo	6%	0%	94%	100%
21	Conocimiento a Servicios y Productos de IPSA	15%	11%	74%	100%
	TOTAL	25%	5%	70%	100%
Maquinaria					
No.	Microvariables	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
22	Plan Preventivo	37%	8%	55%	100%
23	Entrenamiento Maquinaria	34%	0%	66%	100%
	TOTAL	36%	4%	60%	100%
Trabajo de Produccion					
No.	Microvariables	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
24	Uso de Herramienta	9%	3%	88%	100%
25	Reunión con el personal	25%	1%	74%	100%
26	Justificación a las Inasistencias	5%	1%	94%	100%
27	Conocimiento de Reglamento Interno	12%	3%	85%	100%
28	Indice de desperdicio	51%	9%	40%	100%
29	Estabilidad Laboral	18%	11%	71%	100%
	TOTAL	20%	5%	75%	100%
Control de Calidad					
No.	Microvariables	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
30	Supervisión de materia prima y producto terminado	8%	4%	88%	100%
31	Requisitos de calidad	3%	3%	94%	100%
32	Nivel de reclamos	32%	9%	59%	100%
33	Entrega de productos	15%	5%	80%	100%
34	Evaluacion de desempeño	25%	3%	72%	100%
35	Favorecimiento Sistema Gestión de Calidad	17%	6%	77%	100%
	TOTAL	17%	5%	78%	100%

Fuente: Encuesta realizada al nivel operativo del área de producción de IPSA.

Cuadro No.40
Consolidado del Diagnóstico Situacional del área de producción
de IPSA, según opinión del personal operativo.

MACROVARIABLES	DESFAVORABLE	NEUTRAL	FAVORABLE	TOTAL
CONTROL DE CALIDAD	17%	5%	78%	100%
TRABAJO DE PRODUCCIÓN	20%	5%	75%	100%
COMUNICACIÓN	25%	5%	70%	100%
AMBIENTE LABORAL	33%	5%	62%	100%
HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	32%	8%	60%	100%
MAQUINARIA	36%	4%	60%	100%
MOTIVACIÓN DEL RECURSO HUMANO	37%	5%	58%	100%
TOTAL	29%	5%	66%	100%

FUENTE: Encuesta realizada al nivel operativo del área de producción de IPSA.



FUENTE: Encuesta realizada al nivel operativo del área de producción de IPSA.

Análisis:

Se presenta un resultado general del 29% desfavorable, 5% neutral y 66% favorable, del diagnóstico situacional, según opinión de los operarios.

Las macrovariables que obtuvieron el resultado más alto en la clasificación de favorables fueron:

- Control de Calidad: 78%
- Trabajo de Producción: 75%
- Comunicación: 70%

Mientras que las de más bajo resultado favorable fueron:

- Ambiente Laboral: 62%
- Higiene y Seguridad Ocupacional: 60%
- Maquinaria: 60%
- Motivación del Recurso Humano: 58%

Tal como se observa en estos resultados, la Motivación del Recurso Humano es la macrovariable con mas bajo porcentaje favorable lo cual refleja, que el personal operativo necesita de incentivos para aquellos trabajadores que cumplen sus tareas adecuadamente, mejoras salariales, capacitaciones de acuerdo a sus necesidades, reconocimiento al trabajo desarrollado por cada uno, así como un trato justo y equitativo de parte de los jefes.

3.3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE IPSA, SEGÚN OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES, COORDINADORES E INSPECTORES.

Los resultados de la encuesta que se administró a los coordinadores, supervisores e inspectores, se presentan en base a los cuadros y gráficas que se detallan a continuación. Es de hacer notar que la encuesta contiene la misma estructura y preguntas que la del personal operativo.

En el cuadro No.41 se presenta cada una de las macrovariables con el contenido de las preguntas realizadas y a la par el porcentaje de las opciones: desfavorables, neutral y favorable, luego se realiza el total del porcentaje de cada una de esas opciones.

El cuadro No. 42 contiene los datos del consolidado del diagnóstico situacional, según opinión de ese sector de empleados, seguidamente se retoman los datos para presentarlos en la gráfica No 2.

Cuadro No. 41
Resumen de opiniones del personal Coordinadores, Supervisores e
Inspectores.

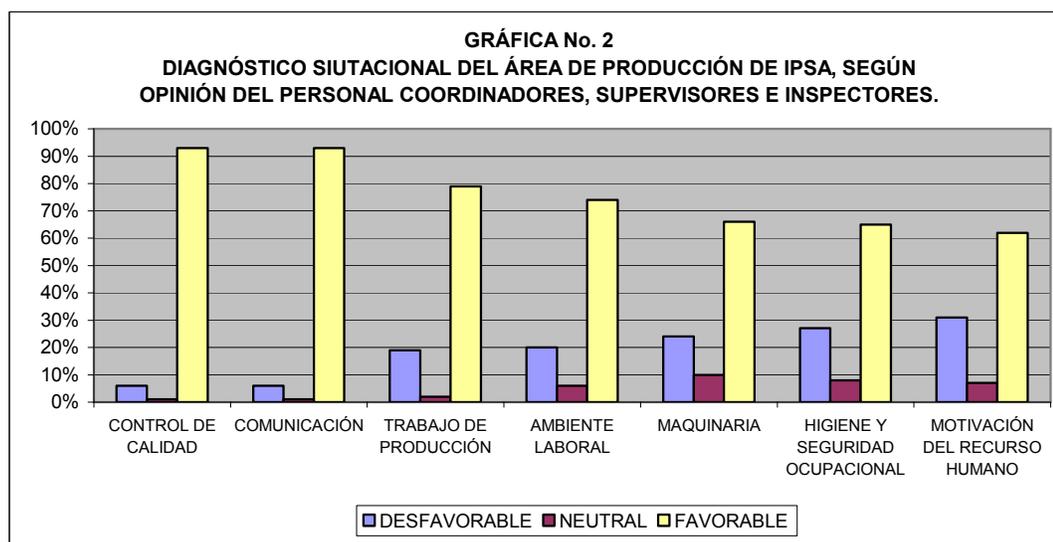
Motivacion del Recurso Humano					
No.	Factores	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
1	Incentivos	47%	13%	40%	100%
2	Capacitación	60%	0%	40%	100%
3	Salario	47%	20%	33%	100%
4	Participación	7%	0%	93%	100%
5	Satisfacción en el Trabajo	0%	0%	100%	100%
6	Identificación con los objetivos	7%	0%	93%	100%
7	Facilidades de Capacitación	47%	6%	47%	100%
8	Reconocimiento del Trabajo	33%	13%	54%	100%
TOTAL		31%	7%	62%	100%
Ambiente Laboral					
No.	Factores	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
9	Opiniones del Trabajador	13%	0%	87%	100%
10	Trabajo Justo y Equitativo	33%	0%	67%	100%
11	Compañerismo	20%	13%	67%	100%
12	Respeto	13%	13%	74%	100%
TOTAL		20%	6%	74%	100%
Higiene y Seguridad Ocupacional					
No.	Factores	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
13	Campañas para prevenir accidentes de trabajo	20%	7%	73%	100%
14	Comité de Higiene y Seguridad Ocupacional	40%	7%	53%	100%
15	Señalización	7%	7%	86%	100%
16	Condiciones Ambientales	40%	13%	47%	100%
TOTAL		27%	8%	65%	100%
Comunicación					
No.	Factores	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
17	Lineamientos	0%	0%	100%	100%
18	Canales de Comunicación	13%	0%	87%	100%
19	Accesibilidad de los jefes	7%	0%	93%	100%
20	Consultas de Trabajo	0%	0%	100%	100%
21	Conocimiento a Servicios y Productos de IPSA	7%	7%	86%	100%
TOTAL		6%	1%	93%	100%
Maquinaria					
No.	Factores	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
22	Plan Preventivo	20%	20%	60%	100%
23	Entrenamiento Maquinaria	27%	0%	73%	100%
TOTAL		24%	10%	66%	100%
Trabajo de Produccion					
No.	Factores	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
24	Uso de Herramienta	7%	0%	93%	100%
25	Reunión con el personal	0%	0%	100%	100%
26	Justificación a las Inasistencias	20%	0%	80%	100%
27	Conocimiento de Reglamento Interno	13%	0%	87%	100%
28	Indice de desperdicio	67%	6%	27%	100%
29	Estabilidad Laboral	7%	7%	86%	100%
TOTAL		19%	2%	79%	100%
Control de Calidad					
No.	Factores	Desfavorable	Neutral	Favorable	Total
30	Supervisión de materia prima y producto terminado	0%	0%	100%	100%
31	Requisitos de calidad	0%	0%	100%	100%
32	Nivel de reclamos	20%	0%	80%	100%
33	Entrega de productos	7%	0%	93%	100%
34	Evaluacion de desempeño	7%	0%	93%	100%
35	Favorecimiento Sistema Gestión de Calidad	0%	7%	93%	100%
TOTAL		6%	1%	93%	100%

Fuente: Encuesta realizada al nivel medio del área de producción de IPSA.

Cuadro No.42
Consolidado del Diagnóstico Situacional del Área de
Producción de IPSA, según opinión de: Coordinadores,
Supervisores e Inspectores.

