

Modelos de explicación idiográficos y nomotéticos	Muestreo aleatorio estratificado
Intercambiabilidad de índices y asociación	Muestreo aleatorio por conglomerado
	Muestreo probabilístico proporcional al tamaño (PPS)
	Media, desviación estándar

Preguntas para análisis

1. Un estudiante obtuvo 60, 70 y 80 puntos en su primer examen, en el intermedio y en el examen final, respectivamente. Si el profesor piensa que el examen intermedio es tres veces más importante que el primero, y el final tres veces más que el intermedio, ¿cuál será el promedio del estudiante en este curso?
2. Un fabricante de llantas para maquinaria pesada recompensó con \$8 500 en promedio a 180 empleados y con \$10 500 en promedio a 380 empleados. ¿Cuál fue la recompensa promedio otorgada?
3. Una clase de D.O. impartida a alumnos de diferentes carreras y semestres está compuesta por estudiantes de tercero, cuarto y quinto semestres. Si los 8 de tercer semestre obtuvieron 70 de promedio en el examen final, los 12 de cuarto semestre 75 y los 4 de quinto promediaron 60 puntos, se requiere hallar:
 - a) La nota media en el examen final de todos los alumnos de tercero y cuarto semestres.
 - b) La nota media global de todo el grupo.

A continuación se presenta la tabla respectiva:

Número de alumnos	Semestre	Calificación promedio
8	3	70
12	4	75
4	5	60

4. En relación con el diagrama de campo-fuerza citado en el capítulo 5, investigue una situación en la que se haya presentado un proceso de cambio, que puede ser de horario, residencia, profesor, etc. Identifique las fuerzas de apoyo o impulsoras y las fuerzas de oposición o restrictivas que se presentaron.

Para concluir el capítulo se incluye una serie de ejemplos de cuestionarios que se pueden aplicar en las empresas considerando las diferentes áreas funcionales que las integran.

A. CÉDULA DE AUTODIAGNÓSTICO

Aplicar exclusivamente a:

- Director general
- Calidad
- Gerentes y asistentes de gerencias
- Jefaturas
- Supervisores

Agradecemos su colaboración para contestar el presente cuestionario.
Sus respuestas serán confidenciales y de utilidad para su organización.

- Fecha de levantamiento de la información _____
- Gerencia y/o departamento _____

1. Manejo práctico de los problemas

a) ¿Utiliza alguna metodología para resolver problemas en su departamento?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

b) ¿El personal analiza con detalle los problemas que se le presentan?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

2. Metas de la empresa

a) Los objetivos y metas de su departamento y de la empresa son claros para todos?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

b) Todo el personal conoce los objetivos y metas?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

3. Planeación básica

a) ¿Tiene por escrito un plan de crecimiento de su departamento?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

b) ¿Evalúa y actualiza sus planes?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

c) ¿Ha dejado de existir la improvisación en la empresa y en su área?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

d) ¿Considera que a veces son útiles los “cuellos de botella”?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

4. Comunicación acertada de las ideas

a) ¿Cree que existe una buena comunicación en su organización y en su departamento?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

b) ¿Usted informa correctamente de las medidas, modificaciones de normas y rutinas o cambios de políticas en su departamento?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

5. Habilidad para hablar en público

a) ¿Considera que usted y el personal encargado de hacer presentaciones o de hablar ante grupos lo hacen en forma correcta?

Sí _____ No _____

Explique: _____

6. Liderazgo efectivo

a) ¿La manera como usted se relaciona con sus colaboradores les conduce a tener participación en la toma de decisiones, a mantener una comunicación abierta y les proporciona motivación y reconocimiento a su trabajo?

Sí _____ No _____

Comente: _____

b) ¿Sanciona de una manera justa y equitativa a los empleados que incurren en fallas?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

c) ¿Se trata de convencer a los que no están de acuerdo en algún punto?

Sí _____ No _____

Comente brevemente _____

d) ¿Considera que su jefe inmediato predica con el ejemplo a los demás?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

7. Relaciones humanas sin generar problemas

a) ¿El personal sabe comunicar sus sentimientos a sus compañeros?

Sí _____ No _____

Comente: _____

b) ¿El personal trabaja sin resentimientos?

Sí _____ No _____

Comente: _____

8. Autoestima del personal

a) ¿Saben las personas lo que son capaces de lograr?

Sí _____ No _____

Comente: _____

b) ¿El personal puede asimilar con facilidad los cambios?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

c) ¿Hay madurez emocional para que el personal apoye a otros para conseguir metas?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

9. Integración de equipos de trabajo

a) ¿Se mantiene un “espíritu de equipo” en la organización y en su departamento?

Sí _____ No _____

Comente: _____

b) ¿Hay ausencia de conflictos y desconfianza entre compañeros?

Sí _____ No _____

Comente brevemente: _____

10. Juntas de trabajo

a) ¿Se aprovecha “bien” el tiempo en las juntas tanto a nivel organizacional como en su departamento?

Sí _____ No _____

Comente: _____

b) ¿Siempre se logran consensos y acuerdos sin llegar a tener fricciones?

Sí _____ No _____

Comente: _____

c) ¿Los acuerdos que se logran contribuyen al crecimiento de la organización y de su departamento?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

II. Habilidades administrativas

a) ¿Los procedimientos administrativos que siguen sus empleados le permiten cumplir con su trabajo?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

b) ¿Existe apoyo de la dirección y mandos medios para agilizar las tareas?

Sí _____ No _____

Comente _____

c) ¿El estilo de dirigir permite los cambios?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

d) ¿Se analizan los errores para evaluar posibles cambios?

Sí _____ No _____

Comente: _____

e) ¿Se prueban nuevos sistemas de trabajo para laborar mejor?

Sí _____ No _____

Comente: _____

12. Herramientas de calidad (estadísticas)

a) ¿Llevan una relación de los tiempos “muertos” que se hayan presentado en el presente año?

Sí _____ No _____

Comente: _____

b) ¿Lleva una relación de pérdidas (clientes insatisfechos) ocasionadas por “mala calidad” en el servicio? Tome en cuenta los datos del presente año.

Sí _____ No _____

Comente: _____

c) ¿Conoce el monto (\$) que han originado los desperdicios injustificados? Pueden considerarse como desperdicios: materiales, horas-hombre, viajes injustificados, procedimientos no concretados.

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

d) ¿Sabe cuántos y cuáles equipos y productos o cuáles servicios que presta ya son obsoletos?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

e) ¿Tiene una relación de las pérdidas ocasionadas por las ausencias y retardos de sus colaboradores?

Sí _____ No _____

Comente: _____

f) ¿Lleva una relación de los gastos generados por las quejas de sus clientes?

Sí _____ No _____

Comente: _____

g) ¿Se mide el incremento de la productividad del personal a su cargo?

Sí _____ No _____

Comente: _____

h) ¿Se toman en cuenta medidas que pudieran permitir incrementar la productividad?

