

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS

TESIS:

**DIRECCIÓN DE CALIDAD Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN
LA EMPRESA M&A, 2024.**

Para optar el Grado Académico de

DOCTOR EN CIENCIAS

MENCIÓN: CIENCIAS ECONÓMICAS

Presentado por:

Mtro. KARINA MILAGRITOS AGUILAR JULCA

Asesor:

Dr. JUAN JOSÉ JULIO VERA ABANTO

Cajamarca, Perú

2025

CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:
Karina Milagritos Aguilar Julca
DNI: 42386151
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas,
Contables y Administrativas. Programa de Doctorado en Ciencias. Mención: Ciencias
Económicas.
2. Asesor: Dr. Juan José Julio Vera Abanto
3. Grado académico o título profesional
☐ Bachiller ☐ Título profesional ☐ Segunda especialidad
☐ Maestro ☒ Doctor
4. Tipo de Investigación:
☒ Tesis ☐ Trabajo de investigación ☐ Trabajo de suficiencia profesional
☐ Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:
Dirección de calidad y compromiso organizacional en la empresa M&A, 2024.
6. Fecha de evaluación: **05/01/2026**
7. Software antiplagio: ☒ TURNITIN ☐ URKUND (ORIGINAL) (*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: 3%
9. Código Documento: **3117:544273117**
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:
☒ APROBADO ☐ PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: 06/01/2026

<i>Firma y/o Sello Emitir Constancia</i>
 Dr. Juan J. Julio Vera Abanto DOCENTE PRINCIPAL F-CECA-UNC DNI: 26719154

* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2025 by
KARINA MILAGRITOS AGUILAR JULCA
Todos los derechos reservados



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO Nº 080-2018-SUNEDU/CD
Escuela de Posgrado
CAJAMARCA - PERU



PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS


MENCIÓN: CIENCIAS ECONÓMICAS

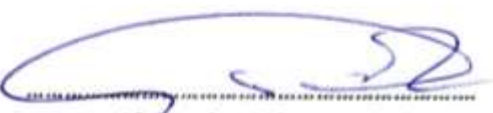
Siendo las 9:00 horas, del día 20 de noviembre del año dos mil veinticinco, reunidos en el Aula IQ-206 de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por la **Dra. REYNA LÓPEZ DÍAZ** el **Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ**, el **Dr. LENNIN RODRÍGUEZ CASTILLO** y en calidad de Asesor, el **Dr. JUAN JOSÉ JULIO VERA ABANTO**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y el Reglamento del Programa de Doctorado de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se inició la SUSTENTACIÓN de la tesis titulada: **DIRECCIÓN DE CALIDAD Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA M&A, 2024.**; presentado por la Maestro en Educación con Mención en Docencia Universitaria y Gestión Educativa **KARINA MILAGRITOS AGUILAR JULCA**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó Aprobar con la calificación de Dieciséis (16) Excelente la mencionada Tesis; en tal virtud, la Maestro en Educación con Mención en Docencia Universitaria y Gestión Educativa **KARINA MILAGRITOS AGUILAR JULCA**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **DOCTOR EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Mención **CIENCIAS ECONÓMICAS**.

Siendo las 10:20 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
Dr. Juan José Julio Vera Abanto
Asesor


.....
Dra. Reyna López Díaz
Jurado Evaluador


.....
Dr. Alejandro Vásquez Ruiz
Jurado Evaluador


.....
Dr. Lennin Rodríguez Castillo
Jurado Evaluador

A:

A Dios y a la Virgen, por la vida y cada nuevo día.

A mis hijos Sebastian, Annalucya y Abygail, mi luz y mi alegría. Son mi fuerza, mi motor y la razón de todo mi camino.

A mi padre, a mi madre y a mis hermanos, sostén firme y abrazo divino.

Este logro es de todos: su amor y sacrificio me trajeron hasta aquí, destino.

AGRADECIMIENTO

Al doctor Juan José Julio Vera Abanto, mi agradecimiento sincero, por su guía firme y paciente en todo este trabajo. Su apoyo, sus consejos y su confianza dieron fuerzas a esta investigación y a mi esperanza.

A mis docentes y compañeros, gracias por su tiempo y compañía, por compartir sus conocimientos y alegrar cada día. Por ayudarme en las dificultades y celebrar cada logro conmigo, por enseñarme a ser constante y seguir siempre el camino.

“La calidad comienza en la mente de cada colaborador; el compromiso se demuestra en cada acción.”

– Peter Drucker

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT	xvii
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.1.1 Contextualización.	1
1.1.2 Descripción del problema	5
1.1.3 Formulación del problema	7
1.2 Justificación e importancia.....	7
1.2.1 Justificación científica	7
1.2.2 Justificación técnica-práctica	8
1.2.3 Justificación institucional y personal.....	9
1.3 Delimitación de la investigación	10
1.3.1. Delimitación temporal.....	10
1.3.2 Delimitación espacial.....	10
1.3.3 Delimitación conceptual.....	10
1.4 Limitaciones	10
1.5 Objetivos	11
1.5.1 Objetivo General.....	11

1.5.2 Objetivos Específicos.....	11
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Antecedentes de la investigación.....	12
2.1.1. Antecedentes internacionales	12
2.1.2. Antecedentes nacionales	14
2.2 Marco epistemológico de la investigación	15
2.3 Marco doctrinal.....	16
2.3.1. Dirección de la Calidad.....	16
2.3.2. Compromiso Organizacional.....	16
2.4 Marco conceptual.....	17
2.4.1 Dirección de la calidad.....	17
2.4.2 Compromiso organizacional.....	28
2.5. Definición de términos básicos.....	36
CAPÍTULO III PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES	39
3.1 Hipótesis.....	39
3.1.1. Hipótesis General.....	39
3.1.2. Hipótesis específica	39
3.2 Variables.....	39
3.3 Operacionalización de los componentes de las hipótesis.....	39
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO	41
4.1 Ubicación geográfica	41

4.2 Diseño de la investigación.....	42
4.3 Métodos de investigación.....	45
4.3.1. Método deductivo	45
4.3.2. Método inductivo.....	45
4.3.3. Método Hipotético	45
4.3.4. Método Analítico – Sintético	46
4.3.5. Método estadístico	46
4.4 Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación.....	47
4.4.1. Población.....	47
4.4.2. Muestra.....	47
4.4.3. Unidad de análisis.....	47
4.4.4. Unidad de observación.....	47
4.5 Técnicas e instrumentos de recopilación de datos	48
4.5.1. Técnica	48
4.5.2. Instrumento.....	48
4.6 Técnicas de procesamiento de datos.	49
4.7 Técnicas de análisis y discusión de resultados	50
4.8 Matriz de consistencia metodológica.....	50
CAPÍTULO V RESULTADOS Y DISCUSIÓN	53
5.1 Presentación de resultados.....	53
5.1.1 Dirección de calidad	53

5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados	86
5.2.1. Análisis e interpretación de resultados	86
5.2.2. Discusión de resultados.....	99
5.3 Contrastación de hipótesis.....	103
5.3.1. Comprobación de hipótesis general	103
5.3.1. Comprobación de las hipótesis específicas	104
PROPUESTA.....	107
6.1 Formulación de la propuesta para la solución del problema	107
6.2 Costos de implementación de la propuesta	109
6.3 Beneficios que aportará la propuesta	118
6.4 Fichas para su aplicación del Plan	120
CONCLUSIONES.....	136
SUGERENCIAS	138
REFERENCIAS	140
APÉNDICES.....	147
ANEXOS	154

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	40
Tabla 2 Matriz de consistencia metodológica	51
Tabla 3 Valoración de la dirección de calidad	86
Tabla 4 Valoración de las dimensiones de dirección de calidad	87
Tabla 5 Valoración del compromiso organizacional	88
Tabla 6 Valoración de las dimensiones del compromiso organizacional	89
Tabla 7 Tabla cruzada entre la dirección de calidad y compromiso organizacional	91
Tabla 8 Prácticas y técnicas de orientación al cliente y compromiso organizacional	92
Tabla 9 Prácticas y técnicas de mejora continua y compromiso organizacional	93
Tabla 10 Prácticas y técnicas de enfoque en las personas y compromiso organizacional	94
Tabla 11 Prácticas y técnicas de la organización como un sistema global y compromiso organizacional	95
Tabla 12 Correlación de la dirección de calidad y compromiso organizacional (agrupadas)	96
Tabla 13 Correlación de la prácticas y técnicas de orientación al cliente y compromiso organizacional (agrupadas)	97
Tabla 14 Correlación de la prácticas y técnicas de mejora continua y compromiso organizacional (agrupadas)	97
Tabla 15 Correlación de la prácticas y técnicas de enfoque en las personas y compromiso organizacional (agrupadas)	98
Tabla 16 Correlación de la prácticas y técnicas de la organización como un sistema global y compromiso organizacional (agrupadas)	99
Tabla 17 Influencia de dirección de calidad en el compromiso organizacional	103

Tabla 18 Influencia de la prácticas y técnicas de orientación al cliente en el compromiso organizacional	104
Tabla 19 Influencia de las prácticas y técnicas de mejora continua en el compromiso organizacional	104
Tabla 20 Influencia de las prácticas y técnicas de enfoque en las personas en el compromiso organizacional	105
Tabla 21 Influencia de las prácticas y técnicas de la organización como un sistema global en el compromiso organizacional.....	106
Tabla 22 Personal para implementación de la propuesta.....	109
Tabla 23 Materiales para implementación de la propuesta.....	109
Tabla 24 Servicios para implementación de la propuesta.....	109
Tabla 25 Cronograma para la propuesta teórica.....	135

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ubicación de la empresa M&A	42
Figura 2 Diseño correlacional de la investigación	43
Figura 3 Diseño general para la contratación de hipótesis	44
Figura 4 Prácticas orientadas a la satisfacción al cliente	54
Figura 5 Prácticas orientadas a la necesidad del cliente	55
Figura 6 Prácticas orientadas a la expectativa del cliente.....	57
Figura 7 Prácticas orientadas a la proporción de resultados	58
Figura 8 Prácticas de mejora del método de trabajo	59
Figura 9 Prácticas de mejora de autoevaluación	61
Figura 10 Prácticas de mejora en el planteamiento de objetivos	62
Figura 11 Prácticas de mejora en la revisión de cambios en la gestión.....	63
Figura 12 Prácticas de enfoque para la formación y desarrollo	64
Figura 13 Prácticas de enfoque para la necesidad de recursos	65
Figura 14 Prácticas de enfoque para la comunicación de políticas y estrategias.....	66
Figura 15 Prácticas de enfoque para el trabajo en equipo	67
Figura 16 Prácticas de enfoque para el logro de los empleados	68
Figura 17 Prácticas de organización de los planes estratégicos	69
Figura 18 Prácticas de organización de objetivos por áreas	70
Figura 19 Prácticas de organización de la distribución de información.....	71
Figura 20 Prácticas de organización de los acuerdos de calidad.....	72
Figura 21 Compromiso afectivo en la identificación personal	74
Figura 22 Compromiso afectivo en el apego emocional	75
Figura 23 Compromiso afectivo en la seguridad laboral.....	76
Figura 24 Compromiso afectivo en la participación activa	77

Figura 25 Compromiso continuo en el apego material	78
Figura 26 Compromiso continuo en el compromiso actitudinal.....	79
Figura 27 Compromiso continuo en el comportamiento	80
Figura 28 Compromiso continuo evaluación de permanencia.....	81
Figura 29 Compromiso normativo el sentido del deber	82
Figura 30 Compromiso normativo en la responsabilidad.....	83
Figura 31 Compromiso normativo en la permanencia	84
Figura 32 Compromiso normativo en la reciprocidad con la entidad	85

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo analizar la dirección de calidad y su influencia en el compromiso organizacional en la empresa M&A, 2024. El tipo de investigación fue básica siguiendo el paradigma interpretativo y positivista. Se utilizó un diseño no experimental transversal y de alcance correlacional, se consideró una población de 25 trabajadores de la empresa M&A a quienes se les aplicó un cuestionario. Los resultados descriptivos evidencian que la dirección de calidad es valorada como regular por 56% de los trabajadores y el compromiso organizacional por el 84% como moderado. Los resultados inferenciales muestran una correlación positiva moderada $\rho = 0.535$, y un pseudo R^2 de Cox y Snell de 0,661 y de Nagelkerke- es de 0,664. Se concluye que, en la empresa M&A, las prácticas de gestión orientadas a la calidad en la organización tienen una influencia en el fortalecimiento del compromiso organizacional en los ámbitos afectivo, continuo y normativo, asimismo, existe una correlación positiva moderada entre la dirección de calidad y el compromiso organizacional y sus dimensiones.

Palabras clave: Dirección de calidad, compromiso organizacional, compromiso afectivo, compromiso continuo, compromiso normativo.

ABSTRACT

The research aimed to analyze quality management and its influence on organizational commitment in the M&A company, 2024. The type of research was basic following the interpretative and positivist paradigm. A cross-sectional non-experimental design with a correlational scope was used, a population of 25 workers of the M&A company to whom the questionnaire was applied was considered. The descriptive results show that quality management is valued as regular by 56% of the workers and organizational commitment by 84% as moderate. The inferential results show a moderate positive correlation $\rho = 0.535$, and a pseudo- R^2 of Cox and Snell of 0.661 and Nagelkerke is 0.664. It is concluded that, in M&A firm, quality-oriented management practices in the organization have an influence on the strengthening of organizational commitment in the affective, continuous and normative spheres, likewise, there is a moderate positive correlation between quality management and organizational commitment and its dimensions.

Keywords: Quality management, organizational commitment, affective commitment, continuous commitment, normative commitment.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Contextualización.

A nivel internacional la dirección de calidad, con el compromiso organizacional en las empresas extranjeras, establecen estándares de calidad, promueven la participación y el empoderamiento de los empleados, fomentan una cultura de mejora continua, reconocen y recompensan los logros relacionados con la calidad, y facilitan una comunicación efectiva. Estas acciones fortalecen el compromiso de los empleados con la organización y contribuyen al éxito global de la empresa en el entorno extranjero (Ahmed et al., 2025).

Para la dirección de calidad se investigan las prácticas, estrategias y sistemas que las organizaciones emplean para garantizar que sus productos o servicios cumplan con estándares de calidad predefinidos. Esto incluye el control de calidad, la estandarización de procesos, la medición de desempeño y la satisfacción del cliente. Y en el compromiso organizacional considerando aspectos como la satisfacción laboral, la motivación, la identificación con la cultura y los valores de la empresa, y la disposición para contribuir de manera positiva a los objetivos organizacionales. Para ello se busca determinar si existe una relación entre la gestión de la calidad y el compromiso de los empleados. Con la investigación se pretende identificar las prácticas y estrategias de dirección de calidad que pueden fomentar un alto nivel de compromiso organizacional en los empleados. Esto puede incluir el liderazgo efectivo, la comunicación interna, la formación y otros factores. El compromiso organizacional, en la investigación aspira a ampliar la comprensión de la relación entre la calidad y el compromiso, utilizando las teorías y conocimientos que puedan ser utilizados por las organizaciones para optimizar sus operaciones y el bienestar de sus empleados (Ahmed et al., 2025; Aichouni et al., 2024).

La Dirección de la Calidad (DC) es un tema ampliamente estudiado en el ámbito empresarial. Sin embargo, son pocos los trabajos que han adoptado una perspectiva prescriptiva que permita comprender cómo puede ser una estrategia exitosa que influya en el desempeño de una empresa, que permitiría recopilar información y determinar el nivel de compromiso y aplicación. Su uso facilita la comparación de modelos teóricos existentes y el avance de la investigación de este campo. Mediante este enfoque, se podrán analizar las actitudes y actividades más relevantes para lograr el éxito en el marco de una estrategia (Hanisch, 2024). Donde se muestra a las prácticas y técnicas de orientación al cliente, que es conocer al cliente, primero hay que escucharlo, hacer preguntas cortas, conversar y revisar sus quejas. Después, analizar desde que consulta hasta que recibe el producto y elimina pasos que no aportan. Se lleva un registro básico de pedidos y reclamos, y mide cosas simples como satisfacción y tiempos de respuesta; prácticas y técnicas de mejora continua, es mejorar todos los días, aunque sea un poco. Y entender el ciclo planear, hacer, revisar, ajustar con metas pequeñas y plazos cortos; prácticas y técnicas de enfoque en las personas, la calidad mejora cuando el equipo sabe qué hacer y se siente bien. Da una inducción clara, capacitaciones breves en el momento justo y práctica con guía. Los jefes hacen reuniones uno a uno cada mes para brindar retroalimentación y acordar mejoras; finalmente las prácticas y técnicas de la organización como un sistema global, donde la empresa funciona mejor si se ve como procesos conectados, no como islas. Mapea los flujos de inicio a fin para entender entradas, salidas y dependencias. Trabaja con un tablero sencillo que equilibre calidad, entrega, costo, seguridad y personas, con metas comunes.

El compromiso organizacional ha sido objeto de estudio desde la década de 1960, pero su difusión y relevancia se han incrementado significativamente en las décadas posteriores. Se han realizado numerosos estudios del compromiso organizacional como variable central de análisis, y se ha demostrado que tiene un impacto en los resultados de la empresa. La definición más citada de compromiso organizacional se atribuye a Porter (1982) quien lo describen como “la fuerza relativa de identificación e involucramiento de un individuo respecto de una organización en particular”. El compromiso organizacional se caracteriza por una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores de la organización, la disposición para invertir esfuerzo en apoyo de la organización y el deseo de permanecer como miembro de esta. Steers (1977) propuso un modelo que exploraba las influencias y resultados del compromiso organizacional. En este modelo, se destacaba la importancia de las experiencias en el trabajo, como el clima laboral y las actitudes del grupo, en relación con el compromiso.

A la vez Meyer y Allen (1991) ampliaron el modelo de compromiso organizacional al ámbito ocupacional, considerando también el compromiso hacia la propia profesión. Su modelo incluía tres dimensiones: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo. El compromiso afectivo se relaciona con los sentimientos de pertenencia y apego a la organización, el compromiso de continuidad se refiere a los costos percibidos de dejar el trabajo actual y el compromiso normativo se basa en la obligación de permanecer en la organización.

En Perú se ha venido trabajando en el fortalecimiento de la dirección de calidad y la gestión de la calidad en diferentes sectores. Por ello el Ministerio de la Producción del Perú. (2023). Programa de Calidad y Competitividad, ha promovido iniciativas para mejorar la calidad en las empresas peruanas y fomentar la cultura de la calidad en el país, también la dirección de calidad y el compromiso organizacional, también varios estudios

han destacado la importancia de este factor en el contexto empresarial del país. Se ha señalado que la dirección de calidad y su relación con el compromiso de los empleados puede ser un factor clave para mejorar la productividad y la competitividad de las organizaciones peruanas (Lizarzaburu, 2016).

La mejora de la calidad es un compromiso con la mejora continua en todos los aspectos del proceso de producción o prestación del servicio de una organización. El mercado competitivo de hoy, en casi todas las categorías de productos y servicios, se caracteriza por cambios acelerados, por la innovación, y por la gran cantidad de nueva información. El cambio de las necesidades de los clientes alimenta en gran parte la rápida evolución de los mercados. La mayoría de las organizaciones que han sido exitosas con sus esfuerzos de mejora de la calidad han adoptado un enfoque integrado comúnmente conocido como gestión de la calidad total.

En Cajamarca, persisten desafíos que afectan la sinergia entre estos dos componentes cruciales. La problemática se manifiesta en la necesidad de investigar y comprender en profundidad cómo la gestión de la calidad influye en el compromiso organizacional y cómo esta relación puede ser gestionada de manera efectiva. En este sentido, el propósito no es únicamente presentar el problema de forma general, sino examinarlo a fondo, considerando sus dimensiones, variables y la relación que mantiene con el contexto en el que se desarrolla la investigación., sino también proporcionar una visión global, nacional y local que permita identificar buenas prácticas, áreas de mejora y recomendaciones concretas para impulsar la competitividad y el bienestar en el ámbito de la dirección de calidad y el compromiso organizacional. Por ello en la presente investigación de la empresa M&A se va a proponer un plan de implementación de prácticas y técnicas de dirección de calidad para la mejora en el compromiso organizacional que implica la mejora en todos los aspectos del proceso de producción de

esta y lograr ser altamente competitiva, adaptarse a cambios rápidos con innovación. El cambio en las necesidades de los clientes será gran parte responsable de la rápida evolución de la empresa a la vez se espera contribuir al conocimiento en el campo de la gestión organizacional y proporcionar orientación práctica que ayude a las organizaciones a optimizar su desempeño y a promover el bienestar de sus empleados. La investigación no solo aspira a identificar el problema, sino también a ser una fuente de soluciones y mejores prácticas que fortalezcan la competitividad y el desarrollo sostenible en cada uno de estos niveles de análisis. Y se espera que se proporcione sugerencias concretas que las organizaciones puedan aplicar para mejorar tanto la dirección de calidad y el compromiso de sus empleados.

1.1.2 Descripción del problema

Claver et al. (1999) señalan que la dirección de la calidad enfrenta diversos desafíos al buscar garantizar y mejorar de forma continua la calidad de los productos o servicios en una organización. Este proceso implica la aplicación de prácticas y técnicas orientadas al cliente, la mejora continua, el enfoque en las personas y la gestión integrada de los procesos. La orientación al cliente permite comprender y satisfacer sus necesidades; la mejora continua promueve la identificación de oportunidades de optimización; el enfoque en las personas reconoce su importancia en el éxito organizacional, fomentando un ambiente de trabajo favorable; y la gestión integral busca alinear los objetivos de todas las áreas para el logro de resultados sostenibles.

Un desafío para la empresa M&A, donde se muestran fallas en la dirección de la calidad, visibles teniendo en cuenta primero, la orientación al cliente: como es la satisfacción del cliente, donde no se monitorea con regularidad ni con métricas comparables, el levantamiento de necesidades es parcial y las expectativas no se convierten en estándares de servicio. Segundo, la mejora continua: existen métodos de

trabajo desactualizados y diferentes entre áreas, autoevaluaciones ocasionales sin planes de mejora verificables y objetivos imprecisos. Tercero, el enfoque en las personas: la formación y desarrollo es más bien reactiva, el trabajo en equipo entre áreas es frágil y la comunicación de políticas y estrategias de calidad es limitada. Cuarto, organización como un sistema global: el componente de calidad no se despliega de forma uniforme en los planes estratégicos, los objetivos por área no están bien alineados ni integrados en tableros comunes y la información de desempeño como reclamos, tiempos y errores. Estas brechas generan mayores tiempos de ciclo, variabilidad en el servicio, retrabajos y demoras entre áreas.

La problemática en la empresa M&A muestra los niveles distintos de compromiso organizacional entre sus trabajadores. En el ámbito del compromiso afectivo, hay poca identificación con la empresa, apego emocional débil y participación limitada en las iniciativas internas. En el compromiso continuo, varios colaboradores dudan sobre seguir o no, muestran escaso apego a los recursos y oportunidades de la organización y tienden a un cumplimiento mínimo. Del compromiso normativo, se observa un sentido del deber frágil, baja responsabilidad con las metas comunes y poca reciprocidad hacia la entidad. Estas situaciones afectan la estabilidad y el rendimiento del equipo.

Abordar la problemática del compromiso organizacional en la empresa M&A implica fortalecer el compromiso organizacional exige crear un entorno laboral positivo, donde el personal se identifique con los valores y metas de la empresa. Para ello, la dirección de la calidad cumple un rol clave: gestionar de forma estratégica los procesos vinculados a la calidad para que los productos satisfagan los requisitos y expectativas del cliente, impulsando la mejora continua y la excelencia en todas las áreas. La investigación prioriza este enfoque porque permite establecer evaluaciones periódicas, ejecutar planes de mejora y promover una cultura de compromiso en toda la organización. Atender estos

aspectos eleva el compromiso de los colaboradores y, con ello, refuerza el éxito y la sostenibilidad.