MACROVARIABLES	DESFAVORABLE	NEUTRAL	FAVORABLE	TOTAL
CONTROL DE CALIDAD	6%	1%	93%	100%
COMUNICACIÓN	6%	1%	93%	100%
TRABAJO DE PRODUCCIÓN	19%	2%	79%	100%
AMBIENTE LABORAL	20%	6%	74%	100%
MAQUINARIA	24%	10%	66%	100%
HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	27%	8%	65%	100%
MOTIVACIÓN DEL RECURSO HUMANO	31%	7%	62%	100%
TOTAL	19%	5%	76%	100%

FUENTE: Encuesta realizada al nivel medio del área de producción de IPSA.



FUENTE: Encuesta realizada al nivel medio del área de producción de IPSA.

Análisis:

Los datos del consolidado del diagnóstico situacional del área de producción de IPSA, según la opinión de los supervisores, coordinadores e inspectores, presentan un resultado de 19% desfavorable, 5% neutral y 76% favorable.

Los factores favorables más altos fueron:

- Control de Calidad: 93%
- Comunicación: 93%
- Trabajo de Producción: 79%
- Ambiente Laboral: 74%

Los factores favorables más bajos fueron:

- Maquinaria: 66%
- Higiene y Seguridad Ocupacional: 65%
- Motivación del Recurso Humano: 62%

En el resultado de la macrovariable Comunicación, se advierte una contradicción entre un resultado de 93% favorable y las observaciones hechas por los encuestados en las preguntas abiertas, en donde manifestaron que existe poca comunicación entre el personal del área de producción y específicamente entre operarios y supervisores. (Ver Anexo No.3)

3.4. RESUMEN GENERAL COMPARATIVO DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE IPSA: OPINIÓN PERSONAL OPERATIVO Y NIVEL MEDIO (SUPERVISORES, COORDINADORES E INSPECTORES) .

Se realizó una comparación del consolidado de datos del diagnóstico situacional según la opinión del personal operativo y personal del nivel medio (supervisores, coordinadores e

inspectores) con el objetivo de conocer el punto de vista de cada subpoblación con respecto a la situación del área de producción, a través del cuadro No.43 y gráficas No.3 y No.4

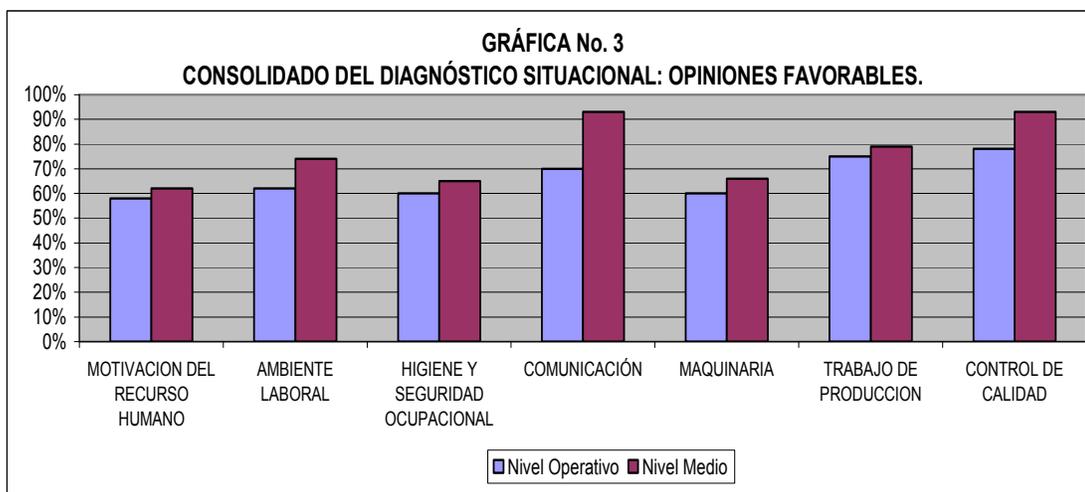
Seguidamente se efectuó un resumen del consolidado del diagnóstico situacional del área de producción de IPSA, para dar un panorama global de la integración de las opiniones de los sectores encuestados, lo cual se presenta a través del cuadro No.44 y gráfica No.5.

3.4.1 COMPARACIÓN DEL CONSOLIDADO DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL: OPINIONES DE OPERARIOS Y EMPLEADOS DEL NIVEL MEDIO.

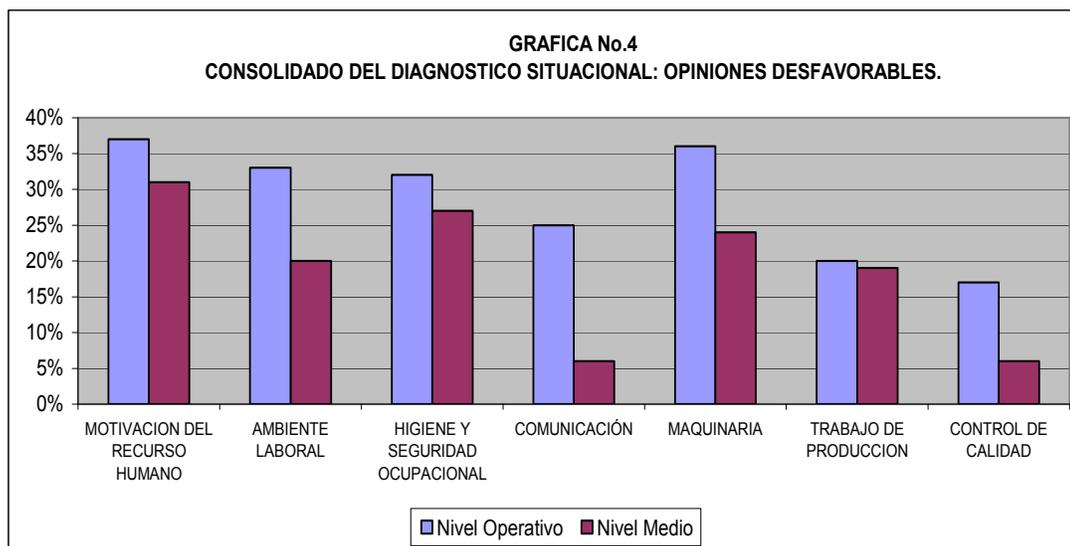
Cuadro No.43
Consolidado del Diagnóstico Situacional.

SECTORES	PERSONAL OPERATIVO	PERSONAL NIVEL MEDIO	PERSONAL OPERATIVO	PERSONAL MEDIO
MACROVARIABLES	DESFAVORABLES	DESFAVORABLES	FAVORABLE	FAVORABLE
MOTIVACION DEL RECURSO HUMANO	37%	31%	58%	62%
AMBIENTE LABORAL	33%	20%	62%	74%
HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	32%	27%	60%	65%
COMUNICACIÓN	25%	6%	70%	93%
MAQUINARIA	36%	24%	60%	66%
TRABAJO DE PRODUCCION	20%	19%	75%	79%
CONTROL DE CALIDAD	17%	6%	78%	93%
MEDIA	29%	19%	66%	76%
PROMEDIO GENERAL	24%		71%	

FUENTE: Encuesta realizada al nivel operativo y al nivel medio del área de producción de IPSA.



FUENTE: Encuesta realizada al nivel operativo y al nivel medio del área de producción de IPSA.



FUENTE: Encuesta realizada al nivel operativo y al nivel medio del área de producción de IPSA.

Análisis Comparativo:

Las siete macrovariables de la encuesta fueron evaluadas por el personal operativo con porcentajes favorables más bajos que el nivel medio. Esto demuestra que cada sector de empleados, emite

sus opiniones de acuerdo a su punto de vista, convicciones e intereses laborales.

Los factores control de calidad y comunicación, fueron altamente evaluados por los supervisores, coordinadores e inspectores, ya que ellos están involucrados directamente en la conducción de estas áreas de trabajo.

Los factores evaluados con porcentajes favorables más bajos por ambos sectores de empleados fueron: motivación del recurso humano, maquinaria e higiene y seguridad ocupacional.

El resultado de las variables en la investigación según opinión del personal operativo es insatisfactorio, porque se obtuvo un 66% favorable el cual es un porcentaje menor al 70%, determinado como parámetro de nivel de aceptación.

El resultado de la opinión del nivel medio, es satisfactorio porque se obtuvo un porcentaje favorable del 76% que sobrepasa el mínimo de 70%.

Estos datos también demuestran que según opinión del personal operativo, existen más dificultades o debilidades en el área de producción, debido a que todas las macrovariables resultaron con mayores índices desfavorables que las consideradas por el nivel medio.