Sí _____ No _____

Comente: _____

i) ¿Se utilizan indicadores para medir los procesos de compra, almacenaje, transporte, mantenimiento, etcétera?

(Por favor, conteste en caso de que tenga aplicación en su departamento, en caso contrario, pase a la siguiente pregunta.)

Sí _____ No _____

Comente: _____

13. Capacitación interna

a) ¿Existen instructores profesionales internos en la empresa?

Sí _____ No _____

Comente: _____

b) ¿El instructor conoce aspectos relacionados con técnicas de pedagogía educativa?

Sí _____ No _____

Comente: _____

14. Administración de proyectos

a) ¿Se administran los proyectos que se presentan en forma "efectiva"?

Sí _____ No _____

Comente: _____

b) ¿Se emplea una metodología ya establecida en la administración de los proyectos?

Sí _____ No _____

Comente: _____

15. Filosofía de la empresa

a) ¿Existe una misión escrita de la organización, se tiene publicada y la conoce el personal de su departamento y de la empresa?

Sí _____ No _____

Comente: _____

b) ¿Se tienen identificados los valores de la organización, se tienen publicados y los conoce el personal de su departamento y de la empresa?

Sí _____ No _____

Comente: _____

c) ¿Existe una personalidad y respeto para el personal?

Sí _____ No _____

Comente: _____

16. Calidad en el trabajo

a) ¿El personal está convencido de que debe mejorar de manera permanente en el desempeño de sus tareas?

Sí _____ No _____

Comente: _____

b) ¿Existe disciplina, orden, limpieza, seguridad e higiene tanto en su departamento como en la empresa?

Sí _____ No _____

Comente: _____

c) ¿Se rechazan productos que tienen defectos mínimos? Por favor, conteste si este punto tiene que ver con su departamento.

Sí _____ No _____

Comente: _____

d) ¿Se evitan situaciones en las que se “abuse” del cliente (interno o usuario)

Sí _____ No _____

Explique: _____

17. Servicios de calidad al cliente

a) ¿Se evita siempre el “maltrato” al cliente interno y al usuario externo?

Sí _____ No _____

Comente: _____

b) ¿Los servicios, los formularios, las instrucciones, las políticas, etc., están diseñadas para facilitar la atención y el servicio de excelencia tanto al cliente interno como al usuario externo?

Sí _____ No _____

Detalle: _____

c) ¿Sus empleados saben escuchar con atención al cliente interno y al usuario externo?

Sí _____ No _____

Comente: _____

d) ¿Existe “seguimiento” al cliente después de haberle dado el servicio?

Sí _____ No _____

Comente de qué manera se lleva a cabo, en caso de que su respuesta sea positiva. Si la respuesta fuese negativa, comente por qué.

18. Acercamiento al *benchmarking* (intercambio de información)

- a) ¿Se compara de forma sistemática el rendimiento, la mejora, el desempeño, etc., de su organización y departamento en comparación con los de otras organizaciones similares?

Sí _____ No _____

Comente: _____

19. Desarrollo de actitudes positivas

- a) ¿Existe reconocimiento a las actuaciones positivas de sus colaboradores?

Sí _____ No _____

En caso de que su respuesta fuese positiva, indique de qué manera lo llevan a cabo:

- b) ¿Se mantiene una revisión constante de las tareas y funciones de los empleados para mantenerlas interesantes?

Sí _____ No _____

Comente: _____

20. Organización de los procesos de trabajo

- a) ¿Se cambian y establecen continuamente métodos que eliminen las trabas burocráticas?

Sí _____ No _____

Comente: _____

¡Gracias por su colaboración!

B. CUESTIONARIO PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA

Este cuestionario es confidencial, su único propósito es ayudar a obtener información útil para su empresa. *Le agradecemos la sinceridad en sus comentarios.*

¡Gracias!

1. ¿Tiene la gerencia planes y controles establecidos para el funcionamiento de las diferentes áreas de su departamento?

Si es así, ¿los sigue? Explique.

2. ¿Tiene la gerencia tiempo para planear constantemente nuevas actividades que repercutan en mejoras para su área?

3. ¿Con qué frecuencia realiza la gerencia juntas con los integrantes del área?

4. ¿La gerencia evalúa los resultados en su área? En caso afirmativo, ¿qué acciones se adoptan?

5. ¿La gerencia define las políticas de la empresa?

6. ¿Con qué periodicidad la gerencia presenta resultados e informes de las fortalezas y de las áreas de oportunidad de su área?

7. ¿Los acuerdos importantes tomados en la empresa, están debidamente autorizados por la gerencia general y/o la dirección general de la empresa?

8. ¿Cómo evalúa y selecciona la gerencia al personal para puestos importantes? Por favor describa brevemente el proceso.

9. ¿Cómo considera la relación con su jefe inmediato?

10. ¿Se toman las decisiones principales de la empresa basándose en necesidades demostradas?

11. ¿Se delega autoridad y responsabilidad en los niveles inferiores? Si es así, ¿existen los controles adecuados para cada grado de delegación? Cite un ejemplo.

12. ¿Se toman decisiones con base en información objetiva? ¿Por qué?

13. ¿Considera que hay una adecuada coordinación con los gerentes y jefes de otros departamentos?

14. ¿Quién es el responsable de aprobar los presupuestos anuales?

15. ¿Realiza funciones de planeación de actividades financieras cada mes?

16. ¿Permite la capacitación interna desarrollar personal capaz de tomar decisiones en ausencia del gerente, e incluso capaz de suplir a éste?

17. ¿Cuenta la gerencia con asesoría administrativa, laboral, fiscal y de mercadeo?

18. ¿Tiene relaciones con gerencias de empresas similares? Si es así, ¿se retroalimenta de ellas?

19. Si le pidieran hacer tres sugerencias a los departamentos con los que tiene relación y al suyo propio, ¿cuáles serían?

20. ¿Existen programas constantes de capacitación para ejecutivos y empleados?

21. ¿Considera que la estructura organizacional actual es la más adecuada?

22. ¿Desea hacer alguna observación adicional para mejorar su propia función?

¡Gracias por su colaboración!

C. CUESTIONARIO PARA EL ÁREA OPERATIVA

Este cuestionario es confidencial, su único propósito es ayudar a obtener información útil para su empresa. *Le agradecemos la sinceridad en sus comentarios.* ¡Gracias de antemano!

1. ¿Cuándo ingresó en la empresa? Mencione un motivo por el cual ingresó.

2. ¿Considera que su turno actual es suficiente para desarrollar su trabajo?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

3. ¿Por qué cree que su trabajo le proporciona beneficio a los clientes internos y externos de la empresa?

4. ¿Conoce a fondo el trabajo que debe desempeñar? ¿Quién le informó de ello?

5. Mencione tres causas por las cuales no pueda desempeñar adecuadamente su trabajo.

6. Cuando tiene algún problema, ¿cuenta con el apoyo de su supervisor o jefe inmediato?

7. ¿Cree necesario algún tipo de adiestramiento o de capacitación para realizar su trabajo con más eficiencia? Si la respuesta es afirmativa, comente en qué le gustaría mejorar.