La dirección de calidad y el compromiso organizacional constituyen dos dimensiones esenciales para el desempeño y éxito de las organizaciones en el entorno actual. Sin embargo, la realidad muestra una serie de desafíos y problemáticas que afectan directamente la capacidad de las empresas para optimizar la calidad de sus productos y promover el compromiso de sus empleados.

1.1.3 Formulación del problema

Pregunta general. ¿Cuál es la influencia de la dirección de calidad en el compromiso organizacional de la empresa M&A, 2024?

Preguntas específicas

- a. ¿Cuál es el nivel de gestión de la dirección de calidad en la empresa M&A, 2024?
- b. ¿Cuál es el nivel de compromiso organizacional de la empresa M&A, 2024?
- c. ¿Cuál es la influencia de las dimensiones de la dirección de calidad con el compromiso organizacional en la empresa M&A, 2024?

1.2 Justificación e importancia

1.2.1 Justificación científica

La investigación tiene importancia científica al fortalecer el conocimiento teórico y práctico sobre la dirección de la calidad y el compromiso organizacional, elementos esenciales para el éxito y sostenibilidad de las organizaciones actuales. Se fundamenta en la gestión de la calidad total de Deming (1986), quien destaca la mejora continua, el liderazgo y la participación del personal como pilares para alcanzar la excelencia, con respecto al compromiso organizacional, se adopta el modelo tridimensional de Meyer y Allen (1991), que explica las dimensiones como: afectiva, de continuidad y normativa como factores determinantes del vínculo entre los trabajadores y la empresa. Este enfoque

permite analizar la motivación, lealtad y responsabilidad que los colaboradores manifiestan hacia su institución. El estudio genera evidencia científica sobre la relación entre ambas variables, mostrando cómo una gestión estratégica de la calidad puede fortalecer la identificación y compromiso del personal. Su enfoque integral amplía la comprensión del comportamiento organizacional y contribuye al desarrollo de nuevos modelos aplicables en diferentes contextos empresariales. Asimismo, la investigación llena un vacío existente en los estudios locales, al contextualizar teorías internacionales en la realidad empresarial del Perú. Los resultados servirán como base para futuras investigaciones y para la formulación de estrategias que promuevan la calidad, la eficiencia y el compromiso laboral. En conjunto, la investigación constituye un aporte relevante al campo de la gestión de calidad y del desarrollo organizacional, al proporcionar fundamentos teóricos y empíricos que fortalecen la competitividad y sostenibilidad empresarial.

1.2.2 Justificación técnica-práctica

Desde una perspectiva técnica y práctica, esta investigación adquiere una relevancia significativa para los gerentes y dueños de las empresas, ya que facilita una comprensión profunda de las prácticas y técnicas de dirección de calidad y su influencia en el compromiso organizacional. Este estudio ofrece herramientas prácticas para analizar y aplicar estrategias de gestión que consideran la orientación al cliente, la mejora continua, el enfoque en las personas y la visión de la organización como un sistema integral. Al explorar cómo estos elementos se interrelacionan, los gerentes pueden fortalecer la estructura organizacional, alineando los objetivos de calidad con un compromiso sólido y multifacético del personal. Además, se analizó la comprensión de los distintos tipos de compromiso organizacional como es el afectivo, continuo y normativo, y cómo cada uno se potencia o condiciona en función de las prácticas de calidad implementadas. Los

hallazgos permitirán a los gerentes adoptar un enfoque más informado y estratégico, maximizando la efectividad de sus esfuerzos para fomentar un ambiente de trabajo motivador y orientado al logro de altos estándares de calidad. Esto se traduce en un marco de referencia práctico que no solo beneficia a la organización en su conjunto, sino que también contribuye al desarrollo profesional de sus líderes al proporcionar una guía para la implementación de prácticas de dirección de calidad alineadas con el compromiso organizacional.

1.2.3 Justificación institucional y personal

Desde un enfoque institucional y personal, esta investigación reviste un alto valor, ya que aborda un tema de interés tanto social como económico, especialmente relevante para profesionales en el campo de la economía, contabilidad y áreas afines. La investigación no solo permitirá generar un recurso de consulta valioso para especialistas y académicos, sino que también constituirá un antecedente robusto para futuras investigaciones en organizaciones que enfrentarán desafíos similares en gestión de calidad y compromiso organizacional. Este trabajo de investigación pretende resaltar la importancia de las prácticas y técnicas efectivas de dirección de calidad, y cómo estas se relacionan estrechamente con el compromiso organizacional. Al ofrecer evidencia y análisis sobre estos elementos, se espera motivar a empresarios para adoptar estrategias que fomenten una cultura de dirección de calidad y compromiso organizacional dentro de sus organizaciones. De este modo, el estudio no solo contribuirá al desarrollo y fortalecimiento institucional de empresas en Cajamarca, sino que también incentivará a los profesionales a desarrollar habilidades y conocimientos aplicables a la mejora continua, promoviendo un impacto positivo en la comunidad y el entorno económico en general.

1.3 Delimitación de la investigación

1.3.1. Delimitación temporal

La investigación se delimitó temporalmente al año 2024.

1.3.2 Delimitación espacial

La investigación se desarrolló en la empresa M&A, dedicada a la elaboración de galletas, ubicada en el departamento de Cajamarca, provincia de Cajamarca y ciudad de Cajamarca.

1.3.3 Delimitación conceptual

El marco conceptual se delimita al estudio de la dirección de calidad con base en los principios identificados por Escrig y Bou (2002), como la orientación al cliente, la mejora continua, el enfoque en las personas y la organización como un sistema global, por su parte el compromiso organizacional se enfoca en los componentes del compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991) compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo.

1.4 Limitaciones

Aunque no se presentan dificultades significativas en cuanto a las fuentes de información ni al conocimiento del tema, existe una variabilidad en los datos disponibles. Sin embargo, debido a la objetividad del estudio esta variabilidad no afecta la precisión y la validez de los hallazgos.

La singularidad del entorno organizacional de M&A implica que algunos hallazgos podrían estar influenciados por factores propios de la empresa, Además, dado que la investigación se basa en el análisis de un caso específico que es la empresa M&A, sin embargo, los resultados obtenidos podrían ser completamente aplicables a otros contextos empresariales similares.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Analizar la influencia de la dirección de calidad en el compromiso organizacional en la empresa M&A, 2024.

1.5.2 Objetivos Específicos

- a. Determinar el nivel de gestión de la dirección de calidad en la empresa M&A, 2024.
- b. Determinar el nivel del compromiso organizacional en la empresa M&A, 2024.
- c. Analizar la influencia de las dimensiones de la dirección de calidad en el compromiso organizacional en las en la empresa M&A, 2024.
- d. Proponer un plan de implementación de prácticas y técnicas de dirección de calidad para la mejora del compromiso organizacional en la empresa M&A.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales

Moreira (2022), en su tesis “Gestión del Marketing Interno y el Compromiso Organizacional en el Cooperativismo de Ecuador”, su objetivo fue analizar las posibles relaciones entre el marketing interno y el compromiso organizacional, con un tipo de investigación correlacional con una muestra de 40 trabajadores, se realizó la validación estadística de las escalas propuestas, a través de análisis factoriales exploratorios y confirmatorios y concluyó que los resultados muestran que las dimensiones del marketing interno están significativamente correlacionadas con el compromiso organizacional. La dimensión de comunicación interna destaca como la más influyente, explicando un 42.1% de la varianza. Este hallazgo se debe a la importancia de una comunicación eficaz entre los distintos stakeholders internos para lograr una gestión eficiente y sostenible de la organización y también los resultados de esta investigación indican que mejorar las prácticas de marketing interno en las cooperativas ecuatorianas puede incrementar el compromiso organizacional de sus empleados.

Ávila (2019), en su tesis “Modelo de gestión del compromiso organizacional estudio aplicado a una empresa de servicios de seguridad privada en España”, su objetivo es estudiar el compromiso organizacional y sus consecuentes como el absentismo y rotación, así como sus derivadas económicas, en una empresa de seguridad con posibilidad de subrogación del personal; se trata de una investigación aplicada, con diseño no experimental, transeccional y correlacional-explicativo, se aplicó un cuestionario para medir la percepción de las políticas de dirección de personas y el nivel de compromiso organizacional; su muestra de 706 trabajadores de SECURITAS, y se contrastaron

hipótesis con tablas de contingencia, Chi-cuadrado, ANOVA, análisis discriminante y regresión múltiple; su conclusión, el estudio define un modelo de gestión del compromiso y propone un cuadro de mando que integra indicadores de políticas de personas, compromiso, absentismo y rotación con sus impactos económicos, para orientar la toma de decisiones y la mejora continua mediante medidas correctoras.

Santiago (2023), en su artículo “Liderazgo ético y compromiso organizacional. El rol inesperado de la motivación intrínseca”, su objetivo fue analizar la repercusión del liderazgo ético sobre el compromiso organizacional, incorporando la motivación intrínseca como variable mediadora en cinco modelos independientes; se realizó un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y corte transversal, mediante una encuesta, su muestra de 448 empleados de seis empresas del sector eléctrico colombiano y obtuvo los siguientes resultados de sus modelos: compromiso organizacional su $R^2=0.22$ (22%), afectivo su $R^2=0.16$ (16%), normativo su $R^2=0.12$ (12%), continuidad su $R^2=0.07$ (7%) y $R^2=0.10$ (10%); se concluyó que el liderazgo ético se asocia al compromiso organizacional, especialmente al afectivo, al normativo y a la continuidad basada en sacrificios, pero no a la falta de alternativas y la motivación intrínseca media la relación con el compromiso global y el afectivo, no así con el normativo; en suma, la relación entre liderazgo ético y compromiso no depende necesariamente de la motivación intrínseca del seguidor.

Álvarez (2024), en su artículo “Influencia de la dirección administrativa sobre el compromiso y clima organizacional de los recursos humanos”, su objetivo fue analizar la influencia de la dirección administrativa sobre el clima y el compromiso organizacional en una organización del sur de Costa Rica; la investigación aplicada derivada de un proceso doctoral (2018–2023), con diseño correlacional y enfoque analítico, utilizó un cuestionario con una muestra de 448 trabajadores. De los resultados destaca que la supervisión es el

predictor más influyente del clima con un índice predictivo $\approx 72\%$, y se observan correlaciones altas del compromiso afectivo con la pertenencia e identificación de $r \approx 0.83$ y 0.89 respectivamente y del compromiso de continuidad con la dificultad de abandonar la empresa y el gusto por el trabajo con un valor de $r \approx 0.84, 0.85; 0.81$ respectivamente. Como conclusión, el clima y el compromiso dependen de motivaciones extrínsecas como la supervisión y prestaciones y motivaciones intrínsecas de autorrealización y autonomía, por lo que se recomienda reforzar una supervisión técnica y empática.

Ramírez (2023), en su artículo “Relación entre la gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los funcionarios de la Facultad de Filosofía de la Universidad Nacional del Este”, su objetivo fue analizar la relación entre la gestión del talento humano y el compromiso organizacional en funcionarios de mando medio de la Facultad de Filosofía (UNE); fue de tipo cuantitativo, con diseño no experimental, transversal y descriptivo correlacional; la muestra de 120 trabajadores, se aplicó un cuestionario. Como resultado se obtuvo la percepción de la gestión del talento humano adecuada (39%), regular (23%) e inadecuada (38%); el compromiso organizacional fue alto (64%), medio (28%) y bajo (8%); se obtuvo r de Pearson = 0,822; $p < 0,001$ y se concluyó que tiene una relación positiva, fuerte y significativa, aceptándose la hipótesis general.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Pedroza (2021), en su tesis “Cultura organizacional, compromiso organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una Universidad Privada del distrito de los Olivos en el año 2021”, su objetivo fue determinar como la cultura organizacional influye en el compromiso organizacional y la satisfacción laboral en colaboradores de una Universidad Privada del distrito de Los Olivos en el año 2020, su metodología empleada fue un enfoque cuantitativo, correlacional, de diseño no experimental y de corte transversal, la

muestra de 132 docentes, la técnica empleada fue la entrevista y el instrumento un cuestionario de tipo escala Likert para cada variable. Concluye que el compromiso organizacional fue de nivel medio, el compromiso afectivo presenta un nivel alto en el 39%, en continuidad y normativo 100% nivel medio; mientras que, la satisfacción laboral es media en 82,75%, 69% nivel medio en remuneraciones justas, condiciones de trabajo y relación trabajo- empleado presentaron un nivel alto en 100%. En relación con la influencia de la cultura organizacional en el compromiso organizacional y la satisfacción laboral, se observa una influencia positiva y significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral ($p < 0,05$; $r = 0,004$)

2.2 Marco epistemológico de la investigación

La investigación se sustenta en el paradigma positivista, orientado a explicar fenómenos sociales mediante el método científico, priorizando la objetividad, la medición y la verificabilidad empírica de lo observable y cuantificable (Reza, 1997). Desde este enfoque, se analiza la dirección de la calidad y su relación con el compromiso organizacional mediante indicadores medibles y análisis estadísticos.

Asimismo, el estudio incorpora una fundamentación científica y epistemológica que añade una perspectiva interpretativa para comprender los significados que las personas atribuyen a las prácticas de calidad y matizar los resultados numéricos. Como señala Martínez (2013), para entender plenamente la realidad social se deben considerar las experiencias y los contextos históricos, culturales y sociales; en esta mirada, el conocimiento se construye y evoluciona de manera continua. La complementariedad entre ambos enfoques fortalece la validez y la utilidad de los hallazgos.

2.3 Marco doctrinal

2.3.1. Dirección de la Calidad

Teoría de la calidad de Deming (1986)

Deming (1986) se refiere a la dirección de calidad como un conjunto de actividades y procesos llevados a cabo por una organización para garantizar y mejorar la calidad de sus productos, servicios y procesos. Implica establecer políticas y estrategias, implementar sistemas de gestión de calidad, realizar seguimiento y evaluación, y tomar acciones correctivas y preventivas para alcanzar altos estándares de calidad y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Lo que contribuye a la investigación un marco conceptual para definir la variable dirección de calidad, facilitando la selección en la recolección de datos que permitan evaluar la eficacia de intervenciones de mejora.

2.3.2. Compromiso Organizacional

El Modelo de Meyer y Allen (1991), conceptualiza el compromiso organizacional tiene tres componentes: afectivo (apego e identificación con la empresa), de continuidad (costos percibidos de irse) y normativo (obligación moral de permanecer). Cada uno surge de motivaciones distintas: el afectivo de la satisfacción y los valores compartidos; el de continuidad de inversiones personales como antigüedad y beneficios; y el normativo de normas culturales y reciprocidad. Aplicado a M&A, este modelo permite medir por separado cada componente y entender cómo influyen en la adhesión a las iniciativas de calidad: un alto compromiso afectivo facilita adoptar nuevos protocolos, un compromiso de continuidad elevado puede asociarse con menor rotación ante procesos más exigentes, y el compromiso normativo se evalúa mediante percepciones de apoyo y equidad en las políticas. En conjunto, el compromiso no es único: resulta de motivaciones múltiples que interactúan con las prácticas de dirección de calidad, ofreciendo un marco teórico sólido para el estudio.

2.4 Marco conceptual

La investigación sobre dirección de calidad (DC) utiliza diferentes términos o etiquetas para describir el mismo significado o concepto. Esto se ejemplifica claramente en la forma en que se utiliza el concepto de CWQC (dirección de calidad en la empresa) en Japón y TQM (gestión de calidad total) en Occidente para referirse al mismo enfoque, como señala Xu (1999).

Numerosos estudios académicos han afirmado que los modelos de la dirección de calidad es una decisión estratégica que puede tener un impacto significativo en la posición competitiva de una organización (Grant et al., 1994). La literatura especializada ha respaldado esta idea, destacando la importancia de adoptar enfoques de gestión de calidad para mejorar el rendimiento y la eficiencia de una empresa en el mercado. El objeto de la dirección de la calidad como aspecto clave para la competitividad de cualquier empresa. Intentan sentar las bases sobre las que toda organización empresarial pueda aplicar nuevas destrezas directivas, que integren aspectos técnicos y humanos, con la finalidad de conseguir los objetivos de calidad exigidos por el mercado actual. En definitiva, la dirección de la calidad es algo más que la aplicación de unos modelos estandarizados es una forma de entender el funcionamiento de la empresa, su personal, sus procesos, productos y, sobre todo, sus clientes.

2.4.1 Dirección de la calidad

2.4.1.1. Definiciones de dirección de calidad

La dirección de calidad va más allá de ser simplemente un conjunto de técnicas o herramientas de gestión aisladas. Según lo mencionado por Ross (1994) y Swift et al. (1998), se basan en un enfoque de sistemas que considera cada interacción entre los diferentes elementos de la organización. A su vez, incorpora nuevos elementos que condicionan la forma de abordar la dirección. Sin embargo, no podemos considerarla

como un nuevo paradigma de dirección, ya que no presenta una metodología perfectamente estructurada ni un marco de trabajo prescriptivo para dirigir con éxito cualquier tipo de organización. Según lo señalado por Spencer (1994), menciona que no es un nuevo paradigma, sino una guía práctica para la dirección que captura aspectos de modelos de organización establecidos y los amplía para proporcionar una metodología aplicable en la práctica.

En esta investigación, se aborda la dirección de calidad como una elección estratégica, en línea con las afirmaciones de Reed et al. (1996), Waldman (1994) y Stahl y Grigsby (1997) definen a la dirección de calidad como una opción estratégica que brinda a los directivos una guía sobre cómo actuar en un entorno empresarial específico, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes y lograr una ventaja competitiva.

2.4.1.2. Ventajas de la dirección de calidad. Juran (1988) la dirección de calidad presenta las siguientes ventajas:

Mejora de la satisfacción del cliente. La dirección de calidad permite identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes de manera más efectiva, lo que conduce a una mayor satisfacción del cliente. Esto puede generar lealtad, recomendaciones positivas y un aumento en la cuota de mercado.

Mejora de la eficiencia operativa. La dirección de calidad se enfoca en mejorar los procesos internos y eliminar actividades innecesarias o redundantes. Esto conduce a una mayor eficiencia operativa, reducción de costos y mejor utilización de los recursos.

Mayor competitividad. Al implementar prácticas de dirección de calidad, una organización puede destacarse en un mercado altamente competitivo. La calidad se convierte en un diferenciador clave y puede ayudar a ganar la preferencia de los clientes sobre los competidores.

Reducción de errores y retrabajos. La dirección de calidad se centra en la prevención de errores y la detección temprana de problemas. Esto ayuda a reducir los errores, los defectos de productos o servicios y la necesidad de retrabajos, lo que a su vez mejora la eficiencia y la calidad general.

Fomento de la cultura de mejora continua. La dirección de calidad promueve una cultura de mejora continua en toda la organización. Esto implica que todos los empleados estén comprometidos en identificar oportunidades de mejora, proponer soluciones y realizar cambios que beneficien a la organización.

La conceptualización de la dirección de calidad en términos de la distinción entre principios y prácticas está en línea con el enfoque presentado por Lau y Anderson (1998). Según su trabajo, la dirección de calidad se define a través de tres dimensiones: una dimensión de principios que en este estudio se denomina dimensión filosófica, una dimensión estratégica y una dimensión de medición. Para lograr el éxito de la dirección de calidad en una organización, es crucial que estas tres dimensiones se aborden de manera armoniosa. La primera dimensión se basa en la existencia de principios fundamentales que orientan la actuación de la organización. Sin embargo, esta dimensión resulta demasiado abstracta y no especifica a todos los elementos necesarios y relevantes dentro del ámbito. Por lo tanto, las dimensiones estratégicas y de medición permiten concretar la dimensión de los principios mediante la implementación de una serie de prácticas y técnicas.

Para Dean y Bowen (1994) identifican tres principios fundamentales presentes de manera explícita o implícita en todos los estudios sobre dirección de calidad: enfoque en el cliente, mejora continua y fomento del trabajo en equipo. Cada uno de estos principios se implementa mediante un conjunto de prácticas y técnicas que abarcan actividades y métodos para la implantación de la dirección de calidad. Además, Sitkin et al. (1994), por

su parte, también identifican preceptos que constituyen la base conceptual de los diferentes enfoques de la dirección de calidad. Estos preceptos se agrupan en tres categorías:

Orientación hacia la satisfacción del cliente, énfasis en la mejora continua y el tratamiento de la organización como un sistema total. Aunque los diferentes enfoques de la dirección comparten estos preceptos, difieren en la interpretación e implementación de estos, lo que se traduce en principios operativos y prácticas distintas. También Hill y Wilkinson (1995) sugieren la existencia de tres principios subyacentes a los diferentes enfoques de calidad propuestos por los expertos: orientación al cliente, orientación a los procesos y mejora continua. Sin embargo, la forma en que cada empresa introduce específicamente estos principios es una de las características distintivas de la dirección de calidad, mediante la utilización de diversas herramientas de mejora, la aplicación de métodos de medición y la implementación de cambios en los procesos organizativos y de dirección, se busca llevar a cabo la dirección de calidad de manera efectiva. Estas acciones tienen como objetivo principal mejorar la calidad de los productos o servicios, optimizar los procesos internos y lograr la satisfacción del cliente.

2.4.1.3. Dimensiones de la dirección de calidad. Para operacionalizar la dirección de calidad se consideraron los 4 principios identificados por Escrig y Bou (2002): Orientación al cliente, mejora continua, enfoque en las personas, organización como un sistema global.

Prácticas y técnicas de orientación al cliente. Escrig y Bou (2002), lo fundamentan en asumir la satisfacción del cliente como objetivo central de toda la organización. Esto implica mantener un contacto permanente con los usuarios para conocer sus expectativas presentes y futuras, y diseñar estructuras organizativas más planas que faciliten la retroalimentación. Entre las prácticas y técnicas para implantar este principio destacan la realización de encuestas de satisfacción, la gestión de quejas y sugerencias a través de

reuniones periódicas o plataformas digitales, la creación de comités de calidad donde participen representantes del cliente y del personal, y el despliegue de la función calidad para traducir las necesidades del cliente en especificaciones de producto o servicio. Asimismo, el benchmarking con otras empresas y la evaluación sistemática de proveedores garantizan que toda la cadena proveedor cliente mantenga elevados estándares de calidad.

Esta perspectiva representa un cambio significativo en relación con el modelo tradicional de estrategia competitiva propuesto por Porter (1982). El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter se centra en los competidores, a menudo descuidando la atención a los clientes. Sin embargo, según la dirección de calidad, la mejor estrategia competitiva es aquella que agrega valor al cliente. Orientarse hacia la satisfacción y superación de las expectativas del cliente posiciona a la empresa de manera más favorable que sus competidores, permitiéndole retener y atraer nuevos clientes. Se concibe la calidad como la satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes, ya que son ellos quienes en última instancia valoran y juzgan la calidad. Por lo tanto, la satisfacción del cliente se convierte en el objetivo central que guía todas las actividades de una organización. Además, implica dirigir los esfuerzos hacia la fidelización y retención de los clientes como una estrategia para aumentar la participación de la empresa en el mercado. Para lograrlo, es necesario establecer relaciones de asociación a largo plazo con los clientes y desarrollar un sistema que permita obtener y procesar información sobre ellos, de manera que esta información sea considerada en todas las etapas del proceso de dirección. De esta manera, se busca crear una relación sólida con los clientes y utilizar sus conocimientos para mejorar continuamente los productos y servicios ofrecidos.