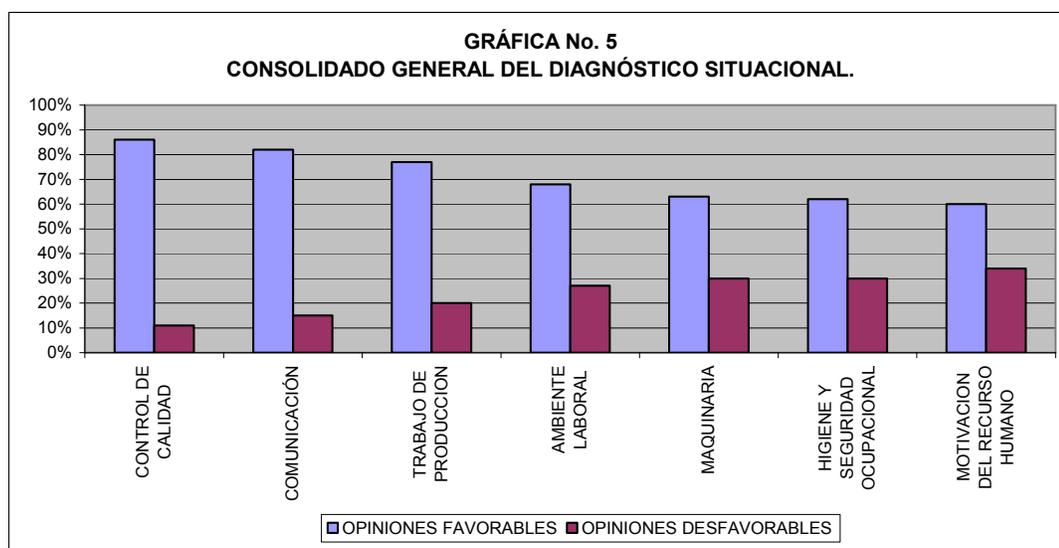
3.4.2. CONSOLIDADO GENERAL DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE IPSA.

Cuadro No.44

Consolidado general del Diagnóstico Situacional.

ÁREA DE PRODUCCION	PERSONAL OPERATIVO Y NIVEL MEDIO	PERSONAL OPERATIVO Y NIVEL MEDIO
MACROVARIABLES	OPINIONES FAVORABLES	OPINIONES DESFAVORABLES
CONTROL DE CALIDAD	86%	11%
COMUNICACIÓN	82%	15%
TRABAJO DE PRODUCCION	77%	20%
AMBIENTE LABORAL	68%	27%
MAQUINARIA	63%	30%
HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	62%	30%
MOTIVACION DEL RECURSO HUMANO	60%	34%
PROMEDIO GENERAL	71%	24%

FUENTE: Encuesta realizada al nivel operativo y al nivel medio del área de producción de IPSA.



FUENTE: Encuesta realizada al nivel operativo y al nivel medio del área de producción de IPSA.

Análisis:

El consolidado general del diagnóstico situacional de IPSA, resume las opiniones dadas por los operarios y el personal del nivel medio (coordinadores, supervisores e inspectores), de donde se puede determinar que las macrovariables: Control de Calidad (86%), Comunicación (82%) y Trabajo de Producción (77%) son los aspectos mejores evaluados. Las de más baja evaluación son: Motivación del Recurso Humano (60%), Higiene y Seguridad Ocupacional (62%), Maquinaria (63%) y Ambiente Laboral (68%).

El resultado del resumen general es satisfactorio, porque se obtuvo un porcentaje de 71%, es decir, un punto más del 70% como mínimo aceptable, por lo que la empresa debe poner más atención a cada una de estas macrovariables, para obtener la excelencia en el quehacer del área de producción, principalmente en aquellas donde se observan más debilidades, mostrándose así, mayores opiniones desfavorables al respecto.

3.5. ANÁLISIS FODA DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE IPSA.

Para la realización del análisis FODA se tomó en cuenta los resultados de la encuesta que se administró a las poblaciones consideradas en el estudio: el personal operativo y el personal del nivel medio: supervisores, coordinadores e inspectores; la observación directa del entorno y las respuestas dadas en las

entrevistas realizadas a algunas personas que laboran en la empresa. (Ver anexo No.4). Obteniéndose así un panorama del ambiente interno y externo del área de producción de IPSA.

Los factores externos se agrupan en oportunidades y amenazas que la empresa debe tomar en cuenta para obtener una ventaja competitiva frente a las demás empresas industriales dedicadas a la fabricación de plástico.

Los factores internos se agrupan en fortalezas y debilidades que deben ser consideradas para superar las deficiencias existentes dentro de la empresa.

3.5.1. Determinación de Oportunidades y Amenazas de IPSA.

3.5.1.1. Oportunidades.

- Crecimiento de la empresa por la captación de nuevos clientes.
- Apertura de nuevos mercados en Centroamérica, Trinidad & Tobago y Panamá.
- Acceso a los medios de comunicación modernos: Comercio Electrónico, Internet, Televisión y otros.
- Apoyo de las Instituciones financieras a las empresas del país.

- Aprovechar los beneficios de los TLC's para la exportación de productos y importación de materias primas y maquinaria.
- Incorporar Tecnología de punta al proceso de producción.

3.5.1.2. Amenazas.

- Aumento del precio de la energía eléctrica.
- Cortes frecuentes de energía eléctrica en la planta.
- Enfrentarse a la competencia a nivel nacional e internacional, en precios y calidad del producto.
- IPSA compite a nivel centroamericano con empresas de mayor tecnología y capacitación.
- Alto costo de la materia prima.
- Competencia a nivel nacional: Empresas Termoencogibles, Polibag, Bestplas, Emplasa.
- Competencia a nivel internacional: Prepac (Francia), Plastilene (Colombia), Lamber (Costa Rica), Polymer (Honduras).
- Aumento de la tasa de inflación.
- Alta dependencia de producto derivado del petróleo: resina.
- Violencia e inseguridad ciudadana.

- Problemas con los proveedores por el abastecimiento de la resina, debido a la escasez de este producto.
- Alza de los precios del petróleo.

3.5.2. Determinación de Fortalezas y Debilidades de IPSA.

3.5.2.1. Fortalezas.

- Preservación del producto con empaques que protegen del polvo y de la intemperie.
- Experiencia en la fabricación de empaque flexible.
- El trabajo se realiza en base a indicadores (metas).
- Reciclaje de los desperdicios plásticos y químicos, en máquinas especializadas, para no contaminar el medio ambiente.
- Poseer con maquinaria de tecnología de punta a nivel nacional.
- Participación de los trabajadores a las actividades que realizan al Sistema de Gestión de la Calidad.
- Adquisición de nuevas máquinas de impresión y bolseo.
- Proyecto de Apertura de una nueva planta fuera de la capital, lo cual generaría mayor capacidad instalada.
- Contar con excelentes clientes en nuestro país como: Unilever, La Constancia, Kimberly Clark, entre otros.

- Trabajar con los mejores proveedores del extranjero: DOW CHEMICALS (Estados Unidos), EXXON MOBIL (Estados Unidos), EQUISTAR (Estados Unidos), BASELL (Alemania) y PROPILCO (Colombia).
- Promoción de la empresa a través de su sitio Web.

3.5.2.2. Debilidades.

- Insuficiente incentivos para los trabajadores que cumplen adecuadamente sus tareas.
- Pocas capacitaciones técnicas al personal operativo y electromecánico.
- No se le brindan facilidades al trabajador, en cuanto a horarios y apoyo financiero, para asistir a las capacitaciones que se programan fuera de la empresa y con algún costo.
- Insuficientes reconocimientos de los jefes, por el esfuerzo y calidad del trabajo que realizan los operarios.
- Poco compañerismo y cooperación entre los trabajadores del área de producción.
- Algunos trabajadores resienten que el trato de los jefes hacia ellos no es justo ni equitativo.

- No se cuenta con un eficiente comité de higiene y seguridad ocupacional.
- Deficientes condiciones ambientales para que los trabajadores desarrollen su trabajo.
- No se realizan campañas constantes de higiene y seguridad ocupacional que ayuden a prevenir accidentes de trabajo.
- Poca accesibilidad de los jefes para atender las inquietudes de los trabajadores.
- Deficiente mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria.
- Las capacitaciones que ofrece la empresa, no llena las expectativas de los trabajadores.
- Insuficiente entrenamiento al personal operativo para el adecuado manejo de máquinas y equipo de trabajo.
- El espacio físico es reducido en el área de producción, que influye en la capacidad productiva y provoca desórdenes tanto de materiales como de productos terminados.
- Frecuente rotación de personal operativo.

- Inasistencia de operarios al trabajo, sin justificación.
- Existe alto índice de desperdicio de la materia prima.

Hay reclamos y devoluciones de productos que no llenan las especificaciones requeridas por los clientes por la falta de control de calidad.

- Falta de recursos y apoyo de la Dirección en actividades que promueven el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Hay retraso en la entrega de productos a los clientes.

CAPITULO IV.

PROPUESTA: "DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE CALIDAD PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA INDUSTRIAS PLÁSTICAS, S.A. DE C.V., PERÍODO 2008-2012".

4.1. Generalidades de la propuesta.

El objetivo de este capítulo es presentar a la empresa Industrias Plásticas, la propuesta sobre Diseño de un Plan Estratégico de Calidad para el área de producción, cuyo período es de cinco años de 2008-2012.

Con las estrategias que se proponen se pretende contribuir a superar, en gran parte, las dificultades o debilidades encontradas en la investigación y reflejadas en el análisis FODA, esperando la participación de la empresa en la implementación de dicho plan estratégico, ya que resolver los problemas no depende solo de las estrategias propuestas, sino también del esfuerzo aunado de todos y cada una de las personas que elaboran en ésta área de trabajo, principalmente de la buena administración que realice la gerencia y la alta gerencia.