8. Cuando ingresó en la empresa, ¿le dieron programas de orientación (inducción) sobre la misma?

9. ¿Cómo considera el estilo de supervisión de su jefe inmediato?

10. ¿Cuánto tiempo considera necesario para realizar su trabajo diario?

11. En relación con su respuesta anterior, ¿lo concluye en dicho tiempo?

12. ¿Cuenta con los medios adecuados para realizar sus funciones (ejemplo: herramientas, maquinaria, accesorios, etcétera)?

Sí _____ No _____

En caso negativo, ¿qué le falta?

13. ¿Considera que existe un método mejor para realizar su trabajo?

Sí _____ No _____

En caso de que la respuesta sea afirmativa, ¿cuál sería?

14. ¿Comenta con su jefe inmediato sobre algún desperfecto que haya observado en su área de trabajo o en el producto antes de transferirlo?

Sí _____ No _____

En caso afirmativo, ¿qué acciones emprende su jefe inmediato?

15. ¿Desea hacer alguna observación adicional para mejorar su función?

¡Gracias por colaborar!

D. CUESTIONARIO PARA EL ÁREA SECRETARIAL

Este cuestionario es confidencial, su único propósito es ayudar a obtener información útil para su institución. *Le agradecemos la sinceridad en sus comentarios.*

1. ¿Cuándo ingresó en la empresa? Mencione un motivo por el cual ingresó.

2. ¿Considera que su horario actual es suficiente para desarrollar su trabajo?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

3. ¿Por qué cree que su trabajo le proporciona beneficio a sus compañeros de trabajo y, en su caso, a las personas externas que acuden a la empresa?

4. ¿Conoce a fondo el trabajo que debe desempeñar?. ¿Quién le informó de ello?

5. Mencione tres causas por las cuales no pueda desempeñar adecuadamente su trabajo.

6. Cuando tiene algún problema, ¿cuenta con el apoyo de su jefe inmediato?

7. ¿Cree necesario tener algún tipo de adiestramiento o de capacitación para realizar su trabajo con más eficiencia?

Sí _____ No _____

Si la respuesta es afirmativa, comente en qué le gustaría mejorar.

8. Cuando ingresó en la empresa, ¿le dieron programas de orientación (inducción) sobre la misma?

9. ¿Cómo considera el estilo de supervisión de su jefe inmediato?

10. ¿Cuánto tiempo considera que es necesario para realizar su trabajo diario?

11. En relación con su respuesta anterior, ¿lo realiza en dicho tiempo?

12. ¿Cuenta con los medios adecuados para realizar sus funciones (ejemplo: computadora, papelería, etcétera)?

Sí _____ No _____

En caso negativo, ¿qué le falta?

6. Cuando tiene algún problema, ¿cuenta con el apoyo de su jefe inmediato?

7. ¿Cree necesario tener algún tipo de adiestramiento o de capacitación para realizar su trabajo con más eficiencia?

Sí _____ No _____

Si la respuesta es afirmativa, comente en qué le gustaría mejorar.

8. Cuando ingresó en la empresa, ¿le dieron programas de orientación (inducción) sobre la misma?

9. ¿Cómo considera el estilo de supervisión de su jefe inmediato?

10. ¿Cuánto tiempo considera que es necesario para realizar su trabajo diario?

11. En relación con su respuesta anterior, ¿lo realiza en dicho tiempo?

12. ¿Cuenta con los medios adecuados para realizar sus funciones (ejemplo: computadora, papelería, etcétera)?

Sí _____ No _____

En caso negativo, ¿qué le falta?

13. ¿Considera que existe un método mejor para realizar su trabajo?

Sí _____ No _____

En caso de que la respuesta sea afirmativa, ¿cuál sería?

14. ¿Comenta con su jefe inmediato sobre alguna problemática que haya observado en su área de trabajo?

Sí _____ No _____

En caso afirmativo, ¿qué acciones toma su jefe inmediato?

15. ¿Desea hacer alguna observación adicional para mejorar su trabajo?

¡Gracias por colaborar!

E. CUESTIONARIO ÁREA DE VENTAS

Este cuestionario es confidencial, su único propósito es ayudar a obtener información útil para su empresa. *Le agradecemos la sinceridad en sus comentarios, serán confidenciales.*

1. ¿Tienen identificada a la competencia y la analizan constantemente?

2. ¿Analizan constantemente los resultados obtenidos? ¿Con qué frecuencia?

3. ¿Conocen las fuerzas y debilidades de sus productos?

4. ¿Están especificadas las actividades que debe llevar a cabo cada persona para lograr los objetivos?

5. ¿Realizan inspecciones en los procesos, servicios o productos?

6. ¿Cuentan con medidas de corrección para el mejoramiento de un proceso y así mantener el control deseado?

7. ¿Existe retroalimentación con los demás niveles acerca de los resultados obtenidos y quiénes son los responsables de ello?

8. ¿Se dan incentivos a los empleados (comisiones, gratificaciones, despensas, servicios médicos, etcétera)?

9. ¿Cuentan con un control de contingencias especiales para evitar en lo posible que el proceso productivo se interrumpa por eventos no previstos?

10. ¿Se delega autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones en la estructura organizacional?

11. ¿Se tienen claramente definidos los límites de autoridad?

12. Al tomar una decisión, ¿se analiza previamente la información objetiva referente a la situación?

13. ¿En qué casos las decisiones son tomadas en grupo?

14. ¿Otorgan prestaciones a los trabajadores? Mencíonelas.

15. ¿Cuentan con medidas preventivas para evitar accidentes de trabajo?

16. ¿Cuentan con un reglamento de trabajo que defina las reglas relativas de conducta y disciplina de la organización?

17. ¿Cuentan con un mantenimiento adecuado de los recursos físicos (factores requeridos para el proceso productivo)?

18. ¿Manejan flujos de información para así facilitar el intercambio de información que se realiza internamente en los departamentos de la empresa? Mencione dos casos.

19. ¿Se ha analizado si la información existente cumple eficientemente su función y actividad asignadas?

20. Por favor comente tres fortalezas y tres áreas de oportunidad de su área.

F. CUESTIONARIO PARA EL ÁREA DE CALIDAD

Aspectos del sistema de calidad	SÍ	P	NP	NO	Observaciones
A. Política de la calidad					
Ha sido definida por escrito por la dirección de la empresa, incluye todos los aspectos internos y externos relativos a la calidad.					
Es conocida, comprendida y aplicada por todos los niveles de la empresa vinculados a la calidad.					
Se corresponde con la situación actual de la empresa y sus necesidades.					
Es consecuente con la política general de la empresa.					
Se encuentran establecidos objetivos de calidad generales según los intereses de la empresa.					
Se encuentran definidos los objetivos de calidad específicos de cada área. Éstos están relacionados con los generales.					
Los objetivos de calidad se han establecido sobre la base de los aspectos vinculados a la calidad y permiten la reducción de las pérdidas por calidad.					
B. Sistema de la calidad					
B.1. Estructura del sistema de la calidad					
La dirección de la empresa ha puesto en práctica un sistema de la calidad como vía para cumplir con su política de la calidad.					
Define en forma explícita las responsabilidades generales y específicas respecto a la calidad.					
Establece con claridad las responsabilidades y la delegación de autoridad a cada actividad que contribuya a lograr la calidad.					
Define las medidas de coordinación y control de interfase entre las diferentes actividades.					
Delega la autoridad por el aseguramiento interno y externo de la calidad.					
Insiste en la identificación de los problemas reales o potenciales de la calidad y en la aplicación de acciones correctivas y preventivas.					
Se ha establecido teniendo en cuenta la estructura organizativa de la empresa, definiendo las líneas de autoridad y comunicación.					