En este aspecto, para la investigación, la evaluación de las prácticas y técnicas de orientación al cliente adquiere especial relevancia cuando se centra en aspectos como la

satisfacción del cliente, las necesidades y las expectativas del cliente, así como en la orientación hacia los resultados.

En primer lugar, la *satisfacción del cliente*, entendida como el grado en que una organización cumple o supera las expectativas y necesidades de sus clientes (López, 2016), constituye un indicador clave de la calidad del servicio, ya que refleja el grado en que las experiencias recibidas cumplen con lo que el cliente considera valioso. Evaluarla permite identificar la percepción sobre la amabilidad y profesionalismo en la atención brindada al cliente y la resolución de problemas o inquietudes del cliente, lo que redundará en la fidelización y en la construcción de relaciones duraderas.

En segundo lugar, la comprensión de las *necesidades del cliente*, que implica superar las expectativas, agregar valor y brindar soluciones que resuelvan sus problemas o brinden beneficios adicionales. Esto requiere una constante atención a las tendencias del mercado, la innovación y la mejora continua (López, 2016), resulta esencial para garantizar que los productos o servicios ofrecidos no solo respondan a demandas explícitas, sino también a aquellas implícitas sobre la relevancia de los productos con respecto a las necesidades actuales del cliente. Reconocer dichas necesidades posibilita a la organización anticiparse y generar propuestas de valor más pertinentes y personalizadas.

Respecto a la *expectativa del cliente*, contrastar la precisión y exhaustividad de la información previa a la compra con la calidad realmente entregada permite alinear promesas y desempeño. Cuando la comunicación es clara y el producto cumple lo prometido, disminuyen reclamaciones y devoluciones, y se fortalece la confianza. Revisar mensajes, ofertas y materiales informativos, junto con pruebas de uso, previene la sobre promesa y consolida la credibilidad de la marca.

Finalmente, en *proporción de resultados*, evaluar hasta qué punto los productos contribuyen al logro de metas y objetivos del cliente traslada el análisis desde la

satisfacción inmediata hacia el impacto real. Vincular el desempeño del producto con indicadores del cliente mediante el cumplimiento de metas, mejora de eficiencia, reducción de costos, etc. permite demostrar retorno, sostener relaciones de largo plazo y orientar el soporte posventa.

Prácticas y técnicas de mejora continua. Escrig y Bou (2002), lo conciben como un proceso interminable de prevención de errores y optimización de procesos, basado en ciclos sistemáticos de planificación, ejecución, verificación y actuación. Para aplicarlo, es imprescindible estandarizar los procedimientos de trabajo, medir de forma constante los resultados y generar indicadores de desempeño que permitan detectar oportunidades de mejora. Las herramientas más habituales incluyen el control estadístico de procesos, el uso de las siete herramientas de calidad, el análisis de costes de calidad y las auditorías internas y externas. Adicionalmente, la autoevaluación de la organización, los programas de sugerencias para el personal y la formación continua en metodologías de resolución de problemas constituyen prácticas esenciales para fomentar una cultura de mejora constante.

El compromiso con la mejora continua asegura que las personas nunca dejen de aprender y buscar formas de mejorar su trabajo. En la dirección de calidad, se entiende en un sentido amplio, que implica el aprendizaje y la gestión constante de todos los sistemas y procesos de la organización. Todos los procesos son objeto de análisis y replanteamiento continuo, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora y optimización. La búsqueda constante de la mejora continua implica un compromiso con la evaluación constante de los procesos, con el objetivo de encontrar métodos y enfoques mejores. Este principio se basa en la idea de que una empresa es un sistema compuesto por procesos interrelacionados y que, al mejorar estos procesos, la empresa puede satisfacer de manera continua las necesidades de sus clientes (Dean y Bowen, 1994).

En la investigación la evaluación de las prácticas y técnicas de mejora continua constituye un componente fundamental para garantizar la eficiencia organizacional y la sostenibilidad de los procesos en el tiempo.

En primer lugar, valorar el *método de trabajo* permite determinar la efectividad y claridad con que se desarrollan las actividades, a la vez que favorece la colaboración y comunicación entre los miembros del equipo, aspectos que impactan en la productividad y en la cohesión laboral.

En segundo lugar, *la autoevaluación* se establece como una herramienta estratégica, pues facilita la identificación precisa de áreas de mejora y, al mismo tiempo, ofrece una perspectiva crítica sobre los desafíos y oportunidades que emergen del propio desempeño. Este ejercicio fortalece la responsabilidad individual y colectiva e impulsa la innovación en la búsqueda de soluciones.

Un tercer aspecto es el *planteamiento de objetivos*, ya que evaluar la claridad, el alcance y la alineación de estos con la visión de la empresa garantiza que las metas organizacionales respondan de manera coherente a los cambios del entorno. Además, la capacidad de adaptar los objetivos a nuevas demandas asegura la pertinencia de las acciones y la eficacia en la ejecución de las tareas.

Finalmente, *la revisión de cambios en la gestión* constituye un mecanismo esencial para ajustar y perfeccionar los métodos de trabajo, asegurando que las modificaciones introducidas realmente contribuyan a optimizar los procesos y a fortalecer la capacidad de respuesta de la organización.

Prácticas y técnicas de enfoque en las personas. Escrig y Bou (2002), Reconocen a los empleados como el activo más valioso de la organización y promueve su motivación, autonomía y responsabilidad. Para ello, se implementan prácticas que facilitan la participación del personal, como la constitución de equipos de mejora o círculos de

calidad, la delegación de responsabilidades en la toma de decisiones estratégicas y la evaluación periódica de la satisfacción y el clima laboral. Las metodologías de dinámicas de grupo, la retroalimentación constante sobre resultados y los programas de formación y desarrollo profesional aseguran que los trabajadores adquieran competencias y compromisos alineados con los objetivos de calidad. La implicación de la alta dirección, a través del liderazgo visible y el apoyo a las iniciativas de personal, refuerza la confianza y el sentido de pertenencia de todos los colaboradores.

Este enfoque se basa en una premisa clara: las personas que ejecutan las tareas a diario son las más aptas para proponer mejoras. Por ello, se impulsa otorgarles autonomía y capacitación, de modo que aporten a la mejora continua y a la satisfacción del cliente. La dirección debe crear una estructura que habilite a los equipos operativos a trabajar con eficiencia y elevar su rendimiento. Esto exige ajustar las políticas de recursos humanos y redefinir el papel de los mandos medios y de la alta dirección para fomentar la confianza, ampliar la autoridad y compartir la toma de decisiones. Con estas transformaciones, se pretende aprovechar plenamente el talento de toda la organización y reforzar la participación y el compromiso del personal (Dean y Bowen, 1994).

Al respecto, se considera que la evaluación de las prácticas y técnicas con enfoque en las personas aporta a consolidar una gestión organizacional que priorice el desarrollo humano como eje de la productividad y la sostenibilidad.

En primer lugar, *la formación y el desarrollo* representan un aspecto decisivo, pues al brindar oportunidades de aprendizaje continuo se favorece el crecimiento profesional y personal de los colaboradores. Asimismo, la alineación de estas acciones con las competencias requeridas por la organización asegura que el esfuerzo formativo responda tanto a los intereses individuales como a las necesidades institucionales.

En segundo lugar, la *identificación y provisión adecuada de recursos* se convierte en un factor clave para el desempeño eficiente de las tareas, ya que disponer de las herramientas, materiales y condiciones necesarias no solo optimiza la ejecución del trabajo, sino que también incrementa la percepción de apoyo por parte de la empresa.

En tercer lugar, *la comunicación de políticas y estrategias* adquiere una relevancia central, dado que la puntualidad y claridad en la transmisión de lineamientos fortalece la confianza organizacional y permite que los colaboradores orienten sus acciones hacia los objetivos colectivos. Este aspecto se vincula estrechamente con la motivación, puesto que comprender las políticas vigentes y la dirección estratégica de la empresa facilita alinear el esfuerzo individual con las metas institucionales, generando compromiso y sentido de pertenencia.

En cuarto lugar, *el trabajo en equipo* debe ser evaluado como un componente vital de la dinámica empresarial, ya que la colaboración efectiva y la participación activa potencian la calidad de los resultados, promueven el aprendizaje compartido y consolidan un clima laboral positivo.

Finalmente, los *logros de los empleados* requieren un reconocimiento justo y oportuno, acompañado de oportunidades de crecimiento, ya que este tipo de valoración fortalece la motivación intrínseca y refuerza el compromiso con la organización.

Prácticas y técnicas de la organización como un sistema global. Escrig y Bou (2002), plantean gestionar la empresa como un conjunto de procesos interrelacionados que conforman la cadena de proveedor cliente, en lugar de segmentos funcionales aislados. Esto requiere documentar y mapear los procesos críticos, establecer sistemas de comunicación vertical y horizontal que faciliten el flujo de información, y tratar a los proveedores como parte integrante del sistema de calidad. Entre las prácticas clave se incluyen la implantación de gestión por procesos, la creación de equipos transversales, la

evaluación y selección de proveedores según criterios de desempeño, y el establecimiento de sistemas de información que integren datos de todas las áreas. Herramientas como el despliegue de la función calidad y el uso de organigramas de procesos permiten trasladar las necesidades del cliente a cada eslabón de la organización, asegurando cohesión y eficacia global.

Feigenbaum (1961) se reconoce la importancia de comprender la dirección de calidad de manera holística, destacando que la calidad se determina en todas las etapas del ciclo de transformación y no se limita únicamente a la función de producción. Se entiende que la dirección de calidad debe adoptar una perspectiva sistémica, abarcando no solo todas las funciones de la organización, sino también a todos los miembros de la empresa, así como a las organizaciones e individuos que están involucrados en la provisión o recepción de bienes y servicios, conocidos como "stakeholders" o grupos de interés (Kochan y Rubinstein, 2000). Esto se debe a que los desafíos a los que se enfrenta la organización atraviesan las áreas funcionales tradicionales y trascienden los límites de la organización, especialmente en relación con los clientes y proveedores (Deming, 1986; Sitkin et al., 1994; Spencer, 1994). Por lo tanto, es fundamental considerar y gestionar las interacciones con estos diferentes actores para lograr una gestión efectiva de la calidad en la organización

En tal sentido, la evaluación de las prácticas y técnicas de la organización como un sistema global, en la investigación, permite comprender la coherencia y articulación de los procesos internos en función de los objetivos institucionales.

En primer lugar, los *planes estratégicos* constituyen un eje esencial, ya que su claridad permite orientar de manera precisa las decisiones empresariales y garantizar que las acciones ejecutadas respondan a una visión compartida y sostenible en el tiempo.

Evaluar este aspecto asegura que los lineamientos estratégicos no se limiten a un nivel formal, sino que se traduzcan en directrices prácticas para la gestión cotidiana.

En segundo lugar, *los objetivos por áreas* representan un componente crítico, puesto que su claridad y precisión facilitan la comprensión de metas específicas, mientras que la participación activa de los equipos en su formulación y ejecución fortalece el sentido de corresponsabilidad y compromiso organizacional.

En tercer lugar, la *distribución de información* es un mecanismo indispensable para la integración de los procesos, ya que una comunicación efectiva entre las distintas áreas no solo optimiza la toma de decisiones, sino que también evita duplicidades, errores y vacíos en la gestión.

Finalmente, los *acuerdos de calidad* deben ser evaluados con especial atención, en tanto su revisión periódica y efectiva garantiza la pertinencia de los estándares aplicados, y su contribución a la mejora continua asegura que la organización mantenga un enfoque adaptativo y orientado a la excelencia.

2.4.2 Compromiso organizacional

2.4.2.1 Definiciones del compromiso organizacional

Meyer y Allen (1991) lo definen como el vínculo psicológico y emocional que una persona establece con su organización, lo que implica un sentimiento de identificación, involucramiento y dedicación hacia los objetivos, valores y metas de esta. Se basa en el modelo de compromiso organizacional quienes identificaron tres componentes del compromiso: el afectivo, el continuo y el normativo. El componente afectivo se refiere a los sentimientos positivos y afectivos que una persona experimenta hacia la organización, el componente continuo se relaciona con la percepción de costos y beneficios asociados con dejar la organización, y el componente normativo se refiere a la presión social o normas que influyen en el compromiso de una persona con la organización.

Robbins et al., 2017, definen el compromiso organizacional como el grado en que los empleados se sienten identificados y comprometidos con los objetivos y valores de la organización en la que trabajan. El compromiso implica una conexión emocional y una disposición activa para contribuir al éxito de la empresa. Los empleados comprometidos suelen ser más leales, productivos y dispuestos a realizar un esfuerzo adicional en beneficio de la organización, a la vez examinan los factores que influyen en el compromiso organizacional, como la satisfacción laboral, el liderazgo, la comunicación efectiva, las oportunidades de desarrollo y crecimiento, la cultura organizacional y la gestión del cambio. También destaca la importancia de la relación entre el compromiso y el rendimiento de la organización, señalando que el compromiso de los empleados puede impactar positivamente en la productividad, la retención del talento y la satisfacción de los clientes.

Koontz et al., 2015, establecen que el compromiso organizacional se refiere a la conexión emocional y la identificación de los empleados con su organización. Implica una dedicación y lealtad hacia los objetivos y valores de la empresa, así como un deseo de contribuir activamente a su éxito. Los empleados comprometidos suelen mostrar un mayor nivel de satisfacción laboral, mayor retención y rendimiento en el trabajo.

Según Porter y Lawler (1965), el compromiso organizacional se entiende como el estado psicológico que define la relación entre un individuo y su empresa, influenciando su permanencia a través del esfuerzo y cumplimiento de sus responsabilidades de manera óptima y oportuna para alcanzar las metas de la organización. Se ha reconocido que el compromiso organizacional guarda una relación directa con la identificación y el afecto hacia la organización, elementos que son clave en su desarrollo, donde se sugiere que este tipo de compromiso se vincula con la satisfacción laboral, la productividad y el desempeño de los trabajadores (Herrera y Román, 2019).

El compromiso organizacional es considerado un factor fundamental debido a su conexión con aspectos como el rendimiento, el ausentismo, la rotación de personal y la eficiencia (Báez et al., 2019). Este compromiso facilita que los empleados se identifiquen con la organización y contribuyan al cumplimiento de sus objetivos, logrando una concordancia entre estos y sus propias expectativas.

Lee (2023), ha contribuido significativamente en el estudio del compromiso organizacional, específicamente en relación con la identificación personal, explorando cómo el comportamiento de los supervisores y líderes afecta la identificación personal de los empleados con la organización, sostiene que la identificación personal se basa en la percepción del individuo sobre la compatibilidad entre sus propios valores, creencias, metas personales, valores y objetivos de la organización. Cuando hay una alineación positiva entre los valores personales y los valores de la empresa, los empleados tienden a identificarse más profundamente con la organización. Este tipo de identificación puede fomentar un mayor compromiso, lealtad y motivación en el desempeño laboral.

El trabajo de Lee ha contribuido al entendimiento de la importancia de la identificación personal en el compromiso organizacional, destacando cómo la cultura, la comunicación interna, el liderazgo y la congruencia entre los valores individuales y los organizacionales impactan en la relación entre el empleado y la empresa.

2.4.2.2 Características del compromiso organizacional. Se comparte entre los miembros de la organización y se manifiesta a través de los valores, creencias, normas y comportamientos comunes.

–**Perdurabilidad.** La cultura organizacional es estable y persiste en el tiempo. Se desarrolla y se transmite a lo largo de la historia de la organización, influyendo en la forma en que los miembros piensan, actúan y se relacionan.

- Simbólica.** La cultura organizacional se expresa a través de símbolos, rituales, historias y lenguaje compartido. Estos elementos simbólicos refuerzan y transmiten los valores y significados culturales dentro de la organización.
- Integradora.** La cultura organizacional une a los miembros de la organización al proporcionarles un sentido de identidad y pertenencia. Actúa como un marco de referencia común que guía las actitudes, comportamientos y decisiones de los individuos.
- Inconsciente.** Gran parte de la cultura organizacional opera a nivel inconsciente, influyendo en las actitudes y comportamientos de los miembros sin que estos sean necesariamente conscientes de ello. La cultura organiza y da forma a la experiencia de los miembros de la organización.
- Adaptativa.** La cultura organizacional puede adaptarse y evolucionar en respuesta a cambios internos y externos. Puede ser moldeada por el liderazgo y las experiencias organizativas, permitiendo a la organización enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades.

2.4.2.3 Dimensiones de la variable compromiso organizacional. Para efectos operativos, el análisis del compromiso organizacional se basa en el modelo de Meyer y Allen (1991), que distingue tres componentes: como es el afectivo, continuidad y normativo, los cuales representan distintas formas de vínculo del empleado con la organización. Su marco conceptual se describe a continuación

Compromiso afectivo. Según Meyer y Allen (1991) se refiere al vínculo emocional y afectivo que los empleados desarrollan hacia la organización. Los empleados que experimentan un alto nivel de compromiso afectivo sienten un fuerte sentido de pertenencia, identificación y lealtad hacia la organización. Este compromiso se basa en la satisfacción, el disfrute y la conexión emocional que los empleados experimentan en su

relación con la organización. Los empleados comprometidos afectivamente se sienten orgullosos de pertenecer a la organización y tienen un deseo genuino de contribuir a su éxito.

A la vez, Guzmán et al. (2020) señalan que el compromiso afectivo se produce un sentido de pertenencia. Apego, afecto, placer, emoción o deseo. Los empleados con este tipo de compromiso están listos para ser parte de la organización. Cómo se sienten los empleados acerca de la empresa, qué los motiva a seguir adelante y eso va más allá de su salario.

Se destacan 4 aspectos importantes en esta dimensión:

- Identificación personal**, mide la alineación entre las tareas, habilidades y fortalezas del trabajador, así como el grado de valoración y reconocimiento que recibe, no solo visibiliza la justicia organizacional percibida, sino que orienta decisiones de diseño de puestos, movilidad interna y programas de mérito. Cuando la contribución es reconocida y el rol aprovecha capacidades reales, aumentan la autoeficacia y la permanencia.
- Apego emocional**, es la evaluación del ajuste de las actividades laborales con las fortalezas personales y del involucramiento con las metas corporativas permite estimar el sentido de pertenencia. Este diagnóstico distingue entusiasmo auténtico de cumplimiento mínimo y guía intervenciones de liderazgo, socialización y comunicación de propósito que fortalecen los lazos afectivos con la organización.
- Seguridad laboral**, exige valorar tanto las condiciones objetivas de estabilidad ofrecidas por la empresa como el sentimiento subjetivo de seguridad respecto del puesto y del futuro profesional. Este doble enfoque ayuda a detectar brechas entre políticas formales y clima psicológico, con efectos directos en estrés, desempeño y

rotación; además, orienta estrategias de desarrollo de carrera y de gestión del riesgo laboral.

–**Participación activa**, es la capacidad de proponer ideas y grado en que la empresa que considera opiniones y sugerencias es un indicador crítico de aprendizaje organizacional. Su medición revela si existen espacios reales para la mejora continua y la innovación; cuando la voz del trabajador es escuchada y retroalimentada, se aceleran los ciclos de mejora de procesos, se fortalece la confianza y se multiplica el compromiso colectivo.

Compromiso normativo, para Meyer y Allen (1991) se basa en la obligación y la norma social de permanecer en la organización. Los empleados que experimentan un alto nivel de compromiso normativo sienten que tienen la responsabilidad moral o ética de mantener su relación con la organización. Este compromiso puede estar influenciado por factores como las normas sociales, las expectativas de otros y los valores personales. Aunque los empleados pueden no estar emocionalmente vinculados o satisfechos con la organización, se sienten obligados a permanecer debido a un sentido de deber o lealtad hacia la misma.

Por su parte Guzmán et al. (2020) señala que:

El compromiso de continuidad representa al destinatario del valor y reduce el riesgo de encontrar otro trabajo si decide dejar la organización. En otras palabras, los empleados se sienten conectados con la organización porque significa que invierten tiempo, dinero, esfuerzo y lo pierden todo. Así como ve disminuir sus oportunidades fuera del negocio, también lo hace su compromiso con el negocio. (p.89).

Cuatro aspectos resultan especialmente relevantes en esta dimensión:

–**Sentido del deber**. Se entiende como la obligación moral internalizada de corresponder a la organización permaneciendo en ella y contribuyendo a sus fines.

Esta noción se alinea con el compromiso normativo, en el que la continuidad del vínculo no se explica solo por el afecto ni por el cálculo instrumental, sino por la convicción de que, debo quedarme, por normas personales y expectativas recíprocas de deber-ser organizacional (Meyer y Allen, 1991).

–**Responsabilidad.** Es la disposición estable a asumir tareas, sostener el esfuerzo y orientar la conducta hacia metas colectivas, incluso bajo ambigüedad o demanda.

En la tradición del vínculo empleado con la organización, la responsabilidad constituye una manifestación observable del compromiso: aceptación de metas y valores, voluntad de invertir esfuerzo y deseo de permanecer, dimensiones que cristalizan en conductas de desempeño y participación sostenida (Steers, 1977).

–**Permanencia.** Es la intención de continuidad en la empresa y a la evaluación subjetiva de los costos de salida. (Meyer y Allen, 1991).

–**Reciprocidad con la entidad.** Designa la obligación sentida de corresponder al apoyo organizacional mediante lealtad, esfuerzo y conducta prosocial. (Eisenberger et al., 2001).

Compromiso de continuidad, se refiere a la percepción de los empleados de que es beneficioso y necesario seguir siendo miembro de la organización. Los empleados con un alto nivel de compromiso de continuidad creen que su futuro está ligado a la organización y que la separación de ella sería costosa o difícil en términos de pérdida de beneficios, inversión de tiempo o esfuerzo, o limitaciones en las oportunidades de carrera. Este tipo de compromiso se basa en la evaluación racional de los costos y beneficios asociados con la permanencia en la organización. (Meyer y Allen, 1991)

Por su parte Ross et al. (2022) señala que:

El compromiso de continuidad representa al destinatario del valor y reduce el riesgo de encontrar otro trabajo si decide dejar la organización. En otras palabras, los empleados se

sienten conectados con la organización porque significa que invierten tiempo, dinero, esfuerzo y lo pierden todo. Así como ve disminuir sus oportunidades fuera del negocio, también lo hace su compromiso con el negocio. (p.123).

También, Chiavenato (2019):

Analiza las diferentes dimensiones del compromiso organizacional, como el compromiso afectivo, el compromiso continuado y el compromiso normativo. Además, destaca la importancia de fomentar un entorno laboral favorable que promueva el compromiso y la satisfacción de los empleados. El autor también presenta estrategias y prácticas de gestión que pueden ayudar a fortalecer el compromiso organizacional, como la comunicación efectiva, el reconocimiento del desempeño, el desarrollo de carreras y la participación activa de los empleados en la toma de decisiones (p.106).

Se tienen 4 aspectos significativos para la dimensión:

- Apego material.** Es la conexión o vínculo que un individuo establece con la organización basada principalmente en aspectos tangibles o de naturaleza económica. Este tipo de apego se manifiesta cuando el compromiso con la empresa está influenciado principalmente por factores materiales o financieros, como salario, beneficios, oportunidades de ascenso, bonificaciones, entre otros aspectos de índole económica. (Meyer y Allen, 1991).
- Actitud.** Es principalmente calculativa: la persona sopesa los costos de dejar la organización y la escasez de alternativas externas, y concluye que le conviene permanecer en ella (Meyer y Allen, 1991).
- Comportamiento.** se observa, sobre todo, en resultados de retención: menores intenciones de rotación y menor probabilidad de salida efectiva, en comparación con niveles bajos de continuidad (Herscovitch y Meyer, 2002)

–**Evaluación de permanencia.** Es el proceso de evaluar la probabilidad de que los empleados decidan permanecer en la organización a largo plazo. Es una medida utilizada para determinar la retención de talento y predecir la intención de los empleados de permanecer en su puesto de trabajo (Chiavenato, 2019).