Las áreas de acción que contempla el plan estratégico están referidas a las siete macrovariables de la investigación, porque en todas se detectaron problemas, aunque las de más bajo

porcentaje favorable fueron cuatro: motivación del recurso humano (60%), higiene y seguridad ocupacional (62%), maquinaria (63%) y ambiente laboral (68%). Seguidamente se consideran las tres variables de más alto porcentaje favorable: trabajo de producción (77%), comunicación (82%) y control de calidad (86%).

Entre los beneficios que se esperarían lograr en el futuro, con el presente Plan Estratégico de Calidad, con la colaboración del personal de IPSA para el fortalecimiento del área de producción están:

- Tener un personal altamente capacitado y motivado a fin de mejorar su desempeño en la empresa, y la disminución de la rotación de empleados.
- Entrenar en forma teórica y práctica al personal sobre el uso de las materias primas, manejo de maquinaria y equipo de trabajo, así como el logro de la disminución de los índices de desperdicio y de inasistencia injustificada de los empleados.
- Generar en la empresa un ambiente laboral de cordialidad, compañerismo y comunicación entre el personal, asimismo mejorar la relación entre jefes y subalternos.

- Fomentar el trabajo en equipo, integrando a los trabajadores en los diferentes proyectos de mejora, según sus habilidades y conocimientos, y lograr mayor participación del personal en actividades del Sistema de Gestión de Calidad.
- Desarrollar un eficiente comité de higiene y seguridad ocupacional que vele por la salud del personal, condiciones ambientales, a través de la realización y cumplimiento de las actividades del plan de trabajo de dicho comité.
- Mejor control de calidad en la elaboración de los productos, para la disminución de reclamos y de retrasos en la entrega de mercadería a los clientes.

4.2 Desarrollo del Plan Estratégico de Calidad 2008-2012 y Plan Operativo 2008.

El Plan Estratégico de Calidad, propuesto a la empresa "Industrias Plásticas, S.A. de C.V.," comprende un período de cinco años para su aplicación: 2008-2012, y está conformado por estrategias a largo plazo, acciones, indicador de logro, fórmula para cuantificar cada indicador y la calendarización para llevar a cabo dicho plan.

El Plan Operativo 2008, abarca el primer año de aplicación del Plan Estratégico de Calidad, desde el mes de enero hasta el mes de diciembre y comprende la siguiente estructura: estrategias a

corto plazo, actividades, personas responsables en llevarlas a cabo en la fecha señalada y el calendario respectivo.

En la Matriz Resumen de Estrategias Propuestas, se ordenan las macrovariables según los resultados obtenidos en la investigación, desde la de más baja evaluación, a la de mayor porcentaje.

A fin de poder dar seguimiento a cada plan operativo, se presenta un formato de plan de acción para darle continuidad a cada una de las actividades. (Ver anexo No.6).

A continuación se desarrolla el Plan Estratégico de Calidad 2008-2012 y luego, el Plan operativo 2008, especificando las áreas de acción referidas a las macrovariables de la investigación.

CUADRO No. 46

Plan Estratégico de Calidad 2008-2012																								
ÁREA DE ACCIÓN		HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL																						
	ESTRATEGIA A LARGO PLAZO	ACCIONES	INDICADOR DE LOGRO	FÓRMULA	CALENDARIZACION																			
					2008				2009				2010				2011				2012			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
B	Implementar y mantener un sistema de gestión de higiene y seguridad ocupacional en el área de producción.	1. Elaborar y difundir un manual que incluya una política sobre higiene y seguridad ocupacional, para la prevención de accidentes en el área de producción.	Índice de accidentalidad.	No. de accidentes por mes	■				■				■				■				■			
		2. Desarrollar un programa de inspecciones de seguridad ocupacional, para detectar posibles riesgos laborales y su eliminación.	Índice de accidentalidad.	No. de accidentes por mes	■																			
		3. Desarrollar un reglamento de higiene y seguridad ocupacional.	índice de amonestaciones.	Cantidad de personal amonestado / total de personal x 100	■																			

CUADRO No. 48

Plan Estratégico de Calidad 2008-2012																								
ÁREA DE ACCIÓN		AMBIENTE LABORAL																						
	ESTRATEGIA A LARGO PLAZO	ACCIONES	INDICADOR DE LOGRO	FÓRMULA	CALENDARIZACIÓN																			
					2008				2009				2010				2011				2012			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
D	Desarrollar un ambiente laboral de compañerismo alineado con los valores de la empresa, para conformar un verdadero equipo de trabajo.	1. Fomentar el trabajo en equipo para la realización de las diferentes labores del área de producción.	% de participación de los empleados en proyectos de mejora.	No. de personas participando en equipos / total de personal del área de producción x 100																				
		2. Desarrollar y Difundir un código de conducta para el personal del área de producción.	% de personas que conocen el código de conducta.	cantidad de personas que conocen el código de conducta / Total del personal del área de producción x 100																				
		3. Establecer convivios sobre eventos culturales, deportivos y de recreación.	% de personal que participa en cada evento.	No de personas que participan en cada evento / total del personal del área de producción x 100																				

4.2.3 MATRIZ RESUMEN DE ESTRATEGIAS PROPUESTAS.		
MACROVARIABLES	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE
A. MOTIVACIÓN DEL RECURSO HUMANO.	1. Desarrollar un programa de incentivos-reconocimientos para el personal, por desempeño sobresaliente en el trabajo.	Gerente de Producción
	2. Elaborar un plan anual de capacitación sobre calidad y desarrollo humano.	Jefe de Recursos Humanos.
	3. Promover la participación del personal del área de producción en proyectos de mejora.	Comité de Gestión de Calidad.
B. HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL.	1. Elaborar y difundir un manual sobre política de higiene y seguridad ocupacional	Comité de Gestión de Calidad.
	2. Desarrollar un programa de inspecciones de seguridad ocupacional, para detectar riesgos laborales, y su eliminación.	Comité de Higiene y Seguridad
	3. Desarrollar un reglamento de seguridad ocupacional.	Comité de Higiene y Seguridad
C. MAQUINARIA	1. Elaborar un plan anual de mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria y equipo de trabajo.	Jefe de Planificación y Mto.
	2. Desarrollar un plan de inducción bimensual en el manejo de la maquinaria y equipo de trabajo, para el personal nuevo.	Jefe de Planificación y Mto.
	3. Establecer un plan de actualización del manejo de maquinaria y equipo de trabajo, para el personal antiguo.	Jefe de Planificación y Mto.
D. AMBIENTE LABORAL	1. Fomentar el trabajo en equipo para la realización de las labores en el área de producción.	Comité de Gestión de Calidad.
	2. Desarrollar y difundir un código de conducta, para el personal del área de producción.	Jefaturas del área de producción
	3. Establecer convivios sobre eventos culturales, deportivos y de recreación.	Jefe de Recursos Humanos.
E. TRABAJO DE PRODUCCIÓN	1. Crear un plan de formación teórico-práctico, sobre el uso de materias primas en la elaboración de productos.	Jefe de Control y Calidad.
	2. Crear un plan de exposiciones de charlas sobre leyes laborales y sanciones por incumplimiento.	Jefe de Recursos Humanos.
	3. Integración voluntaria del personal a los círculos de calidad para realizar miniproyectos.	Comité de Calidad.
F. COMUNICACIÓN	1. Establecer un plan de reuniones de jefes y personal operativo, para dar linamiento de trabajo y atender problemas.	Gerente de Producción
	2. Crear buzón de sugerencias en el área de producción.	Jefe de Informática.
	3. Crear y divulgar boletín informativo semestral, para dar a conocer actividades de la empresa.	Jefe de Informática.
G. CONTROL DE CALIDAD.	1. Implementar y difundir herramientas de calidad, al personal del área de producción.	Jefe de Control y Calidad.
	2. Plan de Supervisión y Control de Calidad en la elaboración de productos.	Jefe de Control y Calidad.
	3. Entregar los pedidos a los clientes justo a tiempo.	Jefe de Despacho y Prod. Term

CAPITULO V.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1. CONCLUSIONES.

Se presentan a continuación las conclusiones del estudio realizado, describiendo las debilidades sobresalientes en la investigación, en cada una de las siete macrovariables investigadas y que influyen negativamente en la calidad del trabajo en el área de producción de IPSA.

MOTIVACIÓN DEL RECURSO HUMANO.

La falta de incentivos y reconocimientos al esfuerzo que realizan los trabajadores en el desarrollo de sus tareas en forma adecuada, hacen que se desmotiven y muchos buscan mejores oportunidades en otras empresas, dando así la rotación continua de empleados. También provoca desmotivación en el personal la falta de apoyo de recursos de la dirección a las actividades que promueve el Sistema de Gestión de la Calidad. Asimismo, las capacitaciones que ofrece la empresa no llenan las expectativas de los trabajadores, ya que ellos necesitan no sólo de capacitaciones teóricas, sino prácticas, para aplicarlas a sus labores diarias.

Un personal capacitado se vuelve más productivo, obviamente porque tienen más conocimientos, mejora su autoestima y su actitud frente al trabajo.

AMBIENTE LABORAL.

El trabajador necesita sentirse estimado, es decir, valorado como persona, en este aspecto hay deficiencias, ya que algunos operarios recientes que no reciben un trato justo y equitativo de sus jefes, por otra parte, existe poco compañerismo y cooperación entre los trabajadores, lo que trae ausencia de solidaridad, que es necesaria para que el grupo se sienta apoyado entre si y logre consolidarse como equipo importante dentro de la empresa.