SÍ = Sí aplica P = Pendiente de aplicación por el momento NP = No se presenta, dado el giro del negocio
 NO = No aplica debiendo aplicarse

Aspectos del sistema de calidad	SI	P	NP	NO	Observaciones
Es conocido y aplicado por todos los niveles de la empresa vinculados a la calidad.					
Al establecerlo, se han tenido en cuenta todas las actividades que intervienen en la calidad.					
La dirección de la empresa dispone de los recursos suficientes e idóneos para su funcionamiento estable: personal suficiente y calificado, equipos para la proyección/desarrollo, equipos para la producción, equipos de inspección y ensayo, instrumentación y software.					
Los recursos se intervienen de manera planeada y oportuna para evitar las afectaciones a la calidad o lograr su mejora.					
Está organizado de tal forma que permite el control adecuado y continuo de todas las actividades relacionadas con la calidad.					
Insiste en las medidas preventivas para evitar problemas que afecten a la calidad sin sacrificar su capacidad para enfrentar y eliminar los fallos que puedan ocurrir.					
Se encuentran establecidos y se actualizan los procedimientos operativos que coordinan las diferentes actividades inherentes al sistema de calidad.					
Los procedimientos a que se refiere resultan simples y comprensibles, e indican los métodos por utilizar y los requisitos por satisfacer.					
B.2. Documentación del sistema de calidad					
Ha sido documentado incluyendo las disposiciones para la identificación, distribución, recolección y conservación de todos los documentos y registros de la calidad.					
Se ha elaborado el manual de la calidad.					
El manual de la calidad abarca toda la actividad de la empresa, los distintos sectores y aspectos de la actividad específica que realiza la empresa.					
Para los nuevos productos, servicios o procesos se han establecido planes de calidad de conformidad con el resto de los requisitos del sistema de la calidad.					
Los planes de la calidad definen los objetivos que se desean alcanzar, la asignación específica de responsabilidades y de autoridad durante las diferentes fases del proyecto; los procedimientos, métodos e instrucciones de trabajo específicas que se desean aplicar; los programas adecuados de ensayo, inspección, comprobación y auditoría en sus etapas apropiadas; los métodos para introducir cambios y modificaciones en el plan de la calidad según el avance del proyecto.					
Se han establecido las políticas relacionadas con la existencia de registros de la calidad y sobre el acceso a ellos por los consumidores y suministradores.					
Se han definido los procedimientos para introducir cambios y modificaciones en los tipos de documentos.					
La documentación que conforma el sistema de calidad: es legible, incluye las fechas de revisiones, se conserva en buen estado y puede ser identificada.					
Existe un procedimiento para la eliminación y/o utilización de la documentación obsoleta.					

Aspectos del sistema de calidad	SÍ	P	NP	NO	Observaciones
Está determinado quiénes están autorizados para elaborar, revisar y aprobar los documentos del sistema de la calidad y los cambios y modificaciones que se requieran.					
Establece los registros suficientes para demostrar el logro de la calidad requerida y comprobar su eficiente comportamiento.					
Los registros de calidad incluyen:					
<ul style="list-style-type: none"> • Informes de inspección. • Informes de ensayos. • Informes de calificación y validación. • Informes de auditorías. • Informes de revisión de materiales. • Datos sobre la verificación de los medios de medición. • Informes sobre los costos de calidad. 					
Se conservan durante un periodo que permite el análisis de tendencias de la calidad y de la necesidad de aplicación de medidas correctivas.					
B.3. Auditoría del sistema de la calidad					
La empresa tiene claramente definidos los criterios para su aplicación.					
Existe un programa de auditoría que considera todas las áreas y actividades del sistema de calidad.					
Existen procedimientos que garanticen la uniformidad y regularidad en el seguimiento de estos programas.					
El personal seleccionado para la auditoría es ajeno a las áreas auditadas.					
Se elaboran informes que incluyen los resultados, conclusiones y recomendaciones de las auditorías efectuadas.					
La dirección de la empresa conoce y acepta los resultados finales de la auditoría.					
Se realizan evaluaciones de los elementos del sistema de la calidad en las áreas o actividades siguientes:					
<ul style="list-style-type: none"> • Estructuras organizativas. • Procedimientos administrativos y de operaciones. • Personal. • Equipos y tecnología. 					
B.4. Revisión y evaluación del sistema de calidad					
Es revisado y evaluado periódicamente por la empresa. Lo realizan miembros de la dirección o personal designado por la misma.					
Se integran los resultados de las auditorías con el fin de establecer la efectividad del sistema de la calidad para el logro de los objetivos propuestos.					
Se considera la utilización de indicadores para determinar la efectividad del sistema de calidad.					
Contempla el diagnóstico de la calidad orientado a detectar las necesidades del sistema, teniendo en cuenta los cambios y progresos en las tecnologías, los conceptos de calidad, las estrategias de mercado y las condiciones sociales y ambientales.					
Se elaboran informes con los resultados de las diferentes revisiones del sistema de la calidad y se presentan a la dirección de la empresa.					

Aspectos del sistema de calidad	SÍ	P	NP	NO	Observaciones
Se implantan acciones correctivas y preventivas con los resultados, conclusiones y recomendaciones del proceso de revisión y evaluación del sistema de calidad.					
Se realiza el perfeccionamiento del sistema de calidad cuando el resultado de la revisión así lo aconseja.					
C. Aspectos económicos de calidad					
Existen metodologías que permiten identificar los costos de la calidad.					
Se utilizan modelos para determinar indicadores que relacionan los costos de calidad con otros.					
Se dan a conocer los resultados de los estudios de los costos de calidad.					
Se emplean los estudios de los costos de calidad para establecer los objetivos del mejoramiento.					
Se analiza la influencia en los costos de las características estructurales, funcionales y de apariencia de los productos que fabrica la empresa.					
Se evalúa la correspondencia entre las necesidades reales de los consumidores y los productos que fabrica la empresa.					
Se dispone de técnicas que permiten mejorar la relación costo/satisfacción mediante la reducción o eliminación de los costos innecesarios, sin que se afecte la calidad de los productos.					
D. Elementos operativos del sistema de la calidad					
D.1 Marketing					
La empresa realiza investigaciones de mercado y del registro de la información generada.					
Contempla la elaboración de informes que describan de forma clara y exacta las características y requisitos solicitados por los consumidores.					
Se realizan estudios sobre el comportamiento del producto en el mercado con el fin de determinar la naturaleza y extensión de las incidencias que se derivan del uso del producto.					
Se cuenta con un procedimiento para el suministro regular de información de mercado al área de diseño.					
D.2 Especificación y proyecto					
Están determinadas las actividades y responsabilidades con respecto a los estudios de proyectos, indicándose la relación entre las áreas involucradas en éstos.					
La definición de las características de calidad se apoya en datos suministrados por el marketing.					
En el proyecto se tienen en cuenta las regulaciones vigentes, los requisitos del consumidor, el posible impacto ambiental y la confiabilidad, vigencia y capacidad del servicio.					
La planeación del proyecto contempla un estudio inicial de tolerancias, características de calidad, niveles de cumplimiento y criterios de aceptación y rechazo.					
Existe un estudio inicial de los métodos y equipos para la evaluación y ensayo que contempla los requisitos de exactitud y precisión requeridos.					