2.5. Definición de términos básicos

Acuerdos de calidad. Son fundamentales para establecer expectativas claras, promover la confianza y asegurar la entrega de productos o servicios de calidad (López, 2016).

Autoevaluación. Se refiere al proceso mediante el cual una organización evalúa y analiza su propio desempeño y conformidad con los estándares y requisitos de calidad establecidos. Es un mecanismo que permite a la organización identificar fortalezas, debilidades, áreas de mejora y oportunidades de crecimiento en relación con su sistema de gestión de calidad (López, 2016).

Compromiso continuo. Revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la organización, reconoce los costos asociados con dejar la organización (Chiavenato, 2019).

Compromiso actitudinal. Es la disposición mental, emocional y conductual positiva del trabajador hacia su empleo y la organización, que integra identificación con metas y valores, lealtad y sentido de pertenencia, y se traduce en motivación intrínseca y voluntad de realizar esfuerzos adicionales en sus responsabilidades (Meyer y Allen, 1991).

Distribución de información. Garantiza que todos los involucrados en los procesos de calidad estén al tanto de los requisitos, responsabilidades y mejoras relacionadas con la calidad (López, 2016).

Expectativa del cliente. Se refieren a las creencias, esperanzas y requerimientos que un cliente tiene sobre la calidad, el rendimiento y el servicio asociados a un producto,

servicio o experiencia que va a adquirir. Las expectativas son una parte crucial en la relación entre una organización y sus clientes, ya que influyen en su percepción de satisfacción o insatisfacción (López, 2016).

Formación y desarrollo. Desempeñan un papel crucial en la generación del compromiso organizacional, para actuar, especialmente cuando es apoyada por los líderes o jefes, se muestra como un predictor importante. Estos hallazgos resaltan la importancia de diseñar programas de formación y desarrollo efectivos que promuevan el compromiso y satisfagan las necesidades individuales y organizacionales (López, 2016).

Permanencia. Se refiere a la duración o tiempo que los empleados deciden quedarse en la misma. Puede estar influenciada por diferentes factores, como la satisfacción laboral, el desarrollo profesional, las oportunidades de crecimiento, el clima laboral, entre otros (Meyer y Allen, 1991).

Logros de los empleados. Se refieren a los resultados y metas alcanzadas por los empleados en relación con la mejora de la calidad de los productos, servicios o procesos de la organización (López, 2016).

Método de trabajo. Se refiere a la gestión y supervisión de las actividades y procesos relacionados con la calidad en un método de trabajo específico (López, 2016).

Necesidad de recursos. Es la identificación, asignación y gestión de los recursos necesarios para implementar y sostener un sistema de gestión de la calidad eficaz. Estos recursos son clave para cumplir requisitos, impulsar la mejora continua y alcanzar los objetivos, y su administración adecuada asegura la efectividad del sistema. (López, 2016).

Objetivos por áreas. Son los objetivos específicos establecidos para cada área o departamento de una organización con el fin de mejorar y garantizar la calidad en sus respectivas actividades y procesos. Están alineados con los objetivos globales de calidad de la organización y contribuyen a su logro (López, 2016).

Planes estratégicos. Permiten a las organizaciones gestionar y mejorar la calidad de manera sistemática y efectiva. Estos planes proporcionan una guía clara para alcanzar los objetivos de calidad y promover una cultura de calidad en toda la organización (López, 2016).

Planteamiento de objetivos. Es el proceso de establecer metas y objetivos claros y medibles relacionados con la calidad, con el fin de orientar y guiar los esfuerzos de mejora y el desempeño de una organización en términos de calidad (López, 2016).

Proporciona resultados. Es la capacidad del sistema de calidad para lograr los resultados deseados, a través de la implementación de prácticas y procesos efectivos que garanticen la calidad y mejoren el desempeño de la organización (López, 2016).

Responsabilidad. Se refiere al grado en que los empleados se sienten comprometidos a asumir y cumplir con sus responsabilidades laborales de manera consciente y ética. Implica la disposición de los empleados para tomar la iniciativa, asumir la propiedad de sus tareas y rendir cuentas por sus acciones (Meyer y Allen, 1991).

Reciprocidad con la entidad. Es la interacción mutua entre un empleado y la organización en la que trabaja, basada en la reciprocidad de beneficios y obligaciones. Implica un intercambio equitativo y justo entre ambas partes, donde tanto el empleado como la organización contribuyen y se benefician mutuamente (Meyer y Allen, 1991).

Trabajo en equipo. Impulsa la eficiencia, la innovación y el logro de resultados consistentes en la gestión de la calidad. Permite aprovechar la experiencia y el conocimiento colectivo de los miembros del equipo, fomentando la responsabilidad compartida y el compromiso con los estándares de calidad establecidos (López, 2016).

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis

3.1.1. *Hipótesis General*

La dirección de calidad tiene una influencia directa en el compromiso organizacional en la empresa M&A, 2024.

3.1.2. *Hipótesis específica*

Las dimensiones de la dirección de calidad tienen influencia directa en el compromiso organizacional en las en la empresa M&A, 2024

3.2 Variables

Variable 1. Dirección de calidad.

Variable 2. Compromiso organizacional.

3.3 Operacionalización de los componentes de las hipótesis

Tabla 1*Operacionalización de variables*

Título: Dirección de calidad y compromiso organizacional en la empresa M&A, 2024					
Hipótesis	Definición conceptual de las variables	Variables	Definición operacional de las variables/categorías		Instrumento de recolección
			Dimensiones	Indicadores	
Hipótesis general La dirección de calidad tiene una influencia directa en el compromiso organizacional en la empresa M&A, 2024. Hipótesis específica Las dimensiones de la dirección de calidad tienen influencia directa en el compromiso organizacional en las en la empresa M&A, 2024	Dirección de calidad. Es el conjunto de prácticas y técnicas de una organización que implementa para garantizar que sus productos o servicios cumplan con los estándares de calidad establecidos y satisfagan las expectativas de los clientes (Escrig y bou, 2002).	Dirección de calidad. Operacionalmente son las prácticas y técnicas de orientación al cliente, prácticas y técnicas de mejora continua, prácticas y técnicas de enfoque en las personas y prácticas y técnicas de la organización como un sistema global medido en una escala sintética de malo, regular y bueno.	Prácticas y técnicas de orientación al cliente	Satisfacción del cliente Necesidad del cliente Expectativa del cliente Proporción de resultados	Cuestionario
			Prácticas y técnicas de mejora continua	Método de trabajo Autoevaluación Planteamiento de objetivos Revisión de cambios en la gestión	
			Prácticas y técnicas de enfoque en las personas	Formación y desarrollo Necesidad de recursos Comunicación de políticas y estrategias Trabajo en equipo Logros de los empleados	
			Prácticas y técnicas de la organización como un sistema global	Planes estratégicos Objetivos por áreas Distribución de información Acuerdos de calidad.	
	Compromiso organizacional Es un constructo multidimensional que refleja la relación del empleado con su organización y tiene implicaciones para la decisión de continuar o no trabajando en ella, incluye el compromiso afectivo, continuo y normativo. (Meyer y Allen, 1991).	Compromiso organizacional. Operacionalmente es el nivel del compromiso organizacional de los trabajadores valorado en términos del compromiso afectivo, continuo y normativo, medido en una escala sintética de bajo, moderado y alto.	Compromiso afectivo	Identificación personal Apego emocional Seguridad laboral Participación activa	
			Compromiso continuo	Apego material Compromiso actitudinal Comportamiento Evaluación de permanencia	
			Compromiso normativo	Sentido del deber Responsabilidad Permanencia Reciprocidad con la entidad	

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Ubicación geográfica

La investigación se desarrolló en el distrito de Cajamarca, está situada en la sierra norte del Perú, ubicada a aproximadamente 2.750 metros sobre el nivel del mar, lo que le otorga un clima templado y fresco, su temperatura promedio anual oscila entre los 10°C y 20°C. Sin embargo, debido a su ubicación en la sierra, las temperaturas pueden descender durante la noche y en los meses más fríos. Durante el día, generalmente hay un clima agradable y soleado. La geografía de Cajamarca se caracteriza por su relieve montañoso y accidentado, con valles, colinas y altas cumbres. La ciudad se encuentra en una amplia cuenca rodeada de cerros y montañas, lo que crea paisajes pintorescos y vistas impresionantes. Esta topografía montañosa también contribuye a la presencia de fuentes termales y lagunas en la región. La empresa *M&A* se ubica en el Jr. San Martín s/n.

En este contexto se encuentra la empresa *M&A*, dedicada a la elaboración de galletas, ubicada en el Jr. San Martín s/n. Es una empresa familiar del sector de la industria alimentaria, creada en el año 2010, que cuenta con aproximadamente 25 trabajadores. Sus principales clientes son pequeñas empresas que se dedican a la comercialización de productos naturales, lo que le permite participar en un nicho de mercado específico y en crecimiento. Esta organización constituye el escenario de la presente investigación sobre dirección de calidad y compromiso organizacional, dada su relevancia económica local y la necesidad de fortalecer sus procesos internos y la gestión del talento humano

Figura 1
Ubicación de la empresa M&A



Nota: Ubicación de la empresa. (Google Maps, 2025).

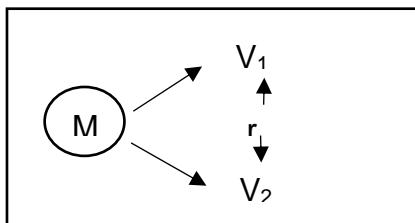
4.2 Diseño de la investigación

En el estudio “Dirección de calidad y compromiso organizacional en la empresa M&A, 2024” se optó por un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental, con corte transversal y alcance correlacional. Siguiendo a Hernández et al. (2014), el carácter no experimental radica en que no se intervino sobre la variable dirección de calidad ni se alteraron de forma deliberada las condiciones del entorno; tanto la dirección de calidad como el compromiso organizacional fueron observados en su contexto real dentro de la empresa. La temporalidad fue transversal, ya que la información se recogió una sola vez durante 2024. El alcance correlacional-explicativo responde al objetivo de estimar el grado de asociación entre ambas variables y comprender cómo cambios en las prácticas de orientación al cliente, mejora continua, enfoque en las personas y la organización como un sistema global se relacionan con las dimensiones del compromiso organizacional.

Su representación es:

Figura 2

Diseño correlacional de la investigación



Nota. Según Hernández et al. (2014).

Donde:

M: Trabajadores de la empresa M&A.

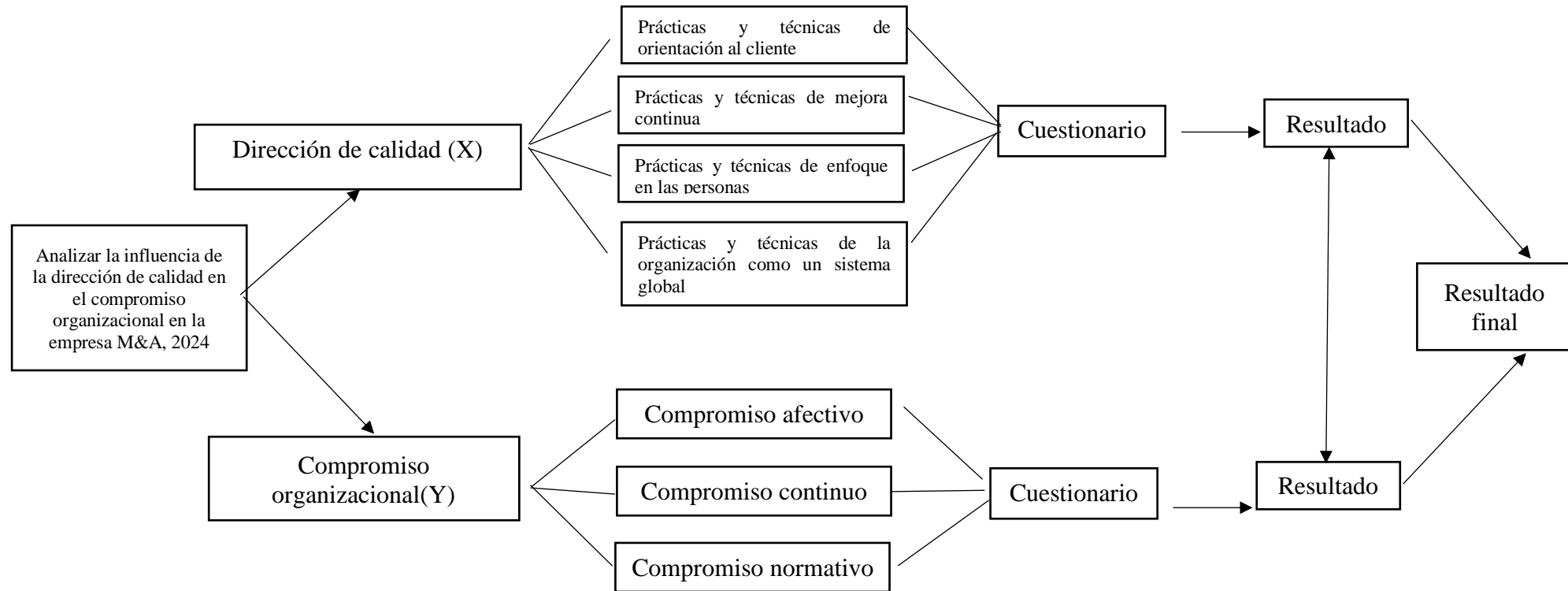
V1: Dirección de calidad

V2: Compromiso organizacional

r: Coeficiente de correlación

Figura 3

Diseño general para la contratación de hipótesis



Nota: Según Lozano (2020).

4.3 Métodos de investigación

En el desarrollo de la presente investigación se han empleado diversos métodos científicos que permitieron sustentar el enfoque metodológico, facilitar el proceso investigativo y asegurar la validez de los resultados obtenidos. A continuación, se describen los métodos aplicados:

4.3.1. Método deductivo

El método deductivo parte de ideas o teorías generales y, a partir de ellas, formula conclusiones para casos concretos. En esta investigación, tomamos como premisas los marcos teóricos de dirección de calidad y compromiso organizacional para interpretar lo observado en la empresa M&A. Este razonamiento nos permitió contrastar si lo que plantean dichas teorías coincide con la realidad empírica de la organización. En términos formales, deducir es razonar desde principios generales hacia proposiciones particulares manteniendo relaciones lógicas entre conceptos (Hernández et al., 2021, p. 43).

4.3.2. Método inductivo

El método inductivo parte de observar de forma sistemática casos concretos y, a partir de esos datos, construye ideas generales. En este estudio, analizamos prácticas y técnicas de orientación al cliente, mejora continua, enfoque en las personas y organización como un sistema global en la empresa M&A; con esas evidencias fuimos generando conceptos y relaciones que emergen de los propios datos, para proponer generalizaciones teóricas sobre la organización. En términos formales, el razonamiento inductivo va de lo particular a lo general mediante observaciones ordenadas y repetibles (Hernández-Sampieri et al., 2022, p. 51).

4.3.3. Método Hipotético

En este estudio se usó el método hipotético-deductivo como guía: partimos de la teoría para plantear hipótesis comprobables y luego las pusimos a prueba mediante recolección y análisis de datos. Este procedimiento conecta la construcción teórica con la

evidencia empírica y permite corroborar o refutar lo propuesto sobre la relación entre la dirección de calidad y el compromiso organizacional. Tal como sostienen Bunge (2014) y Kerlinger y Lee (2002), el proceso inicia con una conjetura provisional que debe contrastarse empíricamente para producir conocimiento científico.

4.3.4. Método Analítico – Sintético

El estudio aplicó el método analítico–sintético en un solo flujo: primero se descompuso la variable dirección de calidad en orientación al cliente, mejora continua, enfoque en las personas y organización como un sistema global, y el compromiso organizacional en afectivo, continuo y normativo; cada dimensión se operacionalizó con ítems Likert (1–5) y se midió mediante cuestionarios con validez de contenido con el juicio de expertos y confiabilidad con el α de Cronbach. Finalmente, los hallazgos se interpretaron a la luz del marco teórico, articulando las partes en una explicación global de cómo la dirección de calidad se vincula con el compromiso del personal en M&A. Al respecto, se menciona que “el método analítico-sintético es esencial para comprender los componentes de un sistema complejo, como lo es una organización, y luego integrarlos en una totalidad significativa” (Sabino, 2021, p. 88).

4.3.5. Método estadístico

El análisis estadístico incluyó tanto estadística descriptiva como inferencial. La primera permitió organizar, resumir y visualizar los datos obtenidos mediante gráficos. La segunda se utilizó para probar las hipótesis planteadas, a través de pruebas como el coeficiente de correlación del Rho de Spearman y análisis de significancia. Esta combinación de herramientas estadísticas ofreció rigurosidad y objetividad a los resultados de la investigación. Según Creswell (2014), “el uso de técnicas estadísticas permite validar la hipótesis y otorgar solidez a los hallazgos cuantitativos dentro de una investigación científica” (p. 157).

4.4 Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación

4.4.1. Población

La población del estudio estuvo integrada por los 25 colaboradores de la empresa M&A, tanto de áreas administrativas como operativas. Se incluyó a la totalidad del personal, dado que conforman un grupo relativamente homogéneo en su participación en los procesos de dirección de la calidad y en el compromiso organizacional de la empresa.

4.4.2. Muestra

Dado que la población era reducida y plenamente accesible, se optó por un censo, incorporando a los 25 trabajadores de M&A de las áreas administrativas y operativas sin aplicar un procedimiento probabilístico de selección. En términos metodológicos, una muestra es un subgrupo de la población del que se recolectan datos y que, para permitir la generalización, debe ser representativo mediante técnicas probabilísticas (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 196). En este estudio, por tratarse de una población pequeña, se decidió incluir a la totalidad de casos, de modo que población y muestra censal coincidieron en los 25 colaboradores, a quienes se administró el instrumento para asegurar mayor precisión y cobertura de la información.

4.4.3. Unidad de análisis

La unidad de análisis de esta investigación estuvo compuesta por los trabajadores de la empresa M&A, quienes constituyen el foco principal del estudio en relación con las variables: dirección de calidad y compromiso organizacional. La elección de esta unidad se justificó por su rol directo en la implementación de prácticas de calidad y su relación con los niveles de compromiso organizacional.

4.4.4. Unidad de observación

La unidad de observación estuvo conformada por los trabajadores de la empresa M&A; a cada uno se le aplicó un cuestionario para recolectar la información utilizada en la unidad de análisis.

4.5 Técnicas e instrumentos de recopilación de datos

Recoger datos es una fase clave del estudio, porque nos permitió obtener información válida y confiable sobre las variables analizadas como es la dirección de calidad y compromiso organizacional. En esta investigación se empleó la siguiente técnica y su instrumento:

4.5.1. Técnica

Se empleó la encuesta por su capacidad para recoger, en un tiempo acotado, información comparable y estandarizada de un grupo definido. Esta técnica es adecuada cuando se busca conocer opiniones, percepciones y actitudes frente a una problemática específica. A la vez Hurtado (2010), la técnica se refiere a los procedimientos de recolección de datos, como la revisión documental, la observación, la encuesta, las técnicas sociométricas y la entrevista (p. 771). En este estudio, la encuesta se utilizó como vía directa para identificar el nivel de percepción de los trabajadores de la empresa M&A respecto de las variables analizadas.

4.5.2. Instrumento

Se aplicó un cuestionario estructurado con escala Likert, integrado por 58 ítems distribuidos en siete dimensiones que operativizan las dos variables del estudio. Todos los ítems fueron cerrados y ofrecieron cinco opciones de respuesta: *Totalmente de acuerdo*, *De acuerdo*, *Ni de acuerdo ni en desacuerdo*, *En desacuerdo* y *Totalmente en desacuerdo*. (Véase Apéndice A)

De acuerdo con Ñaupas et al. (2018), “los instrumentos son herramientas conceptuales o materiales mediante los cuales se recogen los datos e informaciones, a través de preguntas o ítems que exigen respuestas del investigado, y asumen diferentes formas según las técnicas que les sirven de base” (p. 273).

El cuestionario abarcó las siguientes dimensiones e ítems:

- Para la variable dirección de calidad:

- Prácticas y técnicas de orientación al cliente (8 ítems)
- Prácticas y técnicas de mejora continua (8 ítems)
- Prácticas y técnicas de enfoque en las personas (10 ítems)
- Prácticas y técnicas como un sistema global (8 ítems)
- Para la variable compromiso organizacional:
 - Compromiso afectivo (8 ítems)
 - Compromiso continuo (8 ítems)
 - Compromiso normativo (8 ítems)

El cuestionario fue analizado con la prueba estadística de fiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (Véase apéndice B) asimismo, se revisó su validez mediante juicio de expertos (Véase apéndice C y Anexo 1)

4.6 Técnicas de procesamiento de datos.

El procesamiento de los datos se realizó de manera computarizada, utilizando herramientas tecnológicas como Microsoft Word, Microsoft Excel y el software estadístico SPSS versión 26, garantizando una adecuada sistematización y tratamiento de la información recolectada.

Las etapas del procesamiento incluyeron:

- Revisión y consistencia de datos
- Depuración y clasificación de respuestas
- Tabulación de la información en matrices
- Análisis mediante estadística descriptiva, para caracterizar los indicadores de cada dimensión
- Elaboración de gráficos y tablas de frecuencia para la presentación de resultados

Este proceso permitió organizar la información de manera coherente y facilitar el análisis posterior, asegurando la trazabilidad y confiabilidad de los datos utilizados.

Se elaboró una escala de valoración sintética, mediante baremos, para facilitar la interpretación de resultados. Para la variable dirección de calidad se emplearon los niveles: mala, regular y buena, mientras que para el compromiso organizacional se definieron los niveles: bajo, moderado y alto. (Véase apéndice D)

4.7 Técnicas de análisis y discusión de resultados

Para el análisis de los datos se utilizaron técnicas descriptivas e inferenciales, permitiendo contrastar las hipótesis planteadas y comprender la relación entre las variables de estudio.

El análisis incluyó:

- Análisis de frecuencias, porcentajes para cada ítem y dimensión.
- Aplicación del coeficiente Rho de Spearman, como prueba no paramétrica, para establecer la correlación entre la dirección de calidad y el compromiso organizacional. (Véase Anexo 2)

Este enfoque metodológico permitió generar conclusiones fundamentadas y respuestas válidas a los objetivos e hipótesis del estudio.