COMUNICACIÓN.

La poca accesibilidad de los jefes, principalmente de los supervisores, para atender las inquietudes de los operarios, denota que debe mejorarse la comunicación entre estos dos sectores de empleados. Los trabajadores deben ser escuchados, porque constituyen la fuerza de trabajo de la empresa y cualquier problema o duda no resuelta, podría repercutir en el proceso productivo.

MAQUINARIA.

Los continuos desperfectos que sufre la maquinaria, es el resultado del mal uso que se le da a estos instrumentos de trabajo, por el poco entrenamiento que se le da al personal operativo principalmente a los operarios nuevos, que necesitan de una mejor inducción, asimismo, al deficiente mantenimiento que se le da a la maquinaria, por la poca preparación técnica del personal electromecánico.

HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL.

En el área de producción las condiciones ambientales y físicas no son las adecuadas, ya que existe falta de limpieza, espacio físico reducido como techo y piso en malas condiciones. Por otra parte, no se realizan constantemente campañas de prevención de accidentes, todo esto evidencia que existe un deficiente Comité de Higiene y Seguridad Ocupacional, así como la falta de un Reglamento que norme su trabajo.

TRABAJO DE PRODUCCIÓN.

El alto índice de desperdicio de las materias primas en el trabajo de producción, es un problema que la empresa no ha podido solucionar, lo cual es causado por varios factores, como los cortes de energía eléctrica, desperfectos constantes de la maquinaria, inexperiencia del personal operativo nuevo y deficiencias en el control y supervisión del trabajo. Es

importante señalar también, que la rotación de los trabajadores como influye en el alto índice de desperdicio, en el sentido que la empresa se ve en la necesidad de contratar nuevas personas que llegan con escasas o ninguna preparación técnica.

CONTROL DE CALIDAD.

Se dan reclamos de los clientes porque los productos que adquieren no cumplen con las especificaciones requeridas por ellos o no cumplen con los estándares de calidad. También hay reclamos de los clientes por la falta de entrega a tiempo de los productos solicitados. Es de hacer notar, que en este último problema, influye mucho la inasistencia de los trabajadores a su puesto de trabajo, porque a la hora de realizar las labores, el personal no está completo y la productividad va retrasando los pedidos. Todo esto denota que hay deficiencias en el control de calidad de los productos y en la aplicación del Reglamento Interno de Trabajo del área de producción.

5.2. RECOMENDACIONES.

Se consignan algunas recomendaciones que se han considerado hacer para el área de producción, aprovechando las fortalezas, y oportunidades y combatiendo las amenazas y debilidades existentes, con el fin que la gerencia, si cree conveniente, puede aplicarlas para fortalecer la situación de la empresa y buscar la mejora continua de la misma, además estas

recomendaciones vienen a reforzar el Plan Estratégico de Calidad propuesto.

MOTIVACIÓN DEL RECURSO HUMANO.

- Crear un escalafón para los trabajadores, según tiempo de servicio en la empresa, que sirva de base para aumento salarial.
- Crear el puesto de "Encargado(a) de desarrollo de personal", que tenga como función la coordinación de las capacitaciones, cursos, charlas, inducción, para que los empleados adquieran un formación permanente, se evalúen sus necesidades de conocimientos y técnicas nuevas.
- Formular un diagnóstico situacional del Recurso Humano del área de producción a través de la identificación del perfil y situación laboral de los empleados.
- Asignación de bonificaciones a los empleados del área de producción de acuerdo a las evaluaciones de su desempeño laboral.
- Crear una bolsa de trabajo para la contratación de técnicos y operarios para el área de producción.
- Desarrollar permanentemente una "Cultura de Calidad" en la empresa para infundir buenas prácticas de educación sobre la calidad, involucrando a todo el personal en las actividades y respetando las líneas de acción establecidas.

AMBIENTE LABORAL.

- Establecer mediciones del clima organizacional para conocer la satisfacción del personal del área de producción.
- Crear una zona amplia de recreación y descanso para el personal, así también el servicio de cafetín, a fin que los empleados puedan adquirir sus alimentos.
- Desarrollar campañas internas sobre los valores de la empresa.

COMUNICACIÓN.

- Utilizar la cartelera, como medio para informar los sucesos importantes de la empresa durante la semana, actividades del área de producción y del sistema de Gestión de Calidad.
- Actualizar el slogan y logotipo de la empresa para reforzar la imagen de IPSA ante el público y ante los competidores.

HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL.

- Implementar el botiquín para el personal del área de producción y abastecerlo constantemente con medicamentos.
- Fundar una clínica médica dentro de la empresa para la atención de los empleados.
- Realizar un programa semestral de simulacros de evacuación para preparar al personal en casos de siniestros.
- Establecer un plan de ordenamiento y señalización de lugares de evacuación y riesgos.

- Crear brigadas de evacuación, de primeros auxilios y contra incendios.
- Reestructuración del comité de Higiene y Seguridad Ocupacional.
- Llevar bitácora de los accidentes que permitan analizar el comportamiento de estos, para tomar las medidas preventivas correspondientes y asimismo darlas a conocer a los empleados.

MAQUINARIA.

- Dar mantenimiento correctivo en forma inmediata a las máquinas que tiene desperfectos.
- Capacitar técnicamente y en forma continua a los trabajadores sobre el manejo de la maquinaria.
- Determinar criterios de cambios de maquinaria.
- Dar a conocer a los empleados lineamientos sobre el mantenimiento preventivo.
- Establecer controles estadísticos de tiempos muertos, para conocer su incidencia en la producción.
- Crear un plan de compras de repuestos para la maquinaria.
- Llevar a cabo programas de reclutamiento de personal con los diferentes perfiles.

TRABAJO DE PRODUCCIÓN.

- Concretizar el proyecto de apertura de otra planta fuera de la capital.
- Construir una planta de energía eléctrica, para suplir las emergencias.

- Remodelar la infraestructura del edificio actual de IPSA, para darle mayor espacio físico al área de producción y que exista más orden tanto de materiales como de productos terminados.

CONTROL DE CALIDAD.

- Tomar en cuenta las recomendaciones, sugerencias y problemas que manifiesten los clientes, en cuanto a la calidad de los productos y fecha de entrega de los mismos.

GERENCIA DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN.

- Apoyar al comité de Auditoría Interna de Calidad, para el control y cumplimiento de normas, leyes, reglamentos, políticas de calidad, elaboración de productos y otros.
- Participación del Gerente del Área de Producción, en las estrategias que desarrolla el comité de Gestión de Calidad.
- Propiciar la cooperación entre los diferentes departamentos del área de producción, colaborando de forma inmediata cuando surjan problemas de maquinaria y otras clases de dificultades del trabajo productivo.
- Los jefes de las diferentes unidades, los gerentes y las altas autoridades deben de trabajar en forma coordinada, aunando esfuerzos que lleven a una excelente administración de IPSA, trabajando con calidad para obtener mejores resultados, ya sea en los productos que se ofrecen, en el servicio al cliente, como también, en una mejor rentabilidad de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Cantú Delgado, Humberto. **Desarrollo de una cultura de calidad**, 3^a. Edición. México: McGrawHill, 2006.
- Chiavenato, Adalberto. **Administración "Procesos Administrativos"**. 2^a. Edición. Bogota, Colombia: McGrawHill, 1998.
- Chiavenato, Adalberto. **Administración de Recursos Humanos**. 5^a. Edición, Bogota, Colombia: McGrawHill, 2000.
- Evans, James R. Y William Lindsay, **Administración y Control de Calidad**. 4^a. Edición. México: Internacional Thomson, Editores, 2000.
- Hernández Sampieri, Roberto y Otros. **Metodología de la Investigación**. 2^a. Edición. México: McGrawHill, 1998.
- James, Paul. **Gestión de la calidad Total**. Madrid, España: Prentice Hall, 2006.
- Juran, J.M. y F.M. Gryna. **Análisis y planeación de la calidad**. 3^a. Edición, México: McGrawHill, 2001.
- Juran, J.M. y F.M. Gryna. **Manual de Control de Calidad**. 4^a. Edición, Madrid, España: McGrawHill, 1994.

- Koontz, Harold y Hainz Weinrich. **Administración una perspectiva Global**. México: McGrawHill, 1998.
- Kotler, Philip y Gary Armstrong. **Marketing**. 10a. Edición. México: Pearson educación, 2004.
- Krajewski, Lee y Larry P. Ritzman. **Administración de Operaciones. Estrategia y Análisis**. 5^a. Edición. México: Pearson Educación, 2000.
- Prieto Herrera, Jorge Eliécer. **La Gestión Estratégica Organizacional**. 1^a. Edición. Bogota, Colombia: ECOE Ediciones, 2003.
- Robbins Stephen y Mary Coulter. **Administración**. 5a. Edición. México: Prentice- Hall Hispanoamericana, 1996.
- Steiner, George A. **Planificación Estratégica. Lo que todo Director debe saber. Una guía paso a paso**. Editorial CECSA, 23^a. Edición. México, 1998. pp. 19-39.

Tesis

- Sorto Benítez, Yesenia Merari y otras. **Diseño de un Programa de Calidad en el Servicio para el Área de Consulta Externa del Hospital Nacional de Niños Benjamin Bloom**. San

Salvador, Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, Febrero, 2003.