Aspectos del sistema de calidad	SÍ	P	NP	NO	Observaciones
Se tienen en cuenta métodos estadísticos para determinar las condiciones óptimas de los procesos involucrados en el proyecto.					
Se conoce la capacidad de los procesos para cumplir con los requisitos de calidad.					
Se realizan revisiones de la disponibilidad e idoneidad de los manuales de calidad referentes a la instalación, operación, mantenimiento y reparación de los nuevos proyectos.					
Se efectúan revisiones de los programas de entrenamiento del personal de servicio y de los sistemas de distribución y atención al consumidor, con respecto a los nuevos proyectos.					
La infraestructura y la capacidad de la empresa certifican los nuevos proyectos.					
Se cuenta con metodologías específicas de análisis de fallos para la calificación de los proyectos.					
Existe un procedimiento que compruebe la conformidad de los prototipos con las características del proyecto, las modificaciones establecidas y autorizadas.					
La inspección y el ensayo de los prototipos incluyen las evaluaciones del desempeño, la vida útil, la seguridad y mantenimiento bajo las condiciones de almacenamiento y operación esperadas.					
Existe un procedimiento regular de revisión de proyectos en el que participan las áreas de la empresa involucrada.					
Existe una documentación completa para las actividades de revisión de proyectos.					
Los datos finales del proyecto se establecen por escrito en forma de especificaciones, métodos de ensayo y datos sobre el desempeño.					
Están establecidas las responsabilidades para la autorización del inicio de la producción.					
Si existen emergencias, los cambios vienen con la aprobación técnica.					
La empresa rige la reevaluación sistemática de los proyectos.					
Se realizan estudios que permiten conocer las necesidades de cambio en aspectos particulares del proyecto con el fin de retroalimentar el sistema.					
D.3 Suministros					
Se dispone de procedimientos para la preparación de las especificaciones y planes de compra.					
Los requisitos y tolerancias establecidos en relación con los suministros permiten una clara descripción e identificación de los productos solicitados.					
Se revisan los documentos de compras para comprobar la exactitud y conformidad de lo solicitado antes de enviarlos a los proveedores.					
Existen procedimientos definidos para la selección y registro de los proveedores.					
La selección de los proveedores considera integralmente la evaluación de la capacidad de servicio y de sus sistemas de calidad, la comprobación de las primeras muestras, las experiencias previas con ellos, los resultados de los ensayos o suministros similares, las referencias de otros consumidores.					

Aspectos del sistema de calidad	SÍ	P	NP	NO	Observaciones
Existe un procedimiento regular de evaluación y calificación de proveedores y un seguimiento a los mismos.					
La evaluación de los proveedores considera integralmente: conformidad del producto con las especificaciones, sistema de la calidad del proveedor, proyección tecnológica, cumplimiento de las entregas, costos y capacidad de servicio.					
Están establecidas claramente las responsabilidades de ambas partes en relación con el aseguramiento de la calidad.					
Existen métodos establecidos y aprobados por ambas partes sobre la comprobación del cumplimiento de los requisitos.					
Existe un procedimiento para atender posibles discrepancias con los proveedores.					
Está establecida la organización de la recepción de los suministros.					
La empresa posee normas que incluyen especificaciones, métodos de muestreo y de ensayo, así como condiciones de seguridad, manejo, identificación y conservación para cada uno de los suministros utilizados.					
Las frecuencias de inspección están establecidas con base en datos históricos sobre la conformidad de los suministros.					
Los medios y equipos para la toma de muestras corresponden al tipo de producto que va a someterse a muestreo. Existen procedimientos para la toma de muestras.					
Los planes de muestreo se han diseñado sobre fundamentos estadísticos normalizados.					
Las condiciones de conservación de las muestras y elementos utilizados para realizar las pruebas y ensayos permiten la conservación de sus características iniciales.					
Los procedimientos de muestreo contemplan la selección, identificación, conservación y control de las muestras testigo.					
Se informa a la dirección los resultados de la inspección de los suministros.					
D.4 Producción					
Existe coordinación con marketing para la planeación de las actividades de producción.					
La planeación se hace sobre la base de la eficiencia, productividad, capacidad y aptitud histórica de los procesos.					
Existe un programa de producción que incluye: tipo y cantidad de productos por fabricar, designación de responsabilidades y equipos por emplear, así como fechas de ejecución y revisión.					
La organización está diseñada para la correcta distribución de las órdenes de producción.					
Existen y se aplican correctamente las normas del proceso.					
Se controlan a través de procedimientos específicos las operaciones de producción y las instituciones de trabajo.					
Se identifican de manera adecuada los productos intermedios, acorde con la secuencia de operaciones.					
Está definida la responsabilidad para efectuar cambios en el proceso.					

Aspectos del sistema de calidad	SÍ	P	NP	NO	Observaciones
Los equipos y tecnología satisfacen las condiciones de fabricación requeridas. Se cuenta con instrucciones para su uso.					
Se realiza la planeación de mantenimiento, existen programas de mantenimiento preventivo que abarcan todos los equipos, útiles y herramientas.					
Se dispone de procedimientos para tramitar la ejecución de los programas de mantenimiento.					
Se verifica el cumplimiento del programa de mantenimiento.					
D.5 Control de la producción					
Los puntos de control en el proceso están establecidos según las operaciones críticas.					
Las frecuencias de control están establecidas sobre la base del comportamiento histórico y las características de conformidad del producto.					
Están establecidos los tipos de inspección aplicables a cada proceso.					
Existen normas de inspección y ensayo para el control de los productos intermedios y terminados, están definidos los criterios de aceptación y rechazo.					
Las técnicas de control son conocidas con detalle por el personal que lo requiere.					
Las técnicas de control que se emplean permiten analizar el comportamiento del proceso.					
Los medios y equipos para la toma de muestras se corresponden con los diferentes tipos de productos muestreados.					
Existen procedimientos para la toma de muestras.					
Las condiciones de conservación de las muestras y elementos utilizados para los ensayos permiten mantener sus características iniciales.					
Los procedimientos de muestreo contemplan la selección, identificación, conservación y control de muestras testigo.					
Se comprueba el cumplimiento de las exigencias de calidad de los productos fabricados.					
Los productos en proceso y terminados están claramente identificados a partir de un procedimiento en el que se permite conocer su estado de control (aceptado, rechazado, no pendiente de inspección).					
Los lotes se identifican de forma que se garantice la existencia de condiciones uniformes de fabricación.					
La información generada del control se analiza para tomar decisiones.					
Se informa a la dirección de la empresa de los resultados del control.					
D.6 Control de los equipos y medios de medición y ensayo					
Se aplican con eficiencia las normas existentes para la realización de los ensayos de los materiales, productos en proceso y terminados.					
Los métodos de ensayo empleados se ajustan a las normas establecidas en el país e internacionalmente, así como a las tecnologías.					
Existen y se conocen las instrucciones específicas para la identificación, manipulación y condiciones de seguridad de los materiales, productos en proceso y terminados que se someten a ensayo.					