4.8 Matriz de consistencia metodológica

Tabla 2*Matriz de consistencia metodológica*

Título: Dirección de calidad y compromiso organizacional en la empresa M&A, 2024.								
Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de recolección de datos	Metodología	Población y muestra
Problema general ¿Cuál es la influencia de la dirección de calidad en el compromiso organizacional de la empresa M&A, 2024?	Objetivo general Analizar la influencia de la dirección de calidad en el compromiso organizacional en la empresa M&A, 2024.	Hipótesis general La dirección de calidad tiene una influencia directa en el compromiso organizacional en la empresa M&A, 2024.	Dirección de calidad	Prácticas y técnicas de orientación al cliente	Satisfacción del cliente Necesidad del cliente Expectativa del cliente Proporción de resultados	Cuestionario	Tipo de estudio: básico, cuantitativo. Diseño: no experimental, transversal. Alcance: correlacional-explicativo.	Población: 25 trabajadores
Preguntas específicas a. ¿Cuál es el nivel de gestión de la dirección de calidad en la empresa M&A, 2024?	Objetivos Específicos a. Determinar el nivel de gestión de la dirección de calidad en la empresa M&A, 2024.	Hipótesis específicas Las dimensiones de la dirección de calidad tienen influencia directa en el compromiso organizacional en la empresa M&A, 2024		Prácticas y técnicas de mejora continua	Método de trabajo Autoevaluación Planteamiento de objetivos Revisión de cambios en la gestión			
b. ¿Cuál es el nivel de compromiso organizacional de la empresa M&A, 2024?	b. Determinar el nivel del compromiso organizacional en la empresa M&A, 2024.			Prácticas y técnicas de enfoque en las personas	Formación y desarrollo. Necesidad de recursos Comunicación de políticas y estrategias. Trabajo en equipo Logros de los empleados			
c. ¿Cuál es la influencia de las dimensiones de la dirección de calidad	c. Analizar la influencia de las dimensiones de la dirección de calidad en el compromiso organizacional en las			Prácticas y técnicas de la organización como un sistema global	Planes estratégicos Objetivos por áreas Distribución de información Acuerdos de calidad			

con el compromiso organizacional en la empresa M&A, 2024?	en la empresa M&A, 2024. d. Proponer un plan de implementación de prácticas y técnicas de dirección de calidad para la mejora del compromiso organizacional en la empresa M&A.	Compromiso Organizacional	Compromiso afectivo	Identificación personal Apego emocional Seguridad laboral Participación activa
			Compromiso continuo	Apego material Compromiso actitudinal Comportamiento Evaluación de permanencia
			Compromiso normativo	Sentido del deber Responsabilidad Permanencia. Reciprocidad con la entidad

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Presentación de resultados

Los resultados se presentaron conforme a los objetivos del estudio y a las dimensiones de las variables dirección de la calidad y compromiso organizacional. La información provino de encuestas con escala Likert, validadas y confiables, aplicadas a los 25 trabajadores de la empresa M&A de las áreas de producción, control de calidad, logística, ventas y administración, lo que permitió cubrir integralmente el ciclo productivo y recabar evidencia directa.

Se procesaron los datos mediante estadística descriptiva e inferencial. Para la caracterización cuantitativa, se presentó la distribución de frecuencias y porcentajes de cada dimensión según la escala Likert (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y totalmente de acuerdo), complementada con gráficos de barras para facilitar la visualización e interpretación. Asimismo, se incluyeron tablas y gráficos de frecuencias por indicador, interpretados con los niveles definidos en el instrumento: malo, regular y bueno (para la dirección de la calidad) y bajo, moderado y alto (para el compromiso organizacional). Finalmente, para evaluar la relación entre variables se aplicó el coeficiente Rho de Spearman, reportándose los hallazgos correlacionales correspondientes.

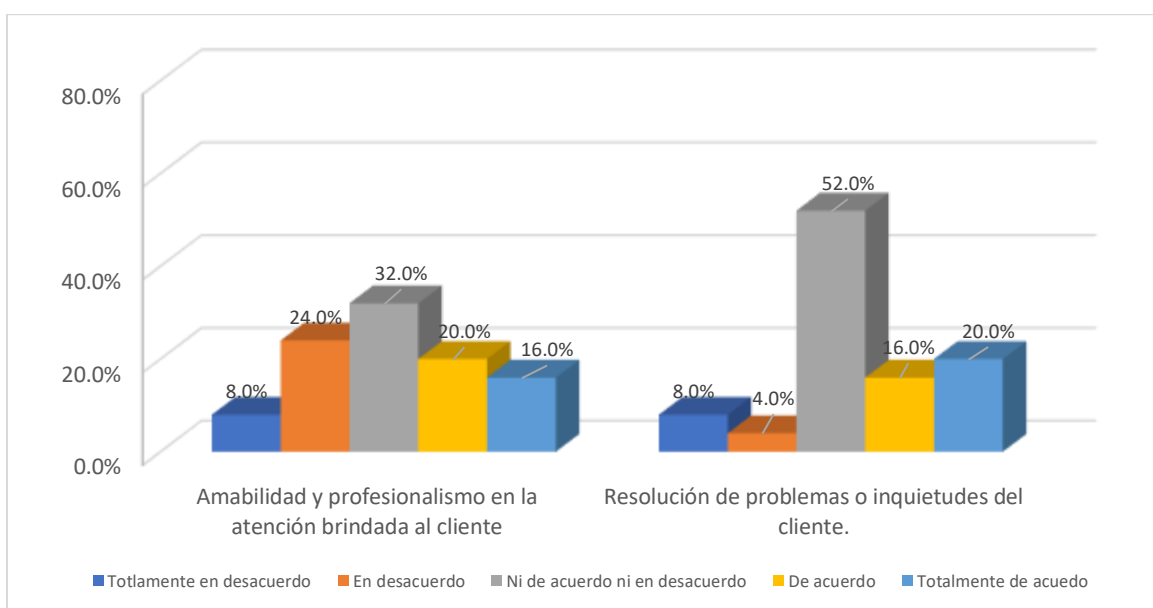
5.1.1 Dirección de calidad

Se presentaron los resultados de la variable dirección de la calidad y sus dimensiones: En detalle: prácticas y técnicas de orientación al cliente; esta dimensión evaluó el grado en que la organización adoptó estrategias centradas en el cliente en cuatro aspectos: satisfacción del cliente, necesidad del cliente, expectativas del cliente y proporción de resultados. Prácticas y técnicas de mejora continua; esta dimensión evaluó

la sistematicidad de los procesos y la mejora del desempeño a través del método de trabajo, la autoevaluación, el planteamiento de objetivos y la revisión de cambios en la gestión. Prácticas y técnicas de enfoque en las personas; esta dimensión evaluó la gestión del talento y las condiciones de soporte en formación y desarrollo, necesidad de recursos, comunicación de políticas y estrategias, trabajo en equipo y logros de los empleados. Prácticas y técnicas de la organización como un sistema global; esta dimensión evaluó la articulación y el alineamiento organizacional mediante planes estratégicos, objetivos por áreas, distribución de información y acuerdos de calidad.

Figura 4

Prácticas orientadas a la satisfacción al cliente



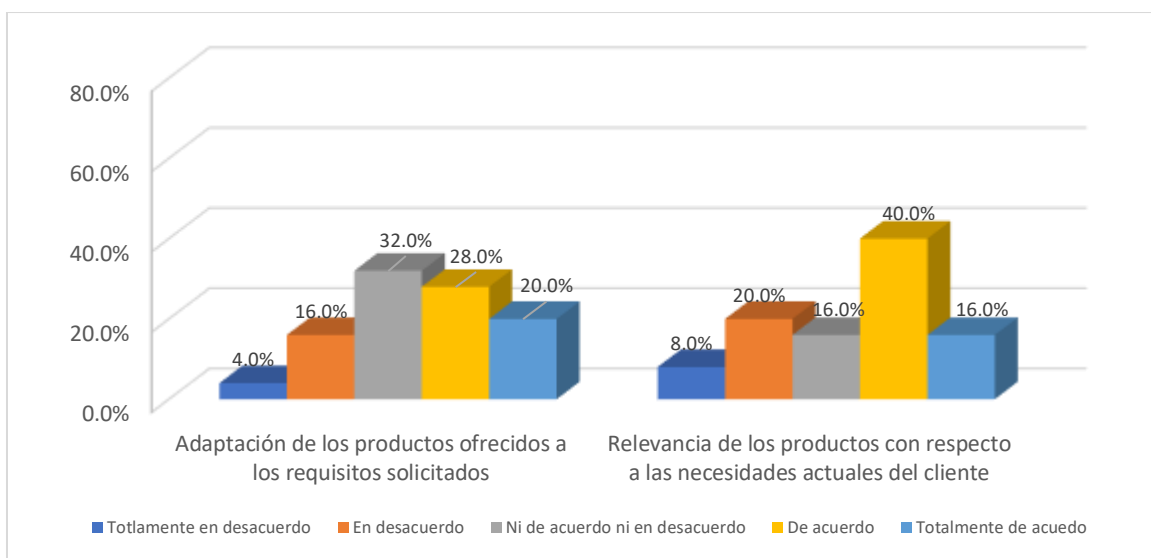
De la figura 4, se observa que la mayoría de los encuestados está de acuerdo, con un 32% en que la atención es amable y profesional; un 24% está en desacuerdo, indicando una proporción significativa de insatisfacción; menor porcentaje de respuestas en totalmente en desacuerdo con un 8% y totalmente de acuerdo un 20% sugieren una percepción dividida en cuanto a este aspecto y un 16% se posiciona en ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual puede reflejar opiniones neutrales o falta de experiencia directa. A la vez un 52% está de acuerdo en que se resuelven problemas o inquietudes, representando la

mayor proporción de acuerdo en el gráfico; un 6% está totalmente de acuerdo, indicando un nivel menor de satisfacción absoluta en comparación con de acuerdo; el desacuerdo es bajo, con un 8% en desacuerdo y 4% en totalmente en desacuerdo y el 30% de respuestas en ni de acuerdo ni en desacuerdo podría indicar que muchos clientes no tuvieron experiencias claras en este aspecto.

Donde se observa que los clientes perciben un esfuerzo positivo en la resolución de problemas, con más de la mitad en acuerdo con este aspecto. Sin embargo, en cuanto a la amabilidad y profesionalismo, la percepción está más dividida, mostrando una menor proporción de satisfacción completa y una preocupación relevante sobre este aspecto en términos de desacuerdo. Esto indica áreas de mejora, especialmente en la atención al cliente, para incrementar la satisfacción general.

Figura 5

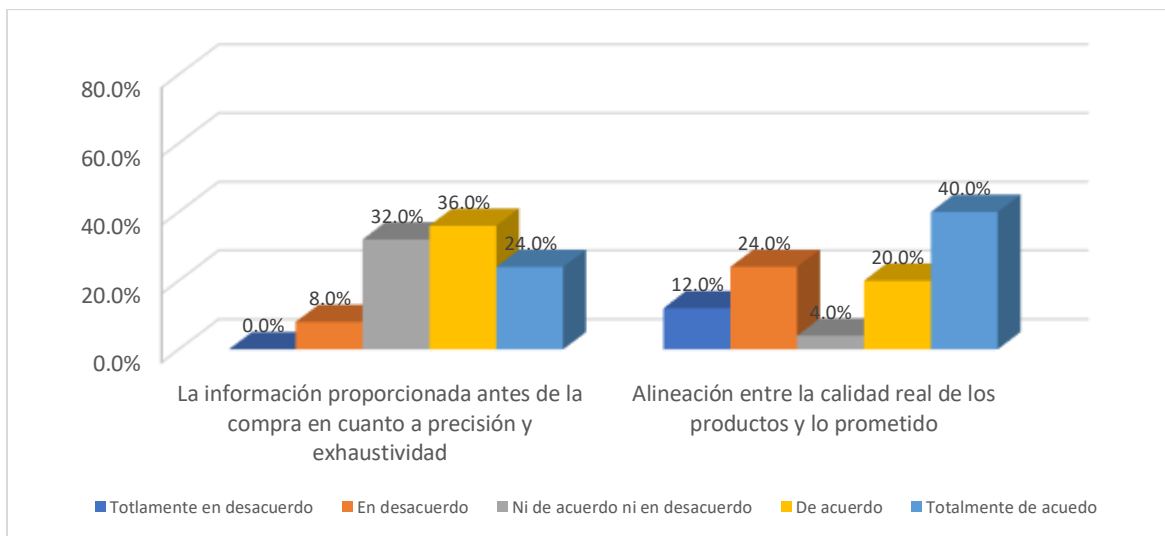
Prácticas orientadas a la necesidad del cliente



De la figura 5, de la adaptación de los productos ofrecidos a los requisitos solicitados, la mayor parte de los encuestados se encuentra entre el desacuerdo y el acuerdo, con un 32% que no está de acuerdo ni en desacuerdo, lo que indica una percepción neutra. Sin embargo, el 28% está en desacuerdo y el 16% totalmente en

desacuerdo, lo cual sugiere una tendencia hacia una percepción negativa respecto a la adaptación de los productos a las solicitudes específicas del cliente. Solo un 20% está de acuerdo, y un 4% totalmente de acuerdo, lo cual refleja que una minoría percibe que los productos están bien adaptados a las demandas del cliente, a la vez la relevancia de los productos con respecto a las necesidades actuales del cliente. Aquí se observa una opinión más positiva, ya que el 40% de los encuestados está de acuerdo y un 16% totalmente de acuerdo, lo cual indica que una mayoría percibe los productos como relevantes para las necesidades actuales de los clientes. Sin embargo, todavía hay un 20% que no está de acuerdo ni en desacuerdo y un 8% que está totalmente en desacuerdo, lo que revela que existen algunos cuestionamientos sobre la relevancia de los productos.

Donde una proporción significativa de los encuestados reconoce que los productos son relevantes para las necesidades actuales, existe una preocupación con respecto a la adaptación de los productos a los requisitos específicos solicitados por los clientes. Esto podría indicar que, aunque la empresa ofrece productos que generalmente cumplen con las necesidades del mercado, falta personalización o adecuación a las especificidades que algunos clientes requieren.

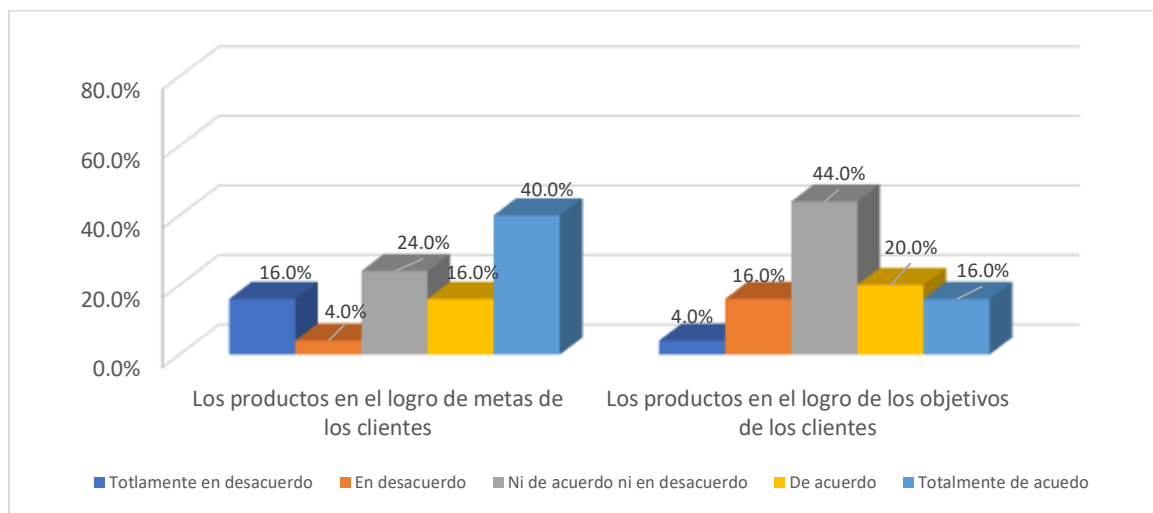
Figura 6*Prácticas orientadas a la expectativa del cliente*

De la figura 6, se tiene que la información proporcionada antes de la compra en cuanto a precisión y exhaustividad, la mayoría de los encuestados muestra una percepción negativa o neutral hacia la información previa a la compra. Un 36% está en desacuerdo y un 32% ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual sugiere que los clientes no perciben que la información dada sea precisa o exhaustiva. Solo el 24% está de acuerdo y el 8% totalmente de acuerdo, lo que indica que una minoría considera que la información proporcionada cumple con sus expectativas, a la vez la alineación entre la calidad real de los productos y lo prometido aquí, la percepción es más favorable. Un 40% de los encuestados está totalmente de acuerdo y un 20% de acuerdo en que la calidad real de los productos se alinea con lo que se promete, lo que representa una mayoría positiva. Sin embargo, aún hay un 24% de personas que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, y un 12% en desacuerdo, lo que indica que algunos clientes perciben inconsistencias en la calidad. Se sugiere que, aunque la empresa cumple con las expectativas de calidad prometida en sus productos, existe una oportunidad de mejora en cuanto a la información proporcionada antes de la compra. La falta de claridad o precisión en la información

previa podría estar afectando la confianza o satisfacción de algunos clientes, incluso si la calidad final de los productos cumple con lo esperado.

Figura 7

Prácticas orientadas a la proporción de resultados



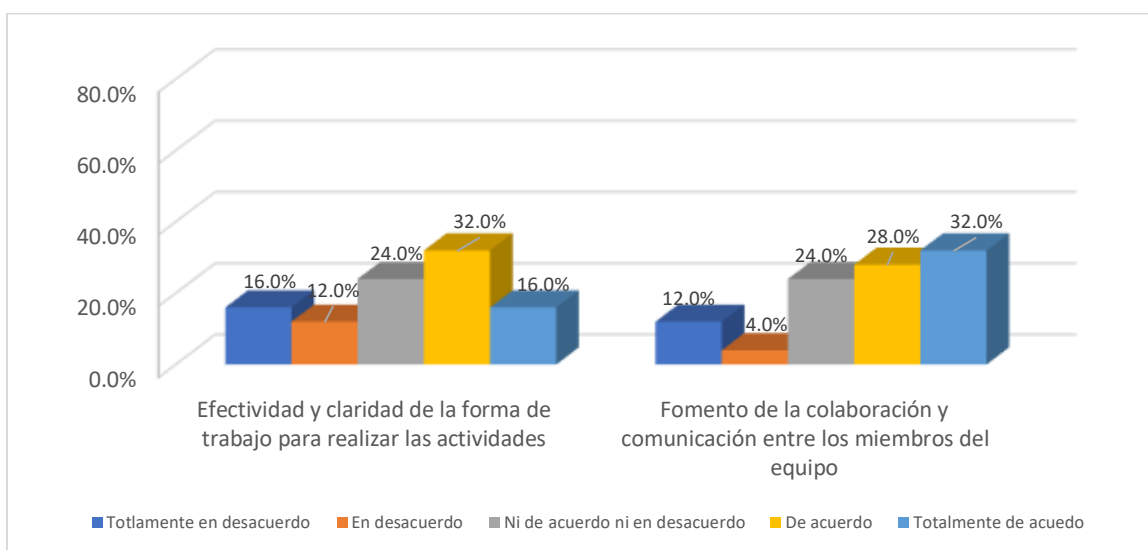
De la figura 7, muestra los resultados de la encuesta sobre las prácticas orientadas a la proporción de resultados, específicamente en relación con cómo los productos contribuyen al logro de metas y objetivos de los clientes. Del logro de metas de los clientes se tiene la mayor proporción de respuestas de 40% está en totalmente de acuerdo, indicando que un número significativo de encuestados considera que los productos ayudan plenamente a cumplir con las metas de los clientes, un 24% de los encuestados están de acuerdo, lo que refuerza la percepción positiva, las respuestas negativas, totalmente en desacuerdo es 16% y en desacuerdo el 4%, representan una minoría, aunque notable. Esto sugiere que, aunque la mayoría tiene una percepción favorable, existe una parte de la muestra que no encuentra alineación entre los productos y las metas de los clientes. Con respecto al logro de objetivos de los clientes, en esta categoría, un 44% de los encuestados indican estar totalmente de acuerdo en que los productos contribuyen al logro de los objetivos, siendo este el valor más alto en la encuesta, sin embargo, un 16% de las respuestas se divide entre totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, similar a la primera

categoría, mostrando que algunas personas no perciben esta contribución de forma tan positiva, además, un 20% se sitúa en Ni de acuerdo ni en desacuerdo , lo que sugiere que una parte de los encuestados se muestra neutral o indecisa respecto a la eficacia de los productos en el logro de los objetivos.

La mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva sobre la orientación de los productos a las necesidades de los clientes, especialmente en términos de cumplir tanto con las metas como con los objetivos. Esto puede interpretarse como una señal de que los productos, en general, están alineados con las expectativas de los clientes. Sin embargo, la presencia de respuestas negativas y neutrales indica áreas de mejora para lograr una mayor satisfacción o ajuste a las necesidades específicas de ciertos clientes.

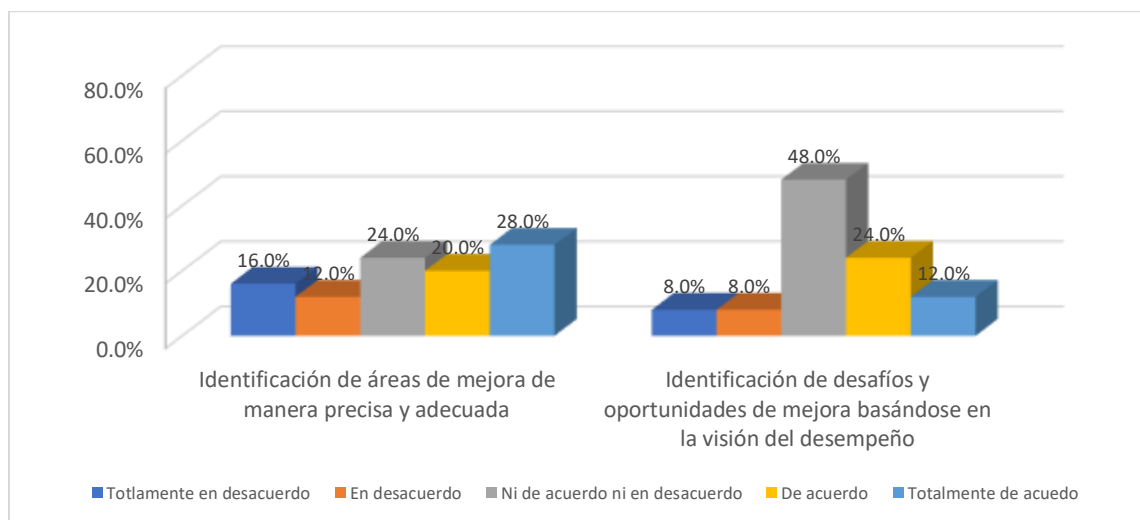
Figura 8

Prácticas de mejora del método de trabajo



La figura 8, muestra los resultados de una encuesta sobre las prácticas de mejora del método de trabajo, dividida en dos indicadores: siendo la efectividad y claridad de la forma de trabajo para realizar las actividades, donde el mayor porcentaje de respuestas es ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 32%, lo que indica que una parte significativa de los encuestados es neutral o no tiene una opinión clara sobre la efectividad y claridad en el método de trabajo, un 24% de los encuestados está de acuerdo y un 16% está totalmente

de acuerdo, lo que sugiere que, aunque existe una valoración positiva, esta no es predominante, las respuestas negativas corresponde al 16% en totalmente en desacuerdo y 12% en desacuerdo, también son notables, lo cual indica que una parte de la muestra considera que la forma de trabajo no es efectiva ni clara, luego el fomento de la colaboración y comunicación entre los miembros del equipo, las opiniones positivas dominan, con un 32% de totalmente de acuerdo y un 28% de acuerdo, lo que sugiere que la mayoría de los encuestados percibe que hay un buen fomento de la colaboración y comunicación en el equipo, un 24% de los encuestados está ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual refleja cierta neutralidad, pero en menor medida que en el indicador anterior. Las respuestas negativas son bajas, con un 12% en totalmente en desacuerdo y un 4% en desacuerdo, indicando que pocos encuestados consideran que no se fomenta adecuadamente la colaboración y comunicación. Se evidencia la percepción de los encuestados sobre las prácticas de método de trabajo es mixta. Existe una valoración positiva en cuanto al fomento de la colaboración y comunicación en el equipo, lo cual es un aspecto favorable y contribuye a la satisfacción del cliente. Sin embargo, en cuanto a la efectividad y claridad del método de trabajo, las respuestas están más dispersas, con una mayor neutralidad y algunas negativas. Esto sugiere que se podrían realizar mejoras en la claridad de los métodos y en la efectividad para realizar actividades, con el fin de aumentar la satisfacción de los miembros del equipo y, en última instancia, de los clientes.