Documentos

- **Norma ISO 9001:2000.** Madrid, España: AENOR, 2000.
- Industrias Plásticas, S.A. de C. V. **Manual de Calidad.** San Salvador, El Salvador, 2005.

Revistas

- Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI). Revista Industria. **El rol y las responsabilidades principales de un gerente.** San Salvador, El Salvador, julio, 2003.

Páginas Web

- www.espo/edu.ec/aseplas/revista/ediciones/revista-2006.
- www.ipsa-sv.com
- www.virtual.ues.edu.sv
- www.ues.edu.sv/academia/index.htm

ANEXOS

ANEXO No.1
Encuesta dirigida al personal
Operativo, Supervisores, Coordinadores
e Inspectores.

ANEXO No.2

**Resumen de respuestas a las preguntas
abiertas, según opinión de operarios.**

RESUMEN DE RESPUESTA A LAS PREGUNTAS ABIERTAS (OPERARIOS).

MACROVARIABLES	PROBLEMAS	
Motivación del Recurso Humano	- Se necesitan capacitaciones eficientes para el personal operativo, no sólo capacitaciones teóricas, sino también prácticas y por mucho tiempo.	
	- Cumplir con las promesas de aumento de salario para el trabajador operativo, para que se sienta motivado a trabajar.	
	- Elaborar programas de capacitación para formar mejores trabajadores, ya sea en el área técnica como intelectualmente, para que puedan aplicar dichos conocimientos en sus áreas de trabajo.	
	- No hay incentivos monetarios para el operario.	
Maquinaria	- El personal de planta es subestimado por el personal de oficina.	
	- Falta de mantenimiento de la maquinaria. Le dan mantenimiento hasta que se arruinan las máquinas.	
	- Máquinas defectuosas.	
	- Mantenimiento es incapaz de corregir un error por pequeño que sea.	
	- Las máquinas cuando se arruinan sólo las limpian y ponen las mismas piezas, por eso se vuelven a arruinar rápido.	
	- Poca atención a los defectos de las máquinas.	
Comunicación	- No hay supervisión de cómo están trabajando las máquinas.	
	- Con los cortes de energía eléctrica se dan problemas en las máquinas.	
	- Falta de comunicación entre el personal del área de producción.	
TRABAJO DE PRODUCCIÓN	- Falta de información entre compañeros operarios.	
	- Poca comunicación entre Jefes y Operarios.	
	- Herramientas	- Deben de dotar más seguido de botas, guantes, uniformes.
		- Falta de herramientas adecuadas y equipo de trabajo.
	- Espacio	- Espacio físico reducido para colocar la materia prima.
		- A veces no hay espacio donde colocar el producto terminado y eso trae desorden.
		- El área de producción es pequeña para la cantidad de productos que entran y salen.
		- Poco espacio donde colocar resinas de extrusión y las bobinas.
	-Desperdicio	- Hay goteras en los techos y el suelo en mal estado.
		- Los cortes de energía eléctrica contribuyen a generar más desperdicio de la materia prima.
- Producción	- El personal nuevo por la falta de experiencia generan mucho desperdicio de materia prima, ya que necesitarían de mucho entrenamiento.	
	- Con los cortes de energía, baja la producción de la fábrica.	
	- Falta de entrenamiento de los operarios nuevos, por un buen tiempo.	
	- Hay despidos del personal con experiencia.	
	- El nuevo ingreso de personal operativo sin experiencia trae desperdicio de materia prima y retraso en la producción.	
	-El supervisor debe de estar más pendiente de los operarios que no les falta material como: teflón, pega, cinta, etc.	
	- La tardanza en la entrega de material para la producción influye a que la producción no se termine a tiempo.	
	- Al no entregar a tiempo el material, no salen los pedidos que hacen los clientes.	
	- Presión a los operarios de parte de los Jefes y la poca información sobre como resolver los problemas de la producción.	
- Falta de limpieza en el área de trabajo, los Jefes no atienden sugerencias del obrero.		

ANEXO No.3

**Resumen de respuestas a las preguntas
abiertas, según opinión del nivel
medio.**

RESUMEN DE RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS ABIERTAS (NIVEL MEDIO).

MACROVARIABLE	PROBLEMAS	RECOMENDACIONES
Motivación del Recurso Humano	-Falta incentivos para el personal.	- Dar incentivos al personal para que se sientan motivados a trabajar, principalmente el personal operativo.
	- No hay concientización para lograr cambios.	- Los empleados deben concientizarse de la necesidad de cambios, para lograr los objetivos, e identificarse con la empresa.
	- Pocas capacitaciones al personal.	- Elaborar programas de capacitación para formar mejores trabajadores, ya sea en el área técnica como intelectualmente, para que puedan aplicar dichos conocimientos en sus áreas de trabajo.
	- Falta de coordinación de los departamentos del área de producción.	- Se deben implementar capacitaciones tanto teóricas como prácticas para personal nuevo y tratar de incentivar más a los trabajadores para mantener así la estabilidad de los empleados.
	- No hay programas de eventos de diversión.	- Dar charlas y poner en sincronía a todos los departamentos del área de producción y más que todo a la unidad de mantenimiento para que presten una atención más rápida y con soluciones oportunas y aceptables cuando hay problemas. - Capacitar al personal para que ganen experiencia en el manejo de equipos de trabajo. - Programar eventos de diversión para enriquecer o buscar mejor compañerismo y confianza entre el personal de producción y administrativo. - Mayor eficacia del Departamentos de Recursos Humanos, para la contratación del personal idóneo y con actitud positiva hacia el trabajo.
Maquinaria	- Maquinaria en mal estado.	- Que se haga un plan de mantenimiento preventivo para la maquinaria y que se respete dicho plan.
	- Falla en el mantenimiento de maquinaria.	- Más asesoría técnica al personal operativo.
	- Descuido del operario a la hora de manipular la maquinaria.	
	- Poca asesoría técnica sobre el manejo de la maquinaria. - Mal mantenimiento de maquinaria de parte de los electromecánicos.	
Comunicación	-Poca colaboración entre los diferentes departamentos del área de producción, principalmente con el departamento de mantenimiento, ya que no existe comunicación efectiva entre ellos, dando como resultado que no se le da solución inmediata a los problemas.	- Más comunicación de parte de Jefes con los operarios.
	- Falta de comunicación entre el personal de la empresa.	-Que los jefes platiquen con los trabajadores para motivarlos a que cumplan con sus tareas.
	- Falta de comunicación entre operadores y supervisores.	
Trabajo de Producción	-Inasistencia de los trabajadores en los puestos de trabajo.	-Respetar los procedimientos en todos los procesos.
	- Poco conocimiento del personal operativo sobre materia prima.	- Que se divulgen todas y cada una de las fichas técnicas de las resinas.
	- Poca preparación técnica sobre el uso de maquinaria y materia prima.	- Dar a conocer el uso de la materia prima a los operarios.
	- Reducido espacio en las áreas de trabajo.	
	- Cambios bruscos de producciones.	
	- Cortes de energía eléctrica. - Alto índice de rotación de personal, más que todo en el área de producción.	

ANEXO No.4
FODA de entrevistas realizadas.

FODA DE ENTREVISTAS REALIZADAS.

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>1. Se cuenta con un plan B para cumplir los compromisos, en casos en que la maquinaria sufra desperfectos. (plan de mantenimiento correctivo y preventivo).</p> <p>2. Se trabaja en base a indicadores (metas)</p> <p>3. Implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).</p> <p>4. Trabajo en equipo</p> <p>5. Experiencia de supervisores y jefes</p> <p>6. Tener clientes que demandan proveedores certificados.</p> <p>7. Poseer maquinaria de tecnología de punta.</p> <p>8. Las prestaciones e incentivos que consisten en canasta de víveres de \$10 de la cooperativa y día libre renumerado por cumpleaños</p> <p>9. Determinación de procedimientos que brindan mejor calidad al producto.</p> <p>10. Experiencia en la fabricación de empaques flexible</p> <p>11. Reciclaje del desperdicio del plástico o químicos en máquinas especializadas para no contaminar el medio ambiente.</p> <p>12. Adquisición de nuevas máquinas de impresión y bolseo.</p> <p>13. Proyecto de apertura de una planta fuera de la capital.</p> <p>14. Promoción de la empresa en página web.</p> <p>15. Contar con excelentes clientes en El Salvador y fuera del país.</p> <p>16. Trabajar con los mejores proveedores del extranjero.</p>	<p>1. Desperfectos de maquinaria</p> <p>2. Hay incumplimiento de fechas de entrega a los clientes por exceso de pedidos.</p> <p>3. Reducido espacio físico en el área de producción.</p> <p>4. Algunos clientes devuelven el producto, lo cual se da por falta de planificación o control de calidad.</p> <p>5. Ausentismo de operarios a sus puestos de trabajo.</p> <p>6. Desperdicio de materia prima es del 17% actualmente y se espera llegar a un 15%.</p> <p>7. No están capacitados los electromecánicos.</p> <p>8. Rotación de personal.</p> <p>9. La falta de provisión y apoyo de la dirección a las actividades del Sistema de Gestión de Calidad, provoca desmotivación en el personal, lo que los llevaría a perder la certificación.</p> <p>10. Inadecuado uso de la maquinaria, por la inexperiencia del personal operativo nuevo.</p> <p>11. Poca Capacitación Técnica del personal operativo.</p> <p>12. Índice de reclamos es de 0.75%.</p> <p>13. Índice de rotación de personal es de 23.5%.</p> <p>14. Accidentes de trabajo al mes de 6 a 10.</p>	<p>1. Captación de nuevos clientes.</p> <p>2. Acceso a mercados internacionales.</p> <p>3. Poder trabajar con multinacionales instaladas en Centroamérica</p> <p>4. Buscar ser los pioneros de plástico a nivel de Centroamérica y hacer inversiones mayores para alcanzar la visión de la empresa.</p> <p>5. Aprovechar los beneficios de la tecnología de punta.</p>	<p>1. Enfrentarse a la competencia en precio calidad del producto. (las empresas como Termoencogibles y Yamber son la competencia en nuestro país).</p> <p>2. Dependier de productos derivados del petróleo (resina).</p> <p>3. Dependier de otros proveedores.</p> <p>4. Competencia regional, IPSA compite con empresas de mayor tecnología y capacitación.</p> <p>5. Cortes de energía eléctrica.</p>