Aspectos del sistema de calidad	SÍ	P	NP	NO	Observaciones
Las capacidades de las instalaciones de ensayo, así como la ubicación y características de los equipos y medios de medición y ensayo se corresponden con las necesidades de los procedimientos de control.					
Se ha considerado la posibilidad de utilizar laboratorios externos para la realización de ensayos especiales que no se puedan efectuar en la empresa.					
Se encuentra establecida la estructura y organización del aseguramiento metrológico.					
Es eficiente la identificación, codificación y relación de los equipos y los medios de medición y ensayo.					
El aseguramiento metrológico establece la planeación, ejecución y seguimiento de un programa de calibración de los medios de medición.					
La calibración se realiza contra patrones establecidos.					
Los medios de medición se encuentran identificados de acuerdo con su aptitud para el uso. Se considera la reparación o sustitución de los no aptos.					
Se realizan análisis estadísticos sobre los resultados de los ensayos.					
Se efectúan estudios sobre la repetición y reproducción de los métodos de ensayo.					
D.7 No conformidad					
Existe un procedimiento para la identificación y ubicación de los materiales y productos no conformes.					
Se diferencian los productos no conformes del flujo de producción.					
Existe un procedimiento para la documentación, evaluación, selección y tratamiento de los productos no conformes, así como para la comunicación de las decisiones a las áreas afectadas.					
Las decisiones sobre la utilización de unidades o lotes no conformes están respaldadas por una autorización del nivel competente para su liberación.					
Existe un procedimiento para el registro de las no conformidades.					
D.8 Acciones correctivas					
El sistema de calidad permite la detección inmediata de problemas de no conformidad.					
Se considera el grado de incidencia de los problemas sobre los costos de producción y calidad, fiabilidad, seguridad y satisfacción del cliente.					
Se asignan responsables para la ejecución, registro y seguimiento de las acciones preventivas o correctivas.					
Se realizan estudios para determinar las posibles causas de los problemas que se detectan. Se emplean métodos estadísticos en su análisis.					
Los cambios permanentes resultantes de la aplicación de acciones preventivas o correctivas se registran en las instrucciones de trabajo.					
D.9 Funciones de manipulación y servicios posteriores a la venta					
Los almacenes tienen capacidad para los volúmenes de producción de la empresa.					

Aspectos del sistema de calidad	SÍ	P	NP	NO	Observaciones
Las condiciones de almacenamiento garantizan la adecuada conservación de los materiales y productos.					
Existen normas de almacenamiento que incluyen la identificación y distribución de las áreas, las condiciones del embalaje, la manipulación, la conservación y los factores ambientales requeridos.					
Están especificados los métodos y medios para la manipulación de los materiales y productos.					
Existen procedimientos efectivos para la adecuada rotación y control de los materiales y productos almacenados. El sistema de almacenamiento facilita esa rotación.					
Se comprueba periódicamente el estado de los materiales y productos almacenados. Se identifican y separan los materiales deteriorados durante el almacenamiento.					
Existen procedimientos para el embalaje y rotulado de los productos.					
Se realiza la inspección de calidad de los despachos y envíos.					
El sistema de transportación de los productos terminados garantiza la conservación de sus características de calidad.					
Existen y se emplean normas para el acondicionamiento, almacenamiento y manipulación de los productos en los puntos de distribución o venta.					
La empresa suministra al consumidor una información completa, detallada y actualizada de los requisitos de calidad, el uso, la manipulación, el mantenimiento y la seguridad de los productos que ofrece. Evalúa además la retroalimentación del consumidor.					
Los distribuidores han sido entrenados en su actividad.					
Existe un servicio de posventa al consumidor.					
Las condiciones de garantía están sustentadas por estudios sobre el comportamiento de los productos durante su uso. Éstas se comunican oportunamente al consumidor.					
Existen canales de distribución para la recepción de quejas y devoluciones de los consumidores. Éstas se atienden en forma oportuna y eficiente.					
Se efectúan análisis periódicos sobre las quejas y devoluciones recibidas.					
Se analiza la satisfacción de los consumidores con el tratamiento dado a las quejas y devoluciones.					
E. Personal					
Existe un procedimiento de selección que responde a la idoneidad.					
Existe un programa inicial de entrenamiento.					
Está establecido un sistema de calificación y evaluación del personal que permite identificar su nivel de desempeño.					
Se aplica la promoción del personal de acuerdo con el desempeño en su labor.					
Se estudian las necesidades de capacitación de cada nivel y se confeccionan y aplican los programas dirigidos a la satisfacción de las mismas.					

Aspectos del sistema de calidad	SÍ	P	NP	NO	Observaciones
El personal directivo y ejecutivo se capacita para comprender el funcionamiento del sistema de la calidad y conocer las técnicas necesarias para la adecuada intervención en el mismo.					
El personal técnico se capacita y entrena en el uso de técnicas y solución de problemas y en el ejemplo de técnicas estadísticas.					
Se evalúan sistemáticamente el comportamiento de los programas de capacitación y el entrenamiento del personal, y se ajustan en caso necesario.					
Existen mecanismos que permiten el intercambio entre las diferentes áreas de la empresa como vía para contribuir al mejoramiento integral de la calidad.					
Existe un procedimiento de evaluación de la información y comunicación internas a partir del cual se proponen y aplican las acciones de mejora requeridas.					
Se hacen estudios para encontrar las vías específicas para la motivación del personal hacia el mejoramiento integral de la calidad.					
La empresa reconoce los logros individuales y colectivos en cuanto al mejoramiento de la calidad.					
F. Seguridad y responsabilidad legal					
Se encuentran identificados los requisitos de seguridad de los productos.					
Se toman medidas para limitar el riesgo de responsabilidad legal y reducir al mínimo el número de situaciones por atender.					
Se realizan evaluaciones de los proyectos y ensayos de seguridad de los prototipos, tomándose éstas en consideración para la introducción de mejoras.					
Se analizan las instrucciones y advertencias a los consumidores, los manuales de mantenimiento, el etiquetado y los materiales de promoción, con el fin de reducir al mínimo las interpretaciones erróneas.					
Existen mecanismos para el aseguramiento y revisión del producto con el fin de hallar indicios de deterioro en sus requisitos de seguridad y ejecutar las correspondientes investigaciones.					
G. Otros aspectos					
Existen condiciones adecuadas en los puestos de trabajo.					
Existen condiciones adversas a la calidad en el proceso.					
Existe un adecuado control de los servicios auxiliares que se requieren.					
La empresa conoce los niveles de contaminación permisibles para las etapas del proceso que la generen. Se toman las medidas al respecto.					
Se cuenta con los equipos y medios necesarios para controlar la contaminación ambiental.					
Las instalaciones son las adecuadas para el proceso.					
La distribución en planta permite una secuencia lógica de las operaciones y un flujo continuo de los materiales.					
Existe un reglamento que considera las condiciones de higiene y seguridad industrial.					