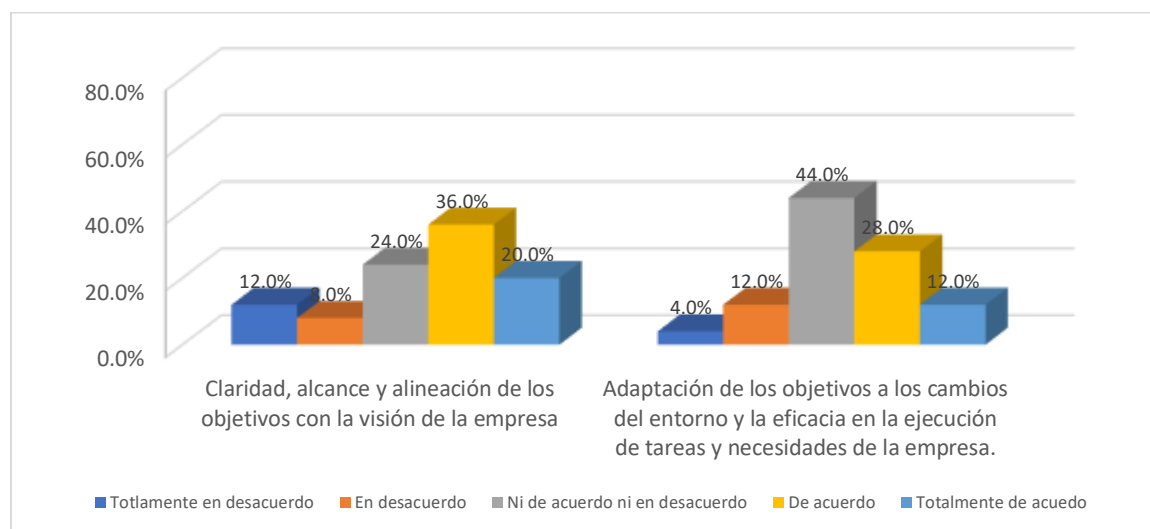
Figura 9*Prácticas de mejora de autoevaluación*

La figura 9, presenta los resultados sobre prácticas de mejora de autoevaluación en dos indicadores. En la identificación de áreas de mejora de manera precisa y adecuada, predomina una valoración positiva con 28% en totalmente de acuerdo y 20% en de acuerdo, sumando 48% de apreciaciones favorables. La neutralidad alcanza 24%, lo que sugiere que una parte de los encuestados no tiene una postura definida. Las opiniones negativas representan 28% con 16% en totalmente en desacuerdo y 12% en desacuerdo, señal de que aún existe un grupo que no percibe precisión ni adecuación en la identificación de áreas de mejora. En la identificación de desafíos y oportunidades de mejora basándose en la visión del desempeño, la tendencia es más conservadora: el mayor porcentaje se concentra en ni de acuerdo ni en desacuerdo con 48%, seguido de 24% de acuerdo y 12% totalmente de acuerdo, lo que suma 36% de percepciones favorables. Las respuestas negativas son menores con 8% en desacuerdo y 8% en totalmente en desacuerdo. En conjunto, se observa una valoración positiva moderada, especialmente en la identificación precisa de áreas de mejora, mientras que en la detección de desafíos y oportunidades predomina la neutralidad. Esto sugiere la necesidad de fortalecer los mecanismos de difusión, retroalimentación y evidencias de desempeño para mover a los

encuestados desde la neutralidad hacia percepciones claramente favorables y, con ello, consolidar la cultura de autoevaluación orientada a la mejora continua.

Figura 10

Prácticas de mejora en el planteamiento de objetivos



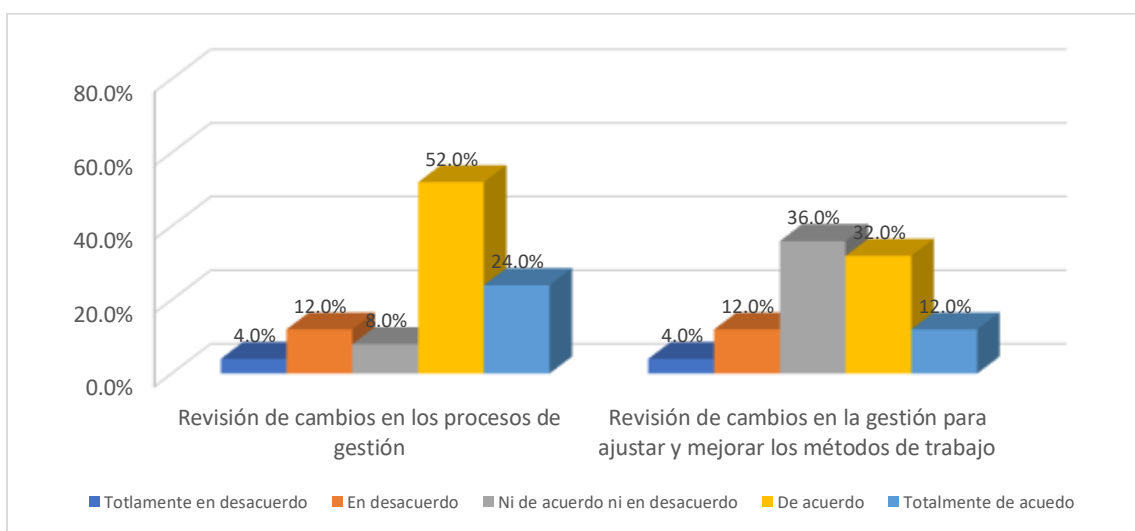
La figura 10, sobre prácticas de mejora en el planteamiento de objetivos muestra dos indicadores. En la claridad, alcance y alineación de los objetivos con la visión de la empresa, predomina la neutralidad con 36 %, seguida por 24 % en desacuerdo y 12 % en totalmente en desacuerdo; las valoraciones positivas suman 28 % con 20 % de acuerdo y 8 % en totalmente de acuerdo. Esta distribución evidencia una percepción dividida, con un peso importante de respuestas neutras y negativas que señalan debilidades en cómo se formulan y comunican los objetivos estratégicos.

En la adaptación de los objetivos a los cambios del entorno y la eficacia en la ejecución de tareas y necesidades de la empresa, el mayor porcentaje vuelve a concentrarse en ni de acuerdo ni en desacuerdo con 44 %, seguido por 32 % de acuerdo y 12 % en totalmente de acuerdo; las opiniones negativas son menores con 12 % en totalmente en desacuerdo y 8 % en desacuerdo. En conjunto se observa una valoración moderadamente favorable, pero con alta neutralidad, lo que sugiere oportunidades de mejora en la traducción de la estrategia a objetivos claros, medibles y actualizados frente a

los cambios del entorno. Para desplazar la percepción hacia niveles claramente positivos conviene estandarizar el proceso de formulación de objetivos, reforzar la comunicación de metas y criterios de medición, y realizar revisiones periódicas con evidencias de desempeño que permitan ajustar y alinear las metas con las prioridades de la empresa.

Figura 11

Prácticas de mejora en la revisión de cambios en la gestión

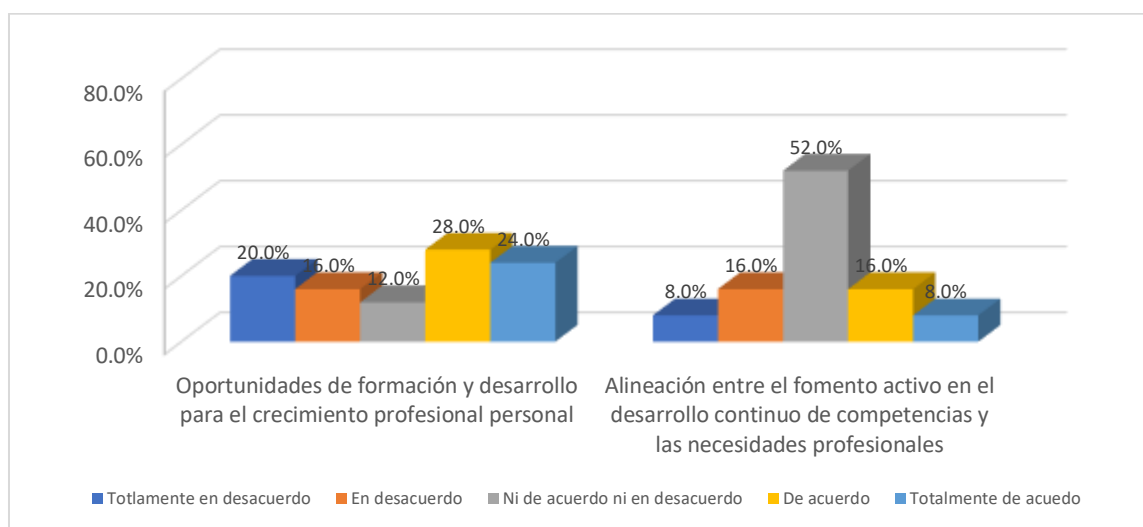


La figura 11, sobre prácticas de mejora en la revisión de cambios en la gestión presenta dos indicadores. En la revisión de cambios en los procesos de gestión, predomina una percepción favorable con 52 % de acuerdo y 20 % en totalmente de acuerdo, sumando 72 % de opiniones positivas; la neutralidad alcanza 24 %, mientras que las respuestas negativas son menores con 8 % en desacuerdo y 4 % en totalmente en desacuerdo. En la revisión de cambios en el plan para ajustar y mejorar las metas, la distribución es más moderada: el mayor porcentaje se ubica en ni de acuerdo ni en desacuerdo con 36 %, seguido de 32 % de acuerdo y 20 % en totalmente de acuerdo, lo que suma 52 % de valoraciones favorables; las opiniones negativas representan 12 % en desacuerdo y prácticamente nulas en totalmente en desacuerdo. En conjunto, los resultados evidencian que la revisión de los procesos de gestión es vista con alta aceptación, mientras que la revisión y ajuste de metas todavía genera una proporción importante de neutralidad. Esto

sugiere reforzar la comunicación de los criterios y evidencias que justifican los ajustes de metas, estandarizar los ciclos de revisión y retroalimentación y asegurar el seguimiento de las mejoras para desplazar la percepción desde la neutralidad hacia niveles claramente positivos.

Figura 12

Prácticas de enfoque para la formación y desarrollo

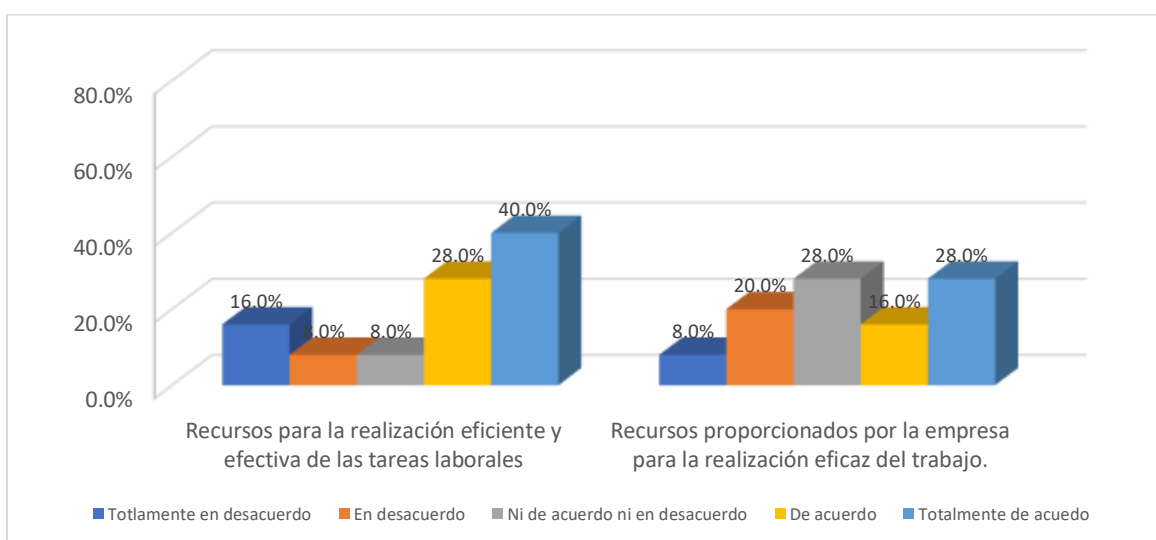


La figura 12 presenta los resultados sobre prácticas de enfoque para la formación y desarrollo en dos indicadores. En oportunidades de formación y desarrollo para el crecimiento profesional personal, predomina una valoración positiva con 28% de acuerdo y 24% totalmente de acuerdo, que en conjunto suman 52%. La neutralidad alcanza 28%, lo que sugiere que una parte importante de los encuestados no tiene una postura definida. Las opiniones negativas representan 20% en totalmente en desacuerdo y 0% en desacuerdo, señal de que existe un grupo crítico, pero no mayoritario frente a la disponibilidad y pertinencia de estas oportunidades. En la alineación entre el fomento activo del desarrollo continuo de competencias y las necesidades profesionales, se observa un panorama más favorable: el mayor porcentaje se concentra en de acuerdo con 52% y se añade 5% en totalmente de acuerdo, lo que conforma 57% de percepciones positivas. La neutralidad es de 20%, mientras que las respuestas negativas alcanzan 23% con 15% en desacuerdo y 8%

en totalmente en desacuerdo. En conjunto, se evidencia una apreciación globalmente favorable del impulso al desarrollo de competencias y una aceptación moderada de las oportunidades específicas de formación. Para consolidar una percepción claramente positiva conviene ampliar la oferta formativa con rutas de aprendizaje definidas, comunicar con mayor claridad los beneficios y criterios de acceso y asegurar la trazabilidad entre cursos, certificaciones y necesidades del puesto, de modo que más colaboradores pasen de la neutralidad a una valoración positiva.

Figura 13

Prácticas de enfoque para la necesidad de recursos

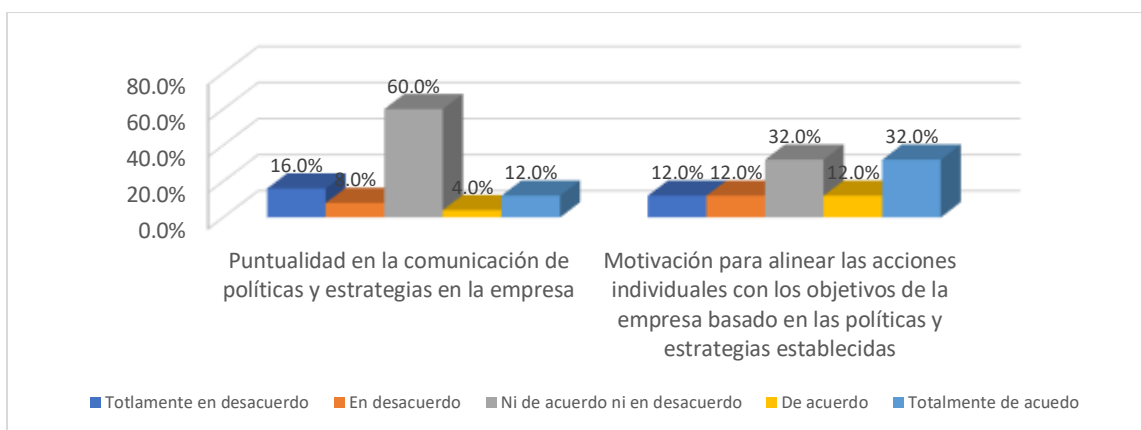


La figura 13 muestra la percepción sobre prácticas de enfoque para la necesidad de recursos en dos indicadores. En recursos para la realización eficiente y efectiva de las tareas laborales, predomina una valoración favorable: 40% está de acuerdo y se aprecia también un nivel alto en totalmente de acuerdo. La neutralidad alcanza 32%, mientras que las opiniones negativas son menores, con 16% en totalmente en desacuerdo y 8% en desacuerdo. Esto indica que, aunque la mayoría percibe disponibilidad suficiente para trabajar con eficiencia, aún existe un grupo que no lo experimenta así y otro significativo que permanece neutral.

En recursos proporcionados por la empresa para la realización eficaz del trabajo, la tendencia es más moderada: la neutralidad concentra 28%, las valoraciones positivas se distribuyen entre de acuerdo y totalmente de acuerdo (con picos de 28% en este último y registros intermedios en de acuerdo), y las negativas son bajas, alrededor de 8%–12% según la categoría. En conjunto, los resultados evidencian una percepción mayoritariamente positiva, pero con un bloque importante de respuestas neutras. Para desplazar la opinión hacia niveles claramente favorables, conviene asegurar la provisión oportuna de insumos y herramientas críticas, transparentar los criterios de asignación, y monitorear con indicadores de disponibilidad y tiempos de reposición, de modo que se reduzca la neutralidad y disminuya el rezago en áreas donde aún se reporta insuficiencia de recursos.

Figura 14

Prácticas de enfoque para la comunicación de políticas y estrategias

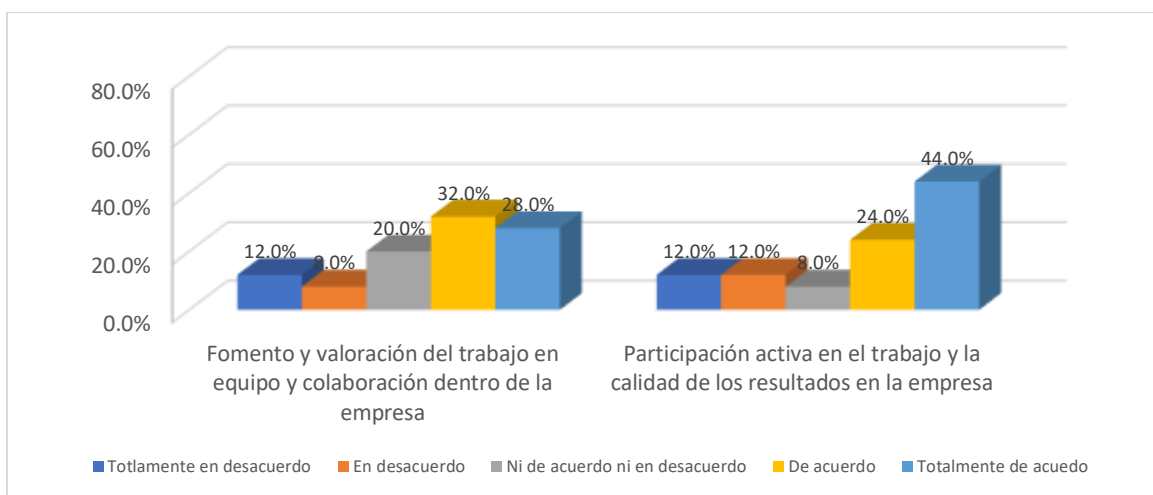


La figura 14 presenta los resultados sobre prácticas de enfoque para la comunicación de políticas y estrategias en dos indicadores. En puntualidad en la comunicación de políticas y estrategias en la empresa predomina ampliamente la neutralidad con 60%, mientras que las valoraciones negativas alcanzan 28% con 16% en totalmente en desacuerdo y 12% en desacuerdo; las opiniones positivas son minoritarias con 12% en totalmente de acuerdo y 0% en de acuerdo, lo que evidencia rezagos en la

oportunidad y consistencia de los mensajes estratégicos. En motivación para alinear las acciones individuales con los objetivos de la empresa basados en las políticas y estrategias establecidas, la distribución muestra un equilibrio moderado: 44% de percepciones favorables con 31% en totalmente de acuerdo y 13% en de acuerdo, 32% de neutralidad y 24% de respuestas negativas con 12% en totalmente en desacuerdo y 12% en desacuerdo. En conjunto, los resultados sugieren que la alineación individual mejora cuando existen incentivos y claridad, pero la puntualidad de la comunicación sigue siendo un punto crítico. Para desplazar la percepción hacia niveles claramente positivos se recomienda calendarizar comunicaciones ejecutivas, usar canales multiformato con responsables definidos, establecer indicadores de oportunidad y comprensión, y reforzar los bucles de retroalimentación que conecten objetivos, tareas y evidencias de desempeño.

Figura 15

Prácticas de enfoque para el trabajo en equipo

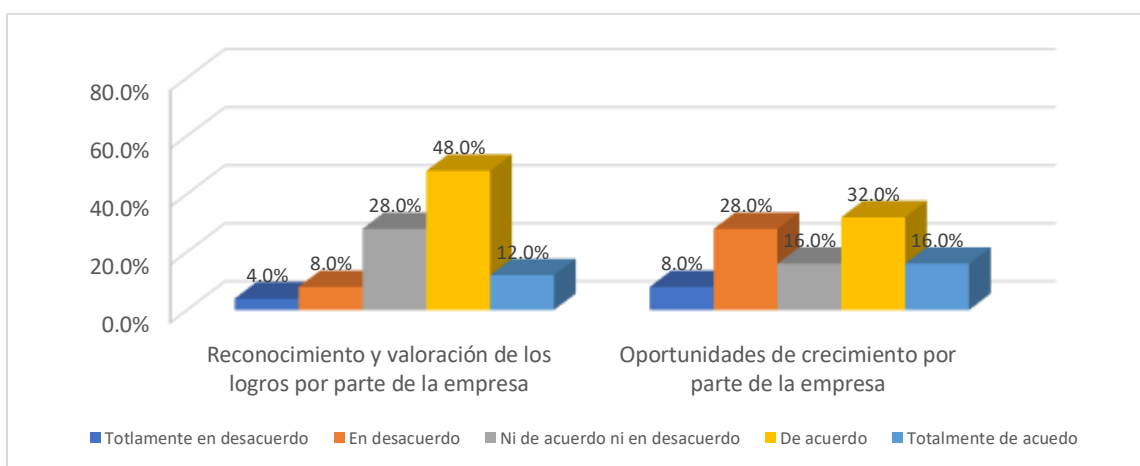


La figura 15 presenta los resultados sobre prácticas de enfoque para el trabajo en equipo en dos indicadores. En el fomento y valoración del trabajo en equipo y la colaboración dentro de la empresa, predomina una apreciación positiva: 32% está totalmente de acuerdo y 24% de acuerdo, sumando 56% de valoraciones favorables; 32% se mantiene neutral, mientras que 12% está totalmente en desacuerdo y 0% en desacuerdo,

lo que indica que, aunque la mayoría percibe un buen clima de colaboración, aún hay espacio para fortalecer la experiencia de todos los equipos. En la participación activa en el trabajo y la calidad de los resultados, la percepción es aún más favorable: 44% está totalmente de acuerdo y 20% de acuerdo, alcanzando 64% de opiniones positivas; 24% permanece neutral y 12% se ubica en totalmente en desacuerdo. En conjunto, los hallazgos muestran una base sólida de trabajo colaborativo y compromiso con la calidad, pero con un bloque de neutralidad que sugiere oportunidades para reforzar prácticas de coordinación, metas compartidas y mecanismos de reconocimiento que integren a quienes aún no perciben plenamente estos esfuerzos.