ANEXO No.5
CUESTIONARIOS DE ENTREVISTAS

Maestría en Consultoría Empresarial**Universidad de El Salvador****Entrevista dirigida a:****Gerente del Área de Producción de IPSA, S.A. de C.V.**

1. ¿Qué hace la empresa para proteger el medio ambiente?
2. ¿Cuáles son los principales problemas que existen en el Área de Producción de IPSA?
3. ¿Cuáles son las oportunidades de la empresa?
4. ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?
5. ¿Cuáles son las amenazas que tiene que enfrentar la empresa?
6. ¿Qué está haciendo IPSA para cumplir con la visión de la empresa?
7. ¿Qué cambios positivos ha tenido la empresa a partir de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad?
8. ¿Qué hace la empresa para disminuir el desperdicio?

Entrevista dirigida a:

Asistente de Gerencia del Área de Producción de IPSA

1. ¿Utiliza IPSA algún tipo de publicación para promover la empresa?
2. ¿Qué tipo de capacitación propicia IPSA a sus empleados en el Área de Producción?
3. ¿Cuáles son las principales fortalezas que tiene IPSA en el Área de Producción?
4. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas de IPSA y cómo inciden en el Área de Producción?
5. ¿Cuáles son algunas prestaciones e incentivos que tienen los trabajadores en el Área de Producción?
6. ¿Qué mejoras se han observado a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad?
7. ¿Cuáles son los principales problemas que tienen actualmente la empresa?

Maestría en Consultoría Empresarial**Universidad de El Salvador****Entrevista dirigida a:****Jefe de Unidad de Planificación y Mantenimiento de IPSA**

1. ¿Cuáles son los problemas que existen actualmente en esta unidad?
2. ¿Esta unidad tiene algún plan preventivo en casos en que la maquinaria en está trabajando sufra desperfectos?
3. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas para IPSA y cómo influyen en la unidad de Planificación y Mantenimiento?
4. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades existentes en la unidad de Planificación y Mantenimiento?
5. ¿El personal es entrenado para el manejo de la maquinaria?
6. ¿Cuáles son los proyectos a corto y largo plazo de la unidad?
7. ¿En qué medida ha contribuido al Área de Producción la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad?
8. ¿Cuál es la participación de la unidad en el Sistema de Gestión de la Calidad y cómo contribuye al logro de los objetivos?

Entrevista dirigida a:**Jefe de Unidad de Despacho y Producto Terminado de IPSA**

1. ¿Cuáles son los mejores clientes que tiene IPSA, en El Salvador?
2. ¿Qué empresas Salvadoreñas y extranjeras son la competencia de IPSA?
3. ¿Cuáles son los principales problemas que actualmente tiene esta unidad?
4. ¿Cada cuánto tiempo hay devoluciones de los clientes? ¿Porqué los devuelven?
5. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de esta Unidad?
6. ¿Qué oportunidades y amenazas tiene IPSA y cómo influyen en la unidad de Despacho y Producto Terminado?
7. ¿Considera usted que el Sistema de Gestión de Calidad implementado por la empresa, ha favorecido al Área de Producción?
8. ¿Cuáles es la participación de la unidad en el Sistema de Calidad y como contribuye al logro de los objetivos?

Maestría en Consultoría Empresarial**Universidad de El Salvador****Entrevista dirigida a: Jefe de Unidad de Control y Calidad de la
Producción de IPSA**

1. ¿Cuáles son los problemas que existen en esta unidad actualmente?
2. ¿Qué sugiere usted hacer para darle respuesta a los problemas de esta unidad?
3. ¿Cuáles son las principales fortalezas de la unidad de Control de la Producción?
4. ¿Cuáles son las principales debilidades de esta Unidad?
5. ¿Cuáles son las oportunidades que tiene IPSA y que pueden aprovecharse en el Área de Producción?
6. ¿Cuáles son las amenazas que tiene que enfrentar IPSA?
7. ¿Cuáles son los proyectos que tiene esta unidad a corto y largo plazo?
8. ¿Considera usted que el Sistema de Gestión de Calidad implantado por la empresa, ha favorecido al Área de Producción?
9. ¿Qué nivel de desperdicio existe actualmente en el Área de Producción y a que se debe?

10. ¿A qué cree usted que se debe el alto índice de rotación del personal en el Área de Producción?

11. ¿Cuál es la participación de la unidad en el Sistema de Gestión de Calidad y cómo contribuye al logro de los objetivos?

Maestría en Consultoría Empresarial**Universidad de El Salvador****Entrevista dirigida a:****Asistente de la Dirección**

1. ¿Qué ventajas proporcionan el Sistema de Gestión de la Calidad a la empresa IPSA?
2. ¿Logra el Sistema de Gestión de la Calidad, la participación de los empleados del Área de Producción de IPSA?
3. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa?
4. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas de la empresa?
5. ¿En qué aspectos colaboran las diferentes Gerencias en las actividades que realiza el Sistema de Gestión de la Calidad?
6. ¿Cuáles fueron las principales observaciones de las no conformidades de la auditoría realizada por parte de ICONTEC?
7. ¿En qué medida considera usted ha favorecido la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa?
8. ¿Considera usted que existe gran participación e involucramiento por parte de los líderes en el Sistema de Gestión de la Calidad. ¿Por qué?

ANEXO No. 6**PROPUESTA DE UN FORMATO PARA UN PLAN DE
ACCIÓN**

PLAN DE ACCIÓN								
Nombre del Plan						Debilidad		
Objetivo Asociado								
Responsable								
Equipo de Trabajo								
Herramientas de apoyo								
Indicador 1		Meta			Plazo			
Indicador 2		Meta			Plazo			
Actividades del Plan de Acción	Descripción de las Actividades	Responsable	Inicio	Término	Grado de Avance			
				
Inversiones								
Recursos Comprometidos								
Periodo de Evaluación								
Instancia de Evaluación						Prioridad del plan		
CIERRE DEL PLAN DE ACCIÓN								
Evidencias Superación de la debilidad								
Fecha de inicio real		Fecha de cierre		Firma del responsable				

ANEXO No. 7

GLOSARIO DE LA CALIDAD

Glosario de Calidad.

- **Acciones:** Medios específicos que pueden ser definidos para cumplir metas u objetivos.
- **Análisis del entorno:** Acción y métodos de escrutar interna y externamente para determinar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- **Calidad:** Todas las características de un producto o servicio que se refieren a su capacidad de satisfacer necesidades determinadas o implícitas.
- **Ciclo de PDCA:** Proceso de cuatro fases de planificación, acción, comprobación y actuación del ciclo de Deming.
- **Círculos de calidad:** Grupos voluntarios de empleados (hasta diez), cuyo propósito es identificar, analizar, y resolver problemas relacionados con el trabajo, con el objetivo de mejorar su productividad y calidad, para lo cual utilizan herramientas sencillas y un procedimiento preestablecido de análisis. Sus actividades son continuas y permanentes.
- **Control:** Proceso por el cual un individuo ejerce decisiones conscientes para realizar cualquier acción correcta necesaria. Una de sus funciones de la gestión.

- **Control de la calidad:** Es un elemento de la trilogía de los procesos de calidad y utilizado por el personal operativo para alcanzar los objetivos del producto y de proceso. Se basa en un ciclo de retroalimentación que se compone de las siguientes etapas: 1) Evaluar los resultados operativos. 2) Comparar los resultados reales con los objetivos. 3) Actuar en función de la diferencia.

- **Cultura de calidad:** Es el conjunto de valores y hábitos que, complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, permite a los miembros de una organización contribuir a que esta pueda afrontar los retos que se le presenta en el cumplimiento de su misión.

- **Deficiencia:** Puesta de manifiesto por el incumplimiento identificado de un requisito especificado.

- **Equipo:** Grupo de personas que tienen una meta común, y que son identificados por relacionarse de algún modo.

- **Estándares de Rendimiento:** Valores establecidos y definidos previamente que se esperan sean alcanzados.

- **Estrategia:** Determinación del propósito (misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr dicho propósito.