Aspectos del sistema de calidad	SÍ	P	NP	NO	Observaciones
Existen programas de seguridad industrial que establecen la identificación, evaluación y control de riesgos.					
Se cumplen las condiciones de seguridad exigidas.					
Existen programas de medicina preventiva y del trabajo que garanticen la salud de los trabajadores.					
Los equipos y dispositivos cuentan con las instrucciones pertinentes para prevenir accidentes.					
Existen programas de capacitación y entrenamiento orientados a la prevención de accidentes y al suministro de la asistencia requerida en caso de que ocurran.					

Cuestionario adaptado de la revista *Adminístrate hoy*.

G. DEPARTAMENTO DE COMPRAS

• Organización

1. ¿Existe un departamento o una sola persona encargada de las compras?
2. ¿Están definidas las funciones del departamento de compras? ¿En dónde?
3. ¿Parece justificado el grado actual de centralización o descentralización de las compras? ¿Se considera centralizado o descentralizado?
4. ¿Además del departamento de compras, existen otras áreas o personas que efectúan compras? ¿Quiénes y por qué?

• Información

5. ¿Las personas encargadas de autorizar solicitudes de compra cuentan con suficiente información para hacer una aprobación adecuada?
6. ¿Se utilizan informes de análisis de control de calidad para medir el desempeño del agente de compras?
7. ¿Se informa a compras sobre cambios de ingeniería o material para evitar compras en exceso o para evitar en todo lo posible que caduque el inventario?
8. ¿Hay coordinación entre compras y control de inventarios, y planeación de la producción para establecer nuevos pedidos, tiempos, inventarios, etcétera?

• Procuración

9. ¿Se lleva a cabo una verificación de las solicitudes de compra? ¿Quién la realiza?
10. ¿Se consiguen cotizaciones y se efectúa un análisis no sólo de precios, sino de condiciones de crédito, tiempo, entrega, etcétera?
11. ¿Se efectúa una programación de compras y entregas?
12. ¿Se llevan a cabo trámites para la entrega y verificación del recibo de materiales?

Investigación

13. ¿Se llevan a cabo estudios para encontrar nuevos materiales u otros componentes sustitutos?
14. ¿Se han hecho en el departamento análisis de operaciones comparativas?
15. ¿Se ayuda a desarrollar y mantener con normas y especificaciones los nuevos productos, así como los ya establecidos?
16. ¿Se hacen análisis sobre materiales de desecho, obsoleto y excedentes? ¿Hay material obsoleto?

Operación

17. ¿Están definidos por escrito los procedimientos del departamento?
18. ¿Se han documentado los procedimientos de compras en un manual?
19. ¿Está actualizada la documentación de procedimientos y a disposición del personal encargado de éstos?
20. ¿Están definidos aspectos como: solicitud, autorización, formas, relaciones organizacionales y operaciones con contabilidad, recepción, inventarios, políticas, etcétera?

Planeación de compras

21. ¿Están elaborados los planes con tiempo suficiente para cumplir con los compromisos de la empresa?
22. ¿Interviene personal especializado en la formulación de planes y programas? ¿Qué personal interviene? ¿Existe coordinación?
23. ¿Se lleva a cabo una programación y control de las compras de materiales de consumo y las de pequeño volumen?
24. ¿Se avisa al departamento de compras de los cambios efectuados para evitar que se compre en exceso o para evitar en todo lo posible que caduque el inventario?

Políticas

25. ¿Se cuenta con políticas escritas sobre compras?
26. ¿A qué nivel se han establecido políticas: a) de empresas, b) divisionales, c) de administración local, d) departamental?
27. ¿Qué políticas rigen las tolerancias y clasificaciones técnicas... y los periodos de entrega?
28. ¿Existen políticas que describen en qué condiciones la selección de proveedores se puede hacer independientemente del departamento de compras?

H. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Administración de personal, objetivos y políticas

- ¿Se han formulado planes y objetivos por escrito? ¿Son claros y adecuados?
- ¿Los planes y objetivos del departamento siguen la misma dirección que los objetivos generales de la empresa?
- ¿En qué aspectos pueden mejorarse los planes y objetivos?

- **Posición y funciones**
 - ¿Es adecuada la estructura organizacional de departamento? ¿Está de acuerdo con los objetivos fijados?
 - ¿Se delegan de manera adecuada y se definen con claridad los deberes y responsabilidades?
 - ¿Se pueden efectuar cambios en la disposición orgánica para coordinar mejor las actividades?
- **Proceso de suministro de recursos humanos**
 - ¿El proceso de reclutamiento y selección tiene resultados positivos?
 - ¿Se lleva a cabo un proceso adecuado de colocación del personal de nuevo ingreso?
 - ¿Existe un programa de capacitación y satisface las necesidades de la empresa?
- **Administración de sueldos y salarios**
 - ¿Se cuenta con una estructura salarial y con una adecuada administración?
 - ¿Todos los puestos que conforman la empresa han sido analizados?
 - ¿Existe un programa de valoración de trabajos? ¿Es adecuado?
 - ¿Se lleva a cabo un programa de calificación de méritos? ¿Se considera útil?
- **Actitudes**
 - ¿Se hace un reconocimiento apropiado a los empleados por un desempeño (o rendimiento) meritorio?
 - ¿Fluye adecuadamente la información a través de los variados canales de comunicación dentro de la empresa?
 - ¿Se provee a todo el personal de un procedimiento con el cual pueda procesar sus quejas y agravios?
- **Control de personal**
 - ¿Se cuenta con registros de personal y están adecuadamente archivados?
 - ¿La lista de personal (control del departamento) concuerda con los activos en nóminas y están los expedientes a la mano? (*¿Se puede incluso corroborar la existencia en archivo y determinar si están separados los expedientes de trabajadores activos de los inactivos?*)
 - ¿Se controla y revisa el tiempo extra? ¿Dónde?
 - ¿Existe un control de los movimientos de personal?
- **Relaciones laborales y contratación colectiva**
 - ¿Están ajustados a los preceptos legales y a las obligaciones contractuales?
 - ¿Se cuenta con políticas que indiquen aspectos contractuales?
 - ¿Todo el personal entiende el sistema de incentivos?
- **Reglamento de trabajo**
 - ¿Se cuenta con un reglamento interior de trabajo actualizado?
 - ¿Se siguen las normas legales para la formulación del reglamento?
 - ¿Conocen los trabajadores el reglamento interior?

- **Relaciones laborales**
 - ¿Existen reuniones periódicas con el sindicato, o cómo manejan las relaciones laborales?
 - ¿Existe un proceso de quejas claramente establecido?
 - ¿Se considera que las relaciones entre la dirección de la empresa y el sindicato son cordiales? ¿Cómo son las relaciones laborales entre empresa y trabajadores?
- **Higiene y seguridad industrial**
 - ¿Las instalaciones cumplen con los requisitos marcados en el reglamento respectivo?
 - ¿Son adecuados los procedimientos existentes para la protección de la planta y la seguridad de sus trabajadores?
 - ¿Se revisan periódicamente las medidas de prevención de accidentes y los utensilios o herramientas para contrarrestarlos?

EJEMPLO GENERAL DE INFORME EJECUTIVO DE LOS HECHOS DE MAYOR RELEVANCIA

León, Guanajuato, 28 de abril de 2007.

TEMA: Diagnóstico del área de: _____

Manufacturera de ropa La Imperial

Lic. Benjamín Osuna Diosdado

Director General

De acuerdo con sus instrucciones hemos procedido a la realización de un estudio de las actividades de la empresa a su digno cargo, dentro de las áreas de:

Hechos sobresalientes:

1. Se tiene un diagrama de seguimiento y control muy bien especificado.
2. Tiene accesibilidad y contacto con cada una de las áreas.
3. Tiene bien definidos los objetivos, la misión y la visión de la organización.
4. Muestra mucho interés por el desarrollo de la Unidad Deportiva.
5. Se cuenta con suficiente historial de la organización.
6. Tiene un buen control en la planeación estratégica.
7. Considerar la revisión del factor competitividad de salarios. Se perciben como no equiparables con otros organismos.

Atentamente:

Rodrigo Fuentes Escamilla

Consultor en Desarrollo Organizacional

EJEMPLO A. RESUMEN EJECUTIVO DE LOS HECHOS DE MAYOR IMPORTANCIA

2 de noviembre de 2007.

A: Miembros del Consejo Directivo Casa Hogar Los Infantes de León.

Presente _____

De acuerdo con las instrucciones del profesor Rafael Guízar Montúfar y con la autorización otorgada por ustedes, hemos procedido a la realización de un estudio de las funciones administrativas de la Coordinación Administrativa y de la Coordinación de Ingresos, con el fin de hacer recomendaciones en relación con las funciones de planeación, organización, dirección y control llevadas a cabo en el desarrollo de ciertas actividades.

Hechos sobresalientes:

1. En ambas Coordinaciones, los Directores se caracterizan por tener un gran compromiso con la Institución.
2. Los empleados muestran pertenencia y lealtad a la organización por su giro altruista.
3. Se trata de aprovechar al máximo los limitados recursos que manejan para el beneficio de la población que atienden.
4. Existe un claro esfuerzo en las Coordinaciones por estructurar y profesionalizar las funciones.
5. Se tiene una estructura sólida en el área de recaudación de donativos y esto se traduce en mayores ingresos y por tanto en un mayor alcance en la ayuda a la sociedad.
6. La institución cuenta con una misión y visión clara, y los valores de los empleados, así como su trabajo en general, concuerdan con la misma. La misión se encuentra en un lugar visible para que todos los empleados puedan conocerla.

Oportunidades de mejora:

1. Es necesario formular un análisis de puesto que delimite las funciones y establezca líneas de autoridad para resolver la falta de planeación para la sucesión.
2. La autoridad se centraliza y las decisiones las toman los Directivos, por lo que se debe reforzar la responsabilidad de cada puesto.
3. Los sueldos que ofrecen deben mejorar, ya que los empleados los perciben como insuficientes; ¿se aconseja retomar los vales de despensa como prestación?
4. Los gastos se deben planear, es recomendable elaborar presupuestos y generar reservas para nómina. Es necesario operar con estricto apego al presupuesto y los gastos planeados.
5. Se deben proporcionar viáticos para la obtención de donativos cuando los recolectores los necesiten.
6. El personal necesita capacitación, la mejora continua es necesaria en cualquier organización y los empleados se preocupan por obtenerla.

7. Es recomendable realizar una planeación estratégica con el fin de establecer objetivos y metas que puedan ser revisadas periódicamente y que sirvan a la vez como base para medir el desempeño de los empleados.
8. Se recomienda poner por escrito las políticas y reglamentos de la institución para evitar así malentendidos o flexibilidad en los mismos, además de uniformar criterios y darle mayor sustento y certeza a la manera de actuar de los empleados.
9. Es muy recomendable establecer un departamento de recursos humanos que atienda los problemas del personal, programe capacitaciones y sirva como vínculo de la empresa con los empleados para generar cohesión interna, entre otras ventajas.

Asimismo, agradecemos a los miembros del Consejo por la atención brindada a los miembros de nuestro equipo de trabajo. Estamos convencidos de que el aprendizaje que se obtenga del presente estudio será mutuo.

Atentamente:

Dr. Rafael Guízar Montúfar
Consultor en Desarrollo Organizacional

EJEMPLO B. RESUMEN EJECUTIVO DE LOS HECHOS DE MAYOR IMPORTANCIA

28 de abril de 2007

A: Director General de Manufacturera “La Excelencia”

De acuerdo con la autorización otorgada por usted, hemos procedido a la realización de un estudio de las actividades del departamento de Compras de la empresa a su digno cargo, con el fin de hacer recomendaciones en relación con la planeación y control generales, la organización, procedimientos y rutinas llevadas a cabo en el trámite de ciertas actividades.

Hechos sobresalientes:

1. Excelentes métodos bien definidos para la selección de sus proveedores así como conocimiento total de cómo organizarlos.
2. Los precios son variables de acuerdo con la cantidad y producto. Cuentan con buenas condiciones de pago para tener más control sobre las cuentas.
3. La comunicación con los proveedores es estrecha pero aun así existen diversas fallas por ambas partes.
4. Debido a la variación de las compras no hay un presupuesto de compra establecido pero se compra a crédito en todos los casos.
5. Se cuenta con un método muy eficaz para la evaluación de los insumos.
6. Excelente planeación de los inventarios con base en la experiencia de rotación de inventarios y ventas.
7. Muy buen control de inventarios.

8. Informal e irregular manejo de almacenes de materia prima, ya que no hay un sistema de control de la materia prima que entra y sale del almacén.
9. Buen control de pérdidas y mermas porque están dentro del rango normal de cualquier empresa del mismo giro.

Atentamente:

Dr. Rafael Guízar Montúfar
Consultor en Desarrollo Organizacional