Figura 16

Prácticas de enfoque para el logro de los empleados

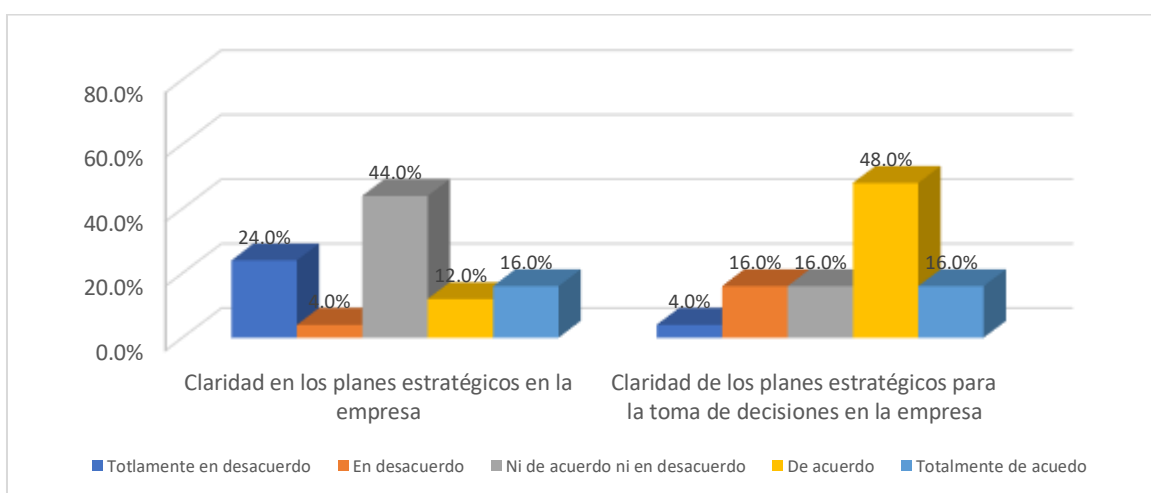


La figura 16 presenta los resultados sobre prácticas de enfoque para el logro de los empleados en dos indicadores. En reconocimiento y valoración de los logros por parte de la empresa, predomina una percepción claramente positiva con 48% de acuerdo y 12% totalmente de acuerdo, sumando 60% de valoraciones favorables; 28% permanece neutral y solo 12% expresa desacuerdo distribuido en 8% en desacuerdo y 4% totalmente en desacuerdo, lo que sugiere que la mayoría percibe reconocimiento a sus aportes. En oportunidades de crecimiento y recompensas por parte de la empresa, la opinión es más equilibrada: 32% de acuerdo y 16% totalmente de acuerdo conforman 48% de

percepciones positivas; 16% se mantiene neutral y 36% señala desacuerdo con 28% en desacuerdo y 8% totalmente en desacuerdo. En conjunto, se observa buena valoración del reconocimiento directo al desempeño, mientras que las oportunidades y recompensas aún generan divisiones. Para fortalecer este ámbito conviene estandarizar criterios de incentivos, transparentar rutas de desarrollo y comunicar con claridad los requisitos y tiempos de acceso a promociones y beneficios, de modo que más colaboradores migren desde la neutralidad o el desacuerdo hacia opiniones positivas.

Figura 17

Prácticas de organización de los planes estratégicos

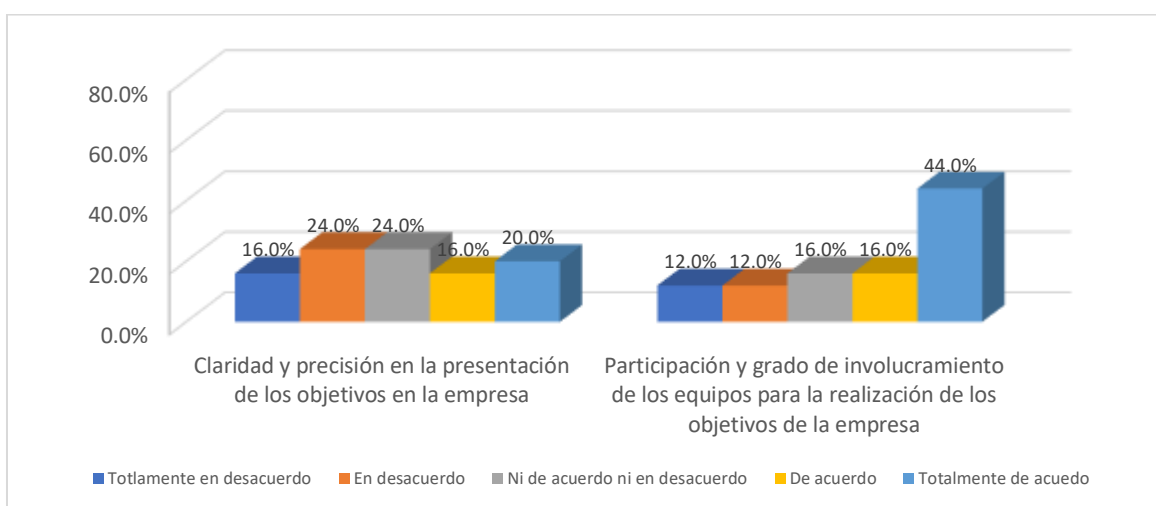


La figura 17 presenta los resultados sobre prácticas de organización de los planes estratégicos en dos indicadores. En claridad en los planes estratégicos en la empresa predomina la neutralidad con 44%, mientras que las opiniones negativas suman 28% con 24% en totalmente en desacuerdo y 4% en desacuerdo. Las valoraciones positivas alcanzan 28% con 12% de acuerdo y 16% totalmente de acuerdo, lo que revela una percepción dividida y con énfasis en posiciones neutras y desfavorables respecto a la claridad de los planes. En claridad de los planes estratégicos para la toma de decisiones en la empresa la tendencia es claramente favorable: 64% valora positivamente con 48% de acuerdo y 16% totalmente de acuerdo. La neutralidad es 16% y las respuestas negativas

representan 20% con 16% en desacuerdo y 4% en totalmente en desacuerdo. En conjunto, se observa que la claridad de los planes cuando se conectan con decisiones concretas es mejor percibida que la claridad general de los planes. Para reducir la neutralidad y el desacuerdo conviene estandarizar el formato de los planes con metas, indicadores y responsables, comunicar hitos y avances en plazos definidos y vincular cada iniciativa estratégica con decisiones operativas y evidencias de desempeño, de modo que aumente la comprensión y el alineamiento en toda la organización.

Figura 18

Prácticas de organización de objetivos por áreas

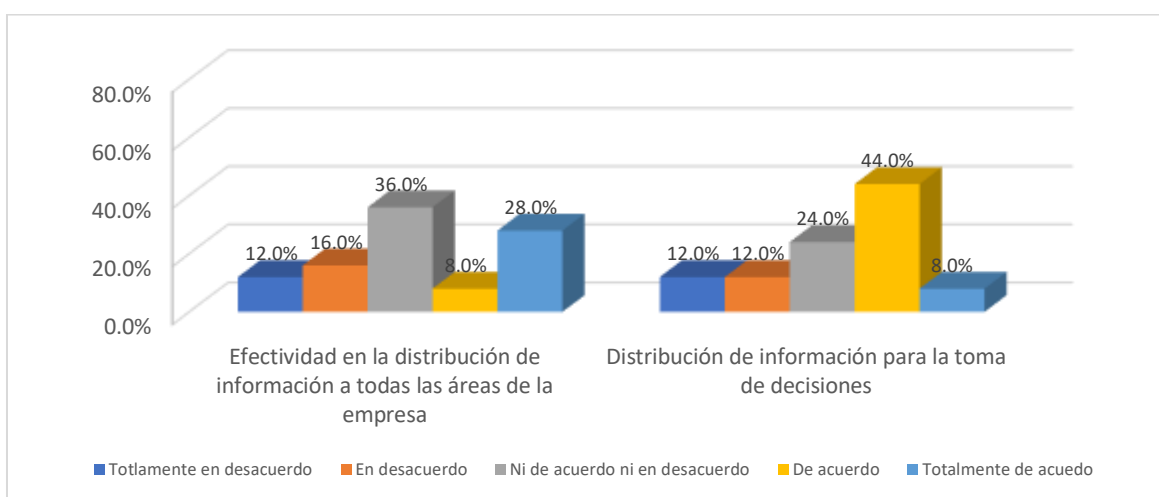


La figura 18 presenta los resultados sobre prácticas de organización de objetivos por áreas en dos indicadores. En claridad y precisión en la presentación de los objetivos en la empresa, la percepción está dividida: predomina la neutralidad con 24%, seguida por 24% en desacuerdo y 16% en totalmente en desacuerdo; las valoraciones positivas alcanzan 36% con 16% de acuerdo y 20% totalmente de acuerdo. Este patrón sugiere que, aunque existe un bloque relevante que reconoce claridad, aún hay una proporción similar que no la percibe y otro grupo que se mantiene sin postura definida, lo que evidencia oportunidades para estandarizar formatos, criterios de medición y responsables de cada objetivo. En participación y grado de involucramiento de los equipos para la realización de

los objetivos de la empresa, la tendencia es claramente favorable: 44% está totalmente de acuerdo y 16% de acuerdo, sumando 60% de percepciones positivas. La neutralidad llega a 16% y el desacuerdo es menor con 12% en desacuerdo y 12% en totalmente en desacuerdo. En conjunto, los hallazgos muestran un involucramiento de equipos bien valorado, pero con necesidad de mejorar la claridad y precisión en la formulación y comunicación de objetivos por áreas, de modo que la participación se traduzca en metas comprendidas, medibles y alineadas a las prioridades organizacionales.

Figura 19

Prácticas de organización de la distribución de información

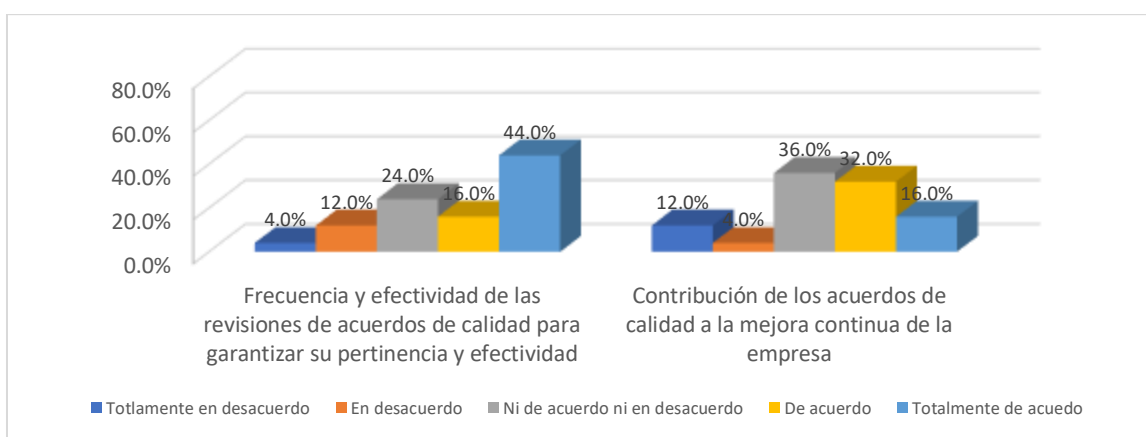


La figura 19 presenta los resultados sobre prácticas de organización de la distribución de información en dos indicadores. En la efectividad en la distribución de información a todas las áreas de la empresa predomina la neutralidad con 36%, seguida por 28% de respuestas negativas distribuidas en 16% en desacuerdo y 12% en totalmente en desacuerdo; las valoraciones positivas alcanzan 36% con 8% de acuerdo y 28% en totalmente de acuerdo. Esta dispersión sugiere que, aunque existe un grupo que percibe una distribución efectiva, una proporción similar se mantiene neutral y otro segmento advierte insuficiencias, por lo que conviene estandarizar canales y frecuencias de difusión, así como asegurar responsables por área. En la distribución de información para la toma de

decisiones la tendencia es claramente favorable: 52% de percepciones positivas con 44% de acuerdo y 8% totalmente de acuerdo, 24% de neutralidad y 24% de desacuerdo repartido en 12% en desacuerdo y 12% en totalmente en desacuerdo. En conjunto, se aprecia mejor desempeño cuando la información se orienta a decisiones concretas, mientras que el alcance transversal a todas las áreas muestra mayor heterogeneidad. Para elevar la percepción global se recomienda definir un calendario de reportes, tableros con indicadores clave por área, y mecanismos de verificación de recepción y comprensión que reduzcan la neutralidad y el desacuerdo.

Figura 20

Prácticas de organización de los acuerdos de calidad.

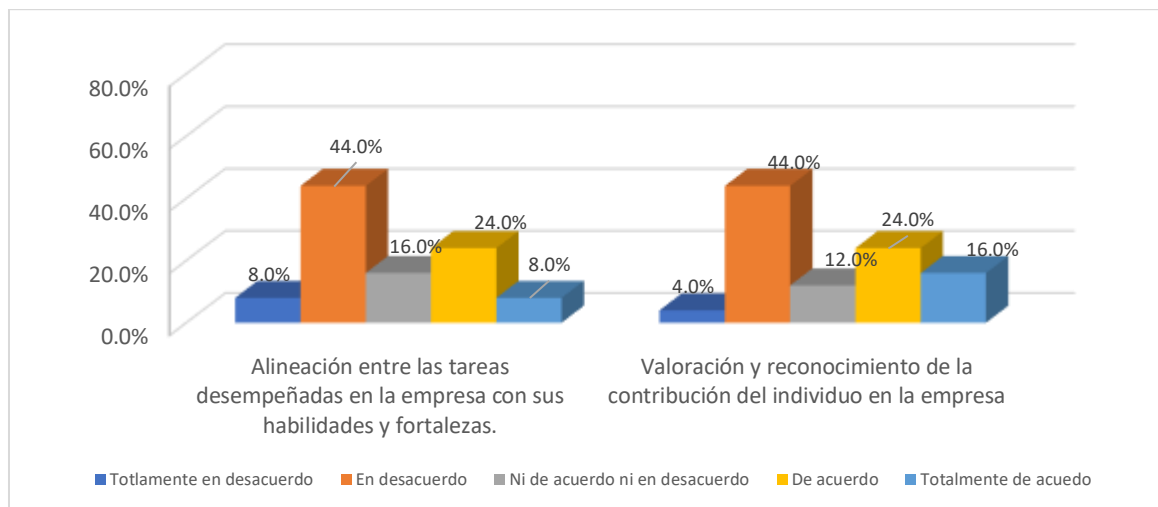


La figura 20 presenta los resultados sobre prácticas de organización de los acuerdos de calidad en dos indicadores. En la frecuencia y efectividad de las revisiones de acuerdos de calidad para garantizar su pertinencia y efectividad, predomina una percepción claramente favorable: 44% está totalmente de acuerdo y 16% de acuerdo (60% positivo); la neutralidad alcanza 24% y las respuestas negativas son menores, con 12% en desacuerdo y 4% en totalmente en desacuerdo. En la contribución de los acuerdos de calidad a la mejora continua de la empresa, la valoración es moderadamente positiva: 32% de acuerdo y 16% totalmente de acuerdo (48% positivo), con 36% en ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 20% de desacuerdo (12% en totalmente en desacuerdo y ~8% en

desacuerdo). En conjunto, se evidencia que los procesos de revisión de acuerdos están bien valorados, mientras que su impacto percibido en la mejora continua aún muestra alta neutralidad. Para consolidar una percepción claramente positiva conviene documentar y difundir los resultados de cada revisión (acciones, responsables y plazos), vincular los acuerdos a indicadores de desempeño y realizar seguimientos visibles que muestren mejoras concretas derivadas de dichos acuerdos.

5.1.2 Compromiso organizacional

Se presentaron los resultados de la variable compromiso organizacional y sus dimensiones. En detalle: compromiso afectivo; esta dimensión evaluó el grado de vínculo emocional e identificación del trabajador con la entidad a partir de los indicadores identificación personal, apego emocional, seguridad laboral percibida y participación activa. Compromiso de continuidad; esta dimensión midió la permanencia basada en costos y beneficios asociados a seguir en la organización, considerando apego material, compromiso actitudinal, comportamiento frente a alternativas y evaluación de permanencia. Compromiso normativo; esta dimensión valoró el sentido de obligación moral hacia la institución mediante los indicadores sentido del deber, responsabilidad, permanencia como deber y reciprocidad con la entidad.

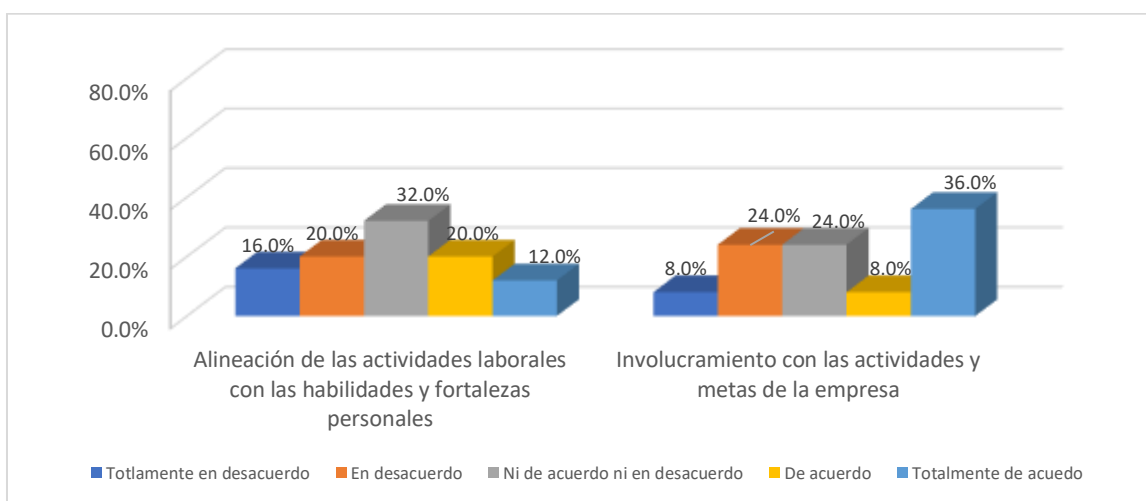
Figura 21*Compromiso afectivo en la identificación personal*

De la figura 21, se observa que la alineación entre las tareas desempeñadas en la empresa con sus habilidades y fortalezas existe una percepción mayormente negativa entre los encuestados, ya que el 44% está en desacuerdo y el 8% totalmente en desacuerdo. Solo el 16% está de acuerdo y el 8% totalmente de acuerdo en que sus tareas están alineadas con sus habilidades y fortalezas, mientras que un 24% tiene una opinión neutral. Esto indica que una gran proporción de los empleados percibe que las actividades que realizan no aprovechan sus capacidades, lo cual puede afectar su motivación y compromiso, y en la valoración y reconocimiento de la contribución del individuo en la empresa, es similar al primer indicador, el 44% de los encuestados está en desacuerdo y el 4% totalmente en desacuerdo con el reconocimiento de su contribución. Un 24% se mantiene neutral y solo el 16% está totalmente de acuerdo y un 12% de acuerdo. Estos datos reflejan que una parte considerable de los empleados siente que su trabajo no es valorado o reconocido adecuadamente, lo que puede impactar negativamente en su identificación afectiva con la empresa. Se evidencia que muchos empleados sienten que sus habilidades no son bien aprovechadas en sus tareas diarias y que su trabajo no es suficientemente valorado. Esto puede afectar el compromiso afectivo de los empleados, generando una desconexión entre

ellos y la organización. Para mejorar la identificación personal y la satisfacción laboral, la empresa podría considerar medidas que permitan una mejor asignación de tareas acorde a las fortalezas de los empleados, así como fortalecer las prácticas de reconocimiento y valoración del trabajo individual.

Figura 22

Compromiso afectivo en el apego emocional



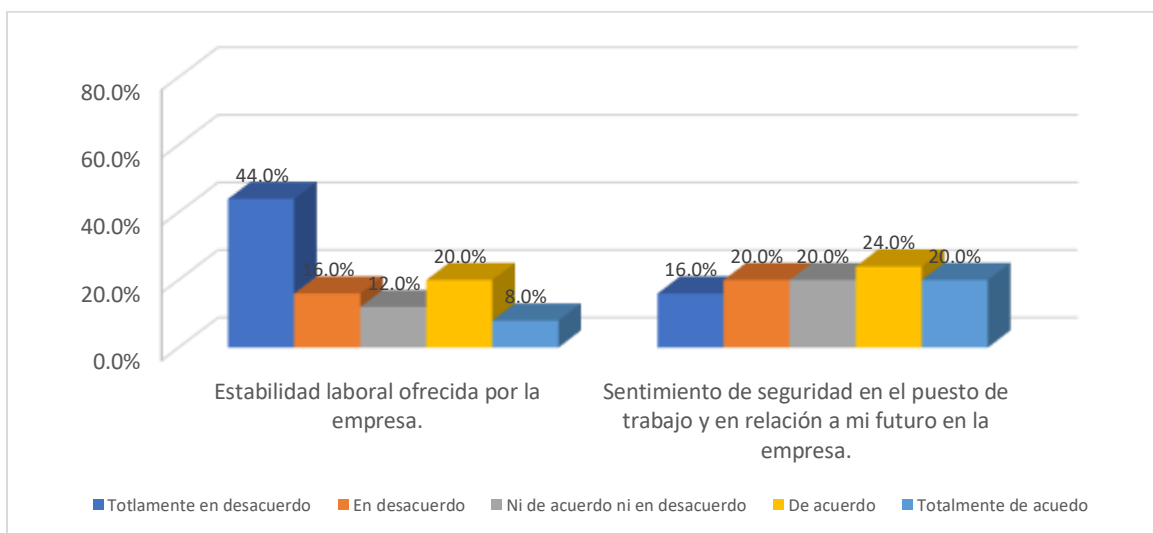
De la figura 22, muestra los resultados de la encuesta sobre el compromiso afectivo en el apego emocional, dividida en dos indicadores: alineación de las actividades laborales con las habilidades y fortalezas personales, donde el 32% de los encuestados están totalmente de acuerdo con que las actividades laborales están alineadas con sus habilidades y fortalezas personales, lo cual es una respuesta positiva que refleja un alto grado de satisfacción en la relación entre las tareas y las competencias de los individuos, un 20% está de acuerdo, lo que refuerza la percepción favorable, sin embargo, hay una proporción significativa de respuestas negativas: 16% está totalmente en desacuerdo y 12% está en desacuerdo, lo que indica que una parte de los encuestados no ve una alineación adecuada entre sus habilidades y las actividades laborales que realizan. Y del involucramiento con las actividades y metas de la empresa, el 36% de los encuestados está totalmente de acuerdo con el grado de involucramiento con las actividades y metas de la

empresa, lo que refleja un fuerte compromiso emocional y apego hacia las metas organizacionales, el 24% está de acuerdo, lo cual también es una respuesta positiva, el 24% se encuentra en ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que puede reflejar cierta neutralidad o falta de claridad respecto al involucramiento en las actividades y metas de la empresa, las respuestas negativas son bajas, con solo 8% en totalmente en desacuerdo y 8% en desacuerdo, lo que indica que una pequeña fracción de los encuestados no siente un fuerte involucramiento o apego emocional con la empresa.

Estos resultados sugieren que, en general, los empleados sienten un apego emocional positivo con su trabajo y la empresa, pero hay áreas de mejora para lograr una alineación más completa entre las habilidades individuales y las tareas laborales, así como para fomentar un mayor involucramiento en las metas organizacionales, especialmente entre aquellos que aún se sienten indiferentes.

Figura 23

Compromiso afectivo en la seguridad laboral

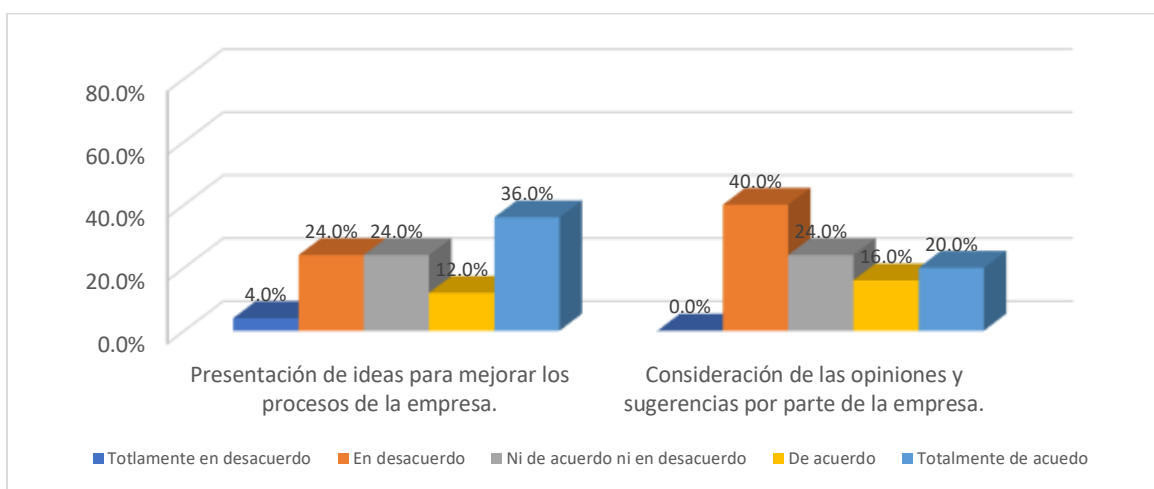


La figura 23 muestra los resultados del compromiso afectivo respecto a la seguridad laboral en dos indicadores. En estabilidad laboral ofrecida por la empresa predomina una percepción negativa con 44% en totalmente en desacuerdo y 16% en desacuerdo, es decir 60% de opiniones desfavorables; las valoraciones positivas alcanzan

28% con 20% de acuerdo y 8% totalmente de acuerdo, mientras que la neutralidad es 12%. En el sentimiento de seguridad en el puesto de trabajo y frente al futuro en la empresa la distribución es más equilibrada y ligeramente favorable: 44% de percepciones positivas con 24% de acuerdo y 20% totalmente de acuerdo, 36% negativas con 16% en totalmente en desacuerdo y 20% en desacuerdo, y 20% de neutralidad. En conjunto, se advierte una brecha entre la estabilidad que la organización ofrece y la seguridad subjetiva que sienten los trabajadores. Conviene fortalecer políticas y comunicaciones sobre continuidad laboral y planes de carrera, transparentar criterios de permanencia y promociones, y acompañar con acciones de desarrollo y seguimiento individual para traducir esa seguridad percibida en expectativas claras de estabilidad.

Figura 24

Compromiso afectivo en la participación activa

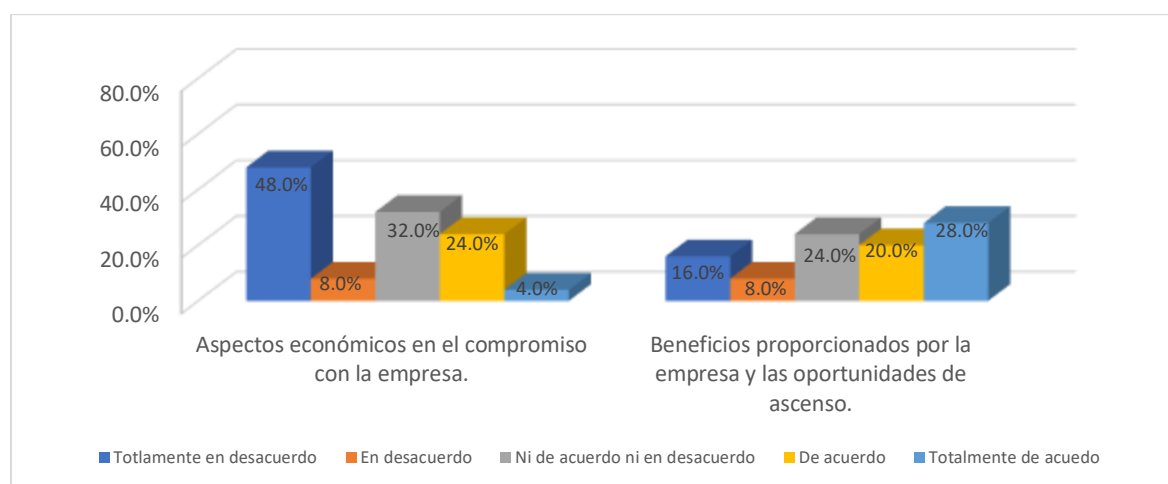


La figura 24 presenta el compromiso afectivo en la participación activa con dos indicadores. En la presentación de ideas para mejorar los procesos de la empresa, predomina una valoración positiva con 48% de acuerdo y totalmente de acuerdo, 24% se mantiene neutral y 28% manifiesta desacuerdo entre en desacuerdo y totalmente en desacuerdo; el patrón sugiere apertura para proponer mejoras, aunque aún existe un bloque relevante que no percibe condiciones del todo favorables. En la consideración de las

opiniones y sugerencias por parte de la empresa, la percepción es más dividida y tiende al desacuerdo: 40% está en desacuerdo, 24% permanece neutral y 36% expresa acuerdo; esto indica que, si bien muchos colaboradores se animan a presentar ideas, una proporción mayor siente que estas no siempre son atendidas o incorporadas. En conjunto, conviene fortalecer los mecanismos de recepción y respuesta a propuestas con canales claros, plazos de retroalimentación, criterios de priorización y seguimiento con resultados visibles para trasladar la disposición a participar hacia una experiencia consistente de escucha y valoración efectiva.

Figura 25

Compromiso continuo en el apego material

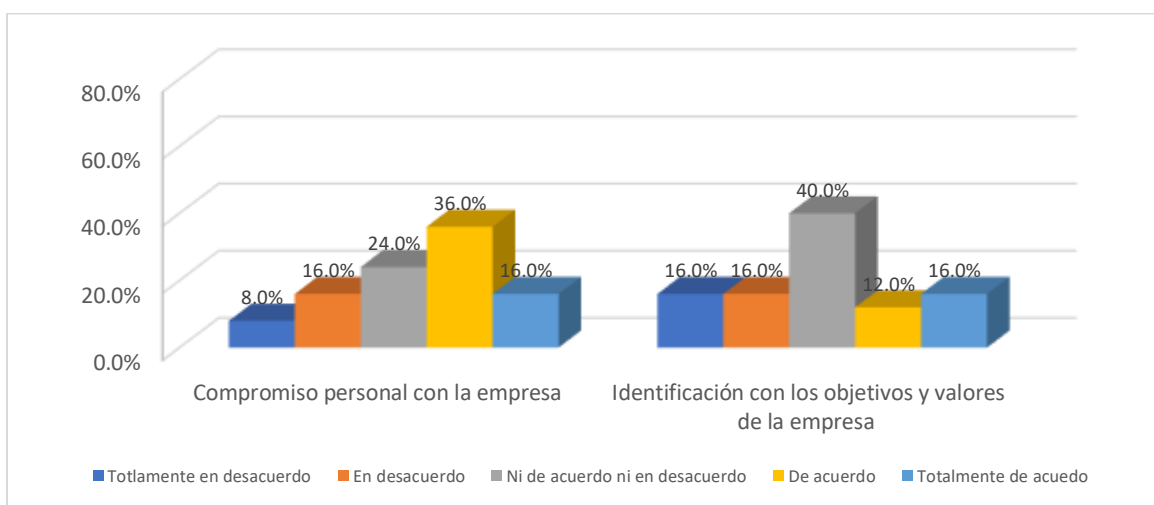


De la figura 25, muestra los aspectos económicos en el compromiso con la empresa y beneficios proporcionados por la empresa y las oportunidades de ascenso. Donde los aspectos económicos en el compromiso con la empresa, donde el 48% de los encuestados se muestra totalmente en desacuerdo, lo cual indica que la mayoría percibe que los aspectos económicos no contribuyen significativamente a su compromiso con la empresa, el 32% se posiciona en ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que sugiere una considerable neutralidad o falta de opinión sobre la influencia de los incentivos económicos, un 24% expresa estar en desacuerdo, y solo un pequeño 4% está de acuerdo. Esto demuestra que,

en general, los aspectos económicos no son considerados un factor de compromiso fuerte para la mayoría de los empleados; de los beneficios proporcionados por la empresa y las oportunidades de ascenso, el 28% de los encuestados está totalmente de acuerdo, seguido de un 20% que está de acuerdo, lo cual sugiere una percepción positiva respecto a los beneficios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, el 24% de los encuestados se muestra neutral que es ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que indica una actitud de indiferencia o falta de claridad hacia este aspecto, por otro lado, el 16% está totalmente en desacuerdo y un 8% está en desacuerdo, lo que revela que, aunque la percepción es en su mayoría favorable, aún hay empleados que no ven los beneficios y oportunidades de ascenso como satisfactorias.

Figura 26

Compromiso continuo en el compromiso actitudinal

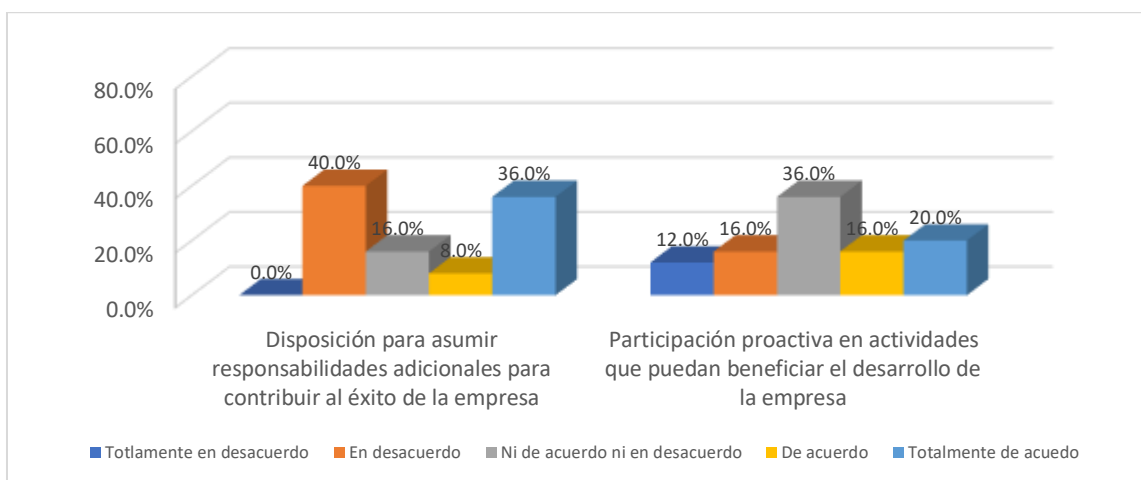


La figura 26 presenta el compromiso continuo en el componente actitudinal con dos indicadores. En compromiso personal con la empresa predomina una valoración positiva: 36% está de acuerdo y 16% totalmente de acuerdo, sumando 52% de opiniones favorables; 24% se mantiene neutral y 24% expresa desacuerdo, con 16% en desacuerdo y 8% en totalmente en desacuerdo. En identificación con los objetivos y valores de la empresa prevalece la neutralidad con 40%, mientras que las opiniones positivas alcanzan

28%, con 12% de acuerdo y 16% totalmente de acuerdo, y las negativas suman 32%, con 16% en desacuerdo y 16% en totalmente en desacuerdo. En conjunto, se observa un compromiso personal mayor que la identificación explícita con los objetivos y valores. Para fortalecer este ámbito conviene reforzar la comunicación de la propuesta de valor y del para qué de la empresa, traducir los valores en comportamientos observables y métricas de desempeño, y vincular logros individuales con metas y principios organizacionales, de modo que más colaboradores pasen de la neutralidad al acuerdo.

Figura 27

Compromiso continuo en el comportamiento

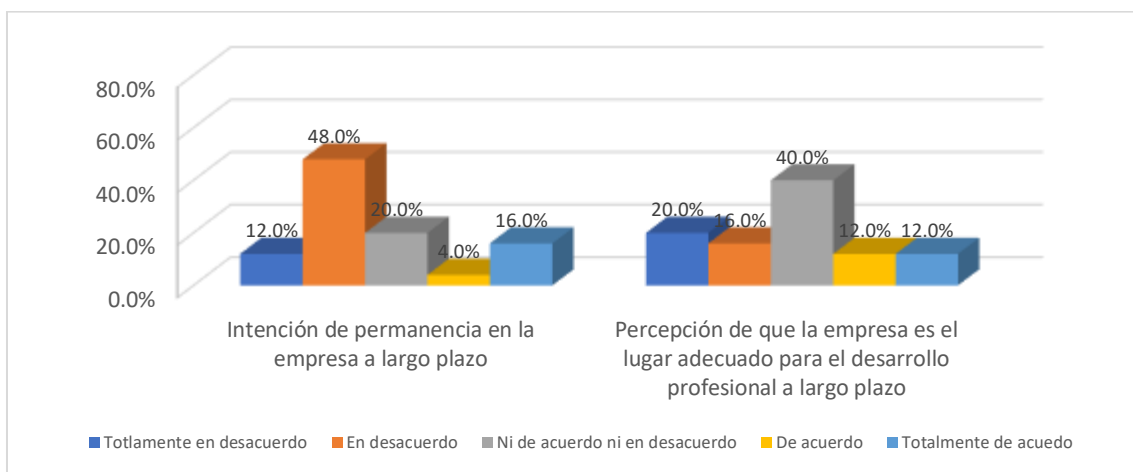


La figura 27 presenta el compromiso continuo en el comportamiento con dos indicadores. En la disposición para asumir responsabilidades adicionales para contribuir al éxito de la empresa se observa una distribución polarizada: 36% está totalmente de acuerdo y 8% de acuerdo, sumando 44% de valoraciones positivas, mientras 40% está en desacuerdo y 0% totalmente en desacuerdo; 16% permanece neutral. Esto sugiere que, aunque existe un núcleo dispuesto a asumir responsabilidades extra, un bloque similar muestra resistencia. En la participación proactiva en actividades que puedan beneficiar el desarrollo de la empresa predomina la neutralidad con 36%, las percepciones positivas alcanzan 36% con 20% totalmente de acuerdo y 16% de acuerdo, y las negativas

representan 28% con 16% en desacuerdo y 12% totalmente en desacuerdo. En conjunto, se evidencia intención favorable pero no mayoritaria para asumir tareas adicionales y participar proactivamente. Para desplazar la percepción hacia niveles claramente positivos conviene clarificar beneficios y reconocimiento por responsabilidades adicionales, definir roles y tiempos para evitar sobrecarga, y establecer incentivos y retroalimentación visible sobre los resultados de las iniciativas en las que se solicita participación.

Figura 28

Compromiso continuo evaluación de permanencia

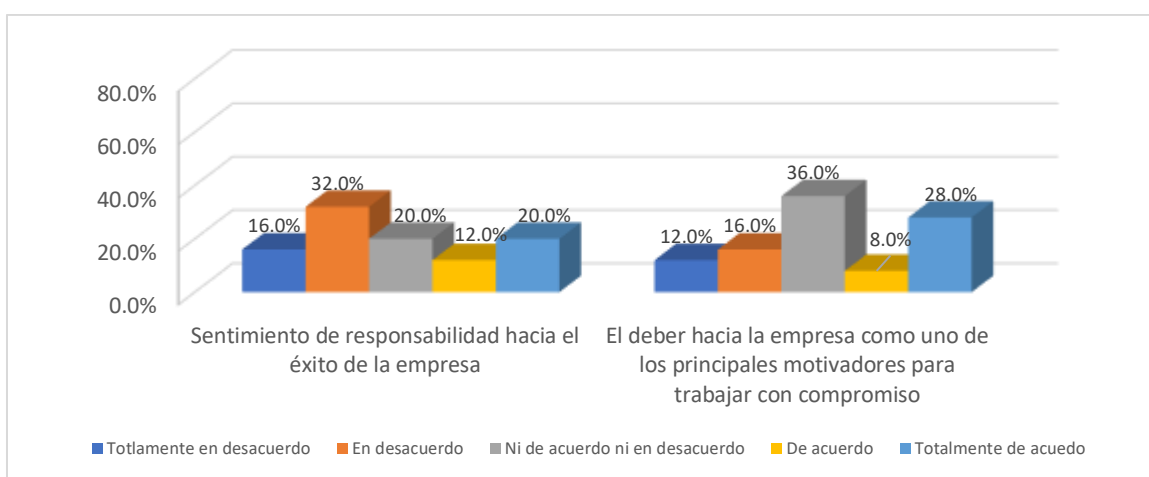


La figura 28 presenta el compromiso continuo en la evaluación de permanencia con dos indicadores. En intención de permanencia en la empresa a largo plazo predomina una percepción desfavorable: 48% está en desacuerdo y 12% totalmente en desacuerdo, mientras 20% se mantiene neutral; las valoraciones positivas son minoritarias con 4% de acuerdo y 16% totalmente de acuerdo. En la percepción de que la empresa es el lugar adecuado para el desarrollo profesional a largo plazo la distribución es más equilibrada, pero con alta neutralidad: 40% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 24% de opiniones favorables con 12% de acuerdo y 12% totalmente de acuerdo, y 36% de desacuerdo con 16% en desacuerdo y 20% totalmente en desacuerdo. En conjunto, los resultados evidencian un reto para retener talento a largo plazo: la propuesta de valor no convence a

una parte importante de colaboradores y muchos no tienen una postura definida. Para revertir esta tendencia conviene fortalecer rutas de carrera y planes de desarrollo individuales, alinear compensaciones y beneficios al mercado y al desempeño, comunicar con claridad oportunidades reales de crecimiento y reconocer logros con métricas transparentes, de modo que más personas migren desde la neutralidad y el desacuerdo hacia una expectativa positiva de permanencia.

Figura 29

Compromiso normativo el sentido del deber



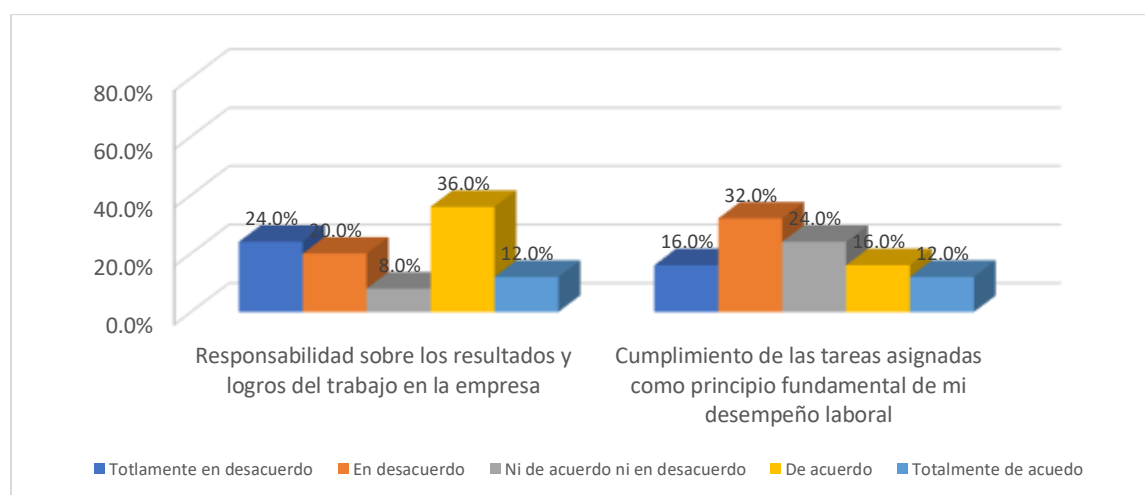
De la figura 29, se observa que la mayoría de los trabajadores, representando el 56%, evalúa la dirección de calidad como regular. Lo que indica que existe una percepción mayormente neutral, que podría reflejar áreas de mejora en la dirección de calidad para alcanzar una evaluación positiva; un 44% percibe la dirección de calidad como buena, lo cual muestra un nivel considerable de aprobación. Sin embargo, esta cifra es menor en comparación con aquellos que la perciben como regular; ningún trabajador que equivale a 0% ha evaluado la dirección de calidad como malo, lo cual sugiere que no hay percepciones extremadamente negativas. Por lo tanto, la dirección de calidad en la empresa M&A es percibida de manera neutral o positiva por sus empleados. Sin embargo, la mayoría se inclina hacia una valoración de regular, lo cual sugiere oportunidades para mejorar los estándares o las prácticas de calidad para lograr una mayor satisfacción y un

cambio hacia una percepción predominantemente buena. La ausencia de evaluaciones negativas indica que, aunque no todos los empleados están completamente satisfechos, tampoco hay descontento marcado con la gestión actual.

Estos datos sugieren que la dirección de calidad podría beneficiarse de ajustes y optimizaciones, especialmente para mover las percepciones de regular hacia bueno. Esto podría lograrse mediante una revisión de los procesos de calidad, la implementación de capacitaciones, o la mejora de la comunicación de los objetivos y logros en el área de calidad.

Figura 30

Compromiso normativo en la responsabilidad

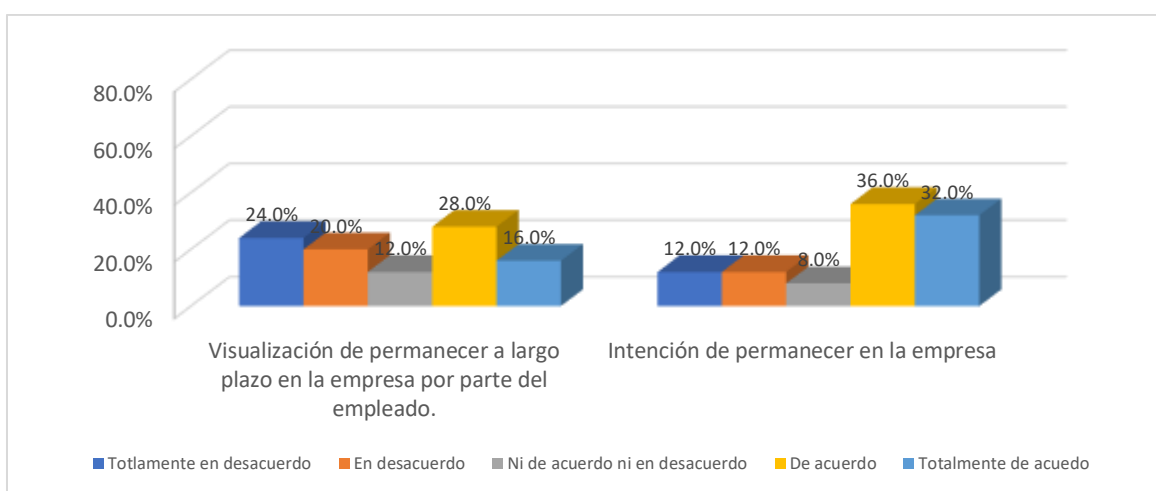


La figura 30 presenta el compromiso normativo en la responsabilidad con dos indicadores. En responsabilidad sobre los resultados y logros del trabajo en la empresa predomina una percepción favorable con 36% de acuerdo y 12% totalmente de acuerdo, sumando 48% positivo; 8% se mantiene neutral y 40% expresa desacuerdo con 24% totalmente en desacuerdo y 16% en desacuerdo, lo que evidencia avances, pero también una base crítica a atender. En cumplimiento de las tareas asignadas como principio fundamental del desempeño laboral la tendencia se inclina al desacuerdo: 48% negativo con 32% en desacuerdo y 16% totalmente en desacuerdo, 24% de neutralidad y 28%

positivo con 16% de acuerdo y 12% totalmente de acuerdo. En conjunto, se aprecia mayor adhesión a la responsabilidad por resultados que al cumplimiento estricto como eje del desempeño. Para mejorar, conviene clarificar estándares y entregables, alinear metas y responsabilidades por puesto, reforzar la retroalimentación y el seguimiento con indicadores de cumplimiento, e incorporar reconocimiento visible a quienes sostienen resultados y disciplina operativa

Figura 31

Compromiso normativo en la permanencia