- **Gestión:** Proceso de planificación, organización, liderazgo, control y dotación del personal para llevar a cabo la solución de tareas eficazmente.
- **Habilidades Técnicas:** La capacidad de usar conocimientos, técnicas y otros recursos relacionados con un trabajo específico para cumplir las tareas de ese trabajo.
- **Indicador de Logro:** Expresión cuantitativa del comportamiento de una empresa comparado con un nivel de referencia.
- **Información:** Datos que han sido organizado y analizados para proporcionar significado.
- **Innovación:** Creación y desarrollo de nuevas ideas, productos o procesos que proporcionan una base para competir con ventaja.
- **Inspección:** Examen cuyo propósito es conseguir medir ciertas características o identificar defectos.
- **Jerarquía:** Estructura de la organización caracterizada por la división del trabajo en departamento y funciones especializadas.
- **Justo a Tiempo:** Proceso que garantiza que las materias primas/suministros están disponibles cuando son requeridos.

- **Las 5S's:** Es una herramienta que persigue mejorar y mantener la calidad de las condiciones de la organización, mediante el orden y limpieza, para obtener un entorno seguro y agradable en el lugar de trabajo. Los principios de las 5S's son:
 1. **Seiri:** Clasificar y disponer
 2. **Seiton:** Organizar.
 3. **Seiso:** Limpiar y verificar.
 4. **Seiketsu:** Estandariza - mantener.
 5. **Shitsuke:** Fomentar disciplina.

- **Liderazgo:** Proceso de ejercer influencia sobre un individuo.

- **Manual de Calidad:** Documento escrito o interactivo que describe la base de la misión, política y procedimientos desarrollados de calidad, así como las técnicas de calidad que una organización ha determinado que deberían ser usadas en un sistema de gestión de calidad.

- **Medición de la Calidad:** Los resultados de calidad tangible o intangible deberán ser evaluados, con el establecimiento de indicadores y métodos de análisis estadístico, para cada actividad y proceso o en toda la compañía que midan los problemas de calidad reales y potenciales.

- **Meta:** Objetivo de desarrollo definido previamente.
- **Mejora del Proceso:** Acción estudiada de control del resultado de un proceso y del desarrollo de la forma de mejorar su rendimiento futuro.
- **Mejoramiento Continuo:** Es un conjunto de conceptos, procedimientos, y técnicas mediante las cuales la empresa debe buscar la mejora en todos sus procesos productivos y soporte de la operación.
- **Mejoramiento de la Calidad Proyecto por Proyecto:** A sugerencia de Juran todas las mejoras de calidad se deben realizar proyecto por proyecto. La alta administración deberá establecer un consejo de calidad (o Comité de Calidad), cuya responsabilidad básica es lanzar, coordinar e institucionalizar la mejora de calidas anual, a través de proyectos, designados a equipos de trabajo para su solución.
- **Misión:** Afirmación que crea la visión, sentido de propósito y dirección de la organización.
- **Motivación:** Fuerzas (internas o externas) que determinan el comportamiento reactivo a un estímulo.

- **Nivel de mandos:** El derecho a dirigir a las personas de acuerdo con la aplicación del proceso de gestión especialmente vertical.
- **Norma del grupo:** Estándares de criterios de comportamiento desarrollados colectivamente.
- **Objetivo:** Meta que debe ser buscada persistentemente y cumplida.
- **Organizar:** Función de la gestión que asigna tareas y responsabilidades a las personas.
- **Proceso:** El flujo de materiales, información y productos que ha sido organizado previamente para transformar las entradas en los resultados esperados.
- **Planeación:** Selección de misiones, objetivos, estableciendo estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos.
- **Planeación estratégica de la calidad:** Procesos basado en el enfoque total de sistemas que utilizan información resultado del análisis de las expectativas y necesidades de los clientes, los competidores y los grupos de interés e influencia de la compañía, para definir estrategias de valor al cliente y políticas de calidad que deben ser

desplegadas a través de toda la organización. El cambio planeado y administrado para lograr la misión, se hará mediante la identificación de los factores de éxito y procesos críticos.

- **Prevención de defectos:** Los defectos potenciales y las quejas deberán ser anticipados. La remoción de las causas de error deberán realizarse después de la identificación de los problemas que evitan se pueda realizar trabajo libre de error. La noción básica detrás del control es prevención de la recurrencia de errores.
- **Proceso de Producción:** Es la secuencia de operaciones, movimientos e inspecciones por medio de la cual las materias primas se convierten en producto terminado listo para enviarlo al siguiente proceso o al clientes.
- **Recompensas:** Mecanismos de estímulo que se otorgan a quienes logran sus objetivos de calidad a través de la participación en el programa de mejoramiento de la calidad. El reconocimiento deberá ser público y premiar los éxitos relacionados con las mejoras a la calidad, con el objeto de reforzar la satisfacción y desempeño de los empleados en el trabajo.

- **Revisión del Sistema de Calidad:** Examen habitual, estructurado y formal del Sistema de Calidad para determinar la adecuación de la implantación de la política de calidad para realizar mejoras relacionadas con la calidad.
- **Solución de Problemas:** Intenta localizar la causa real y desarrollar soluciones para que la causa no vuelva a repetirse.
- **Satisfacción del Cliente:** Proceso resultado de las comparaciones que el consumidor realiza del producto y/o servicio de una compañía con respecto al de sus competidores, en relación con el grado de cumplimiento de sus expectativas.
- **Supervisor:** Persona que se caracteriza por dar una orientación técnica en lugar de administrativa.
- **Tecnología:** Medios usados para desarrollar, procesar y entregar productos y servicios para satisfacer a los clientes.
- **Toma de decisiones:** Proceso de reconocer un problema, desarrollar y evaluar alternativas y elegir una.

- **Trilogía de Juran:** Enfoque integrado que se caracteriza por el uso de los tres procesos de gestión: planificación, control y mejora.
- **Variación:** Cambios recibidos de los valores de los datos de un proceso en el tiempo.
- **Valor del cliente:** Proceso mediante el cual las empresas identifican a sus clientes y necesidades, para así desarrollar procesos y estrategias que permitan ofrecerles valor a través de sus productos y servicios, logrando que sea percibido por los consumidores.
- **Visión:** Percepción clara y estudiada del futuro de una organización.
- **Visión Sistemática:** Enfoque que permite visualizar los sistemas y procesos de una organización de una manera integral de tal forma que se asegura que éstos interactúen entre sí con el propósito de cumplir con el misión de la organización.

No.	Preguntas	1 Nunca	2 A veces	3 Neutral	4 Casi siempre	5 Siempre
16.	¿Las condiciones ambientales (ruido, ventilación, iluminación y limpieza) son adecuadas para que los trabajadores desarrollen su trabajo?	1	2	3	4	5
17.	¿Los lineamientos que recibe usted de sus jefes inmediatos son lo suficientemente claros para entender lo que debe realizar en su trabajo?	1	2	3	4	5
18.	¿Existen buenos canales de comunicación entre la gerencia del área de producción y los trabajadores para mantenerlos informados y evitar malos entendidos?	1	2	3	4	5
19.	¿Son accesibles los jefes para atender las inquietudes de los trabajadores?	1	2	3	4	5
20.	¿Tiene conocimiento usted, a quién dirigirse para efectuar una consulta de trabajo?	1	2	3	4	5
21.	¿Conoce usted todos los servicios y/o productos que ofrece la empresa?	1	2	3	4	5
22.	¿Cuenta la empresa con un plan preventivo que permita reducir desperfectos en la maquinaria, para no afectar la producción?	1	2	3	4	5
23.	¿Los trabajadores son entrenados para el adecuado manejo de la maquinaria y equipo de trabajo?	1	2	3	4	5
24.	¿Utilizan los trabajadores adecuadamente sus herramientas de trabajo (malla, tapones, botas, guantes, mascarillas, etc.) durante el proceso de producción?	1	2	3	4	5
25.	¿Se realizan reuniones periódicas con el personal del área de producción, para darles indicaciones y solucionar problemas de trabajo?	1	2	3	4	5
26.	¿Justifica usted ante su jefe inmediato su inasistencia al trabajo?	1	2	3	4	5
27.	¿Se le da a conocer a los trabajadores el reglamento interno del área de producción?	1	2	3	4	5
28.	¿Se genera desperdicio de la materia prima en pocas cantidades durante el proceso de producción?	1	2	3	4	5
29.	¿Considera que su trabajo es estable en esta empresa?	1	2	3	4	5
30.	¿Hay supervisión del uso de la materia prima y del producto terminado en el área de producción?	1	2	3	4	5

No.	Preguntas	1 Nunca		2 A veces		3 Neutral		4 Casi siempre		5 Siempre	
31.	¿Conoce usted cuáles son los requisitos de calidad para evitar productos defectuosos?	1		2		3		4		5	
32.	¿Es bajo el nivel de reclamos de los clientes por los productos que compran?	1		2		3		4		5	
33.	¿Los productos que demandan los clientes se entregan a tiempo?	1		2		3		4		5	
34.	¿Evalúa la empresa el trabajo que usted realiza para medir su desempeño?	1		2		3		4		5	
35.	¿Considera usted que el Sistema de Gestión de Calidad implementado por la empresa, ha favorecido al área de producción?	1		2		3		4		5	

¿Qué tipo de problemas ha notado usted que afectan el área de producción de IPSA y a los trabajadores?

¿Qué recomendaciones podría hacer usted para contribuir a solucionar los problemas del área de producción de IPSA y de los trabajadores?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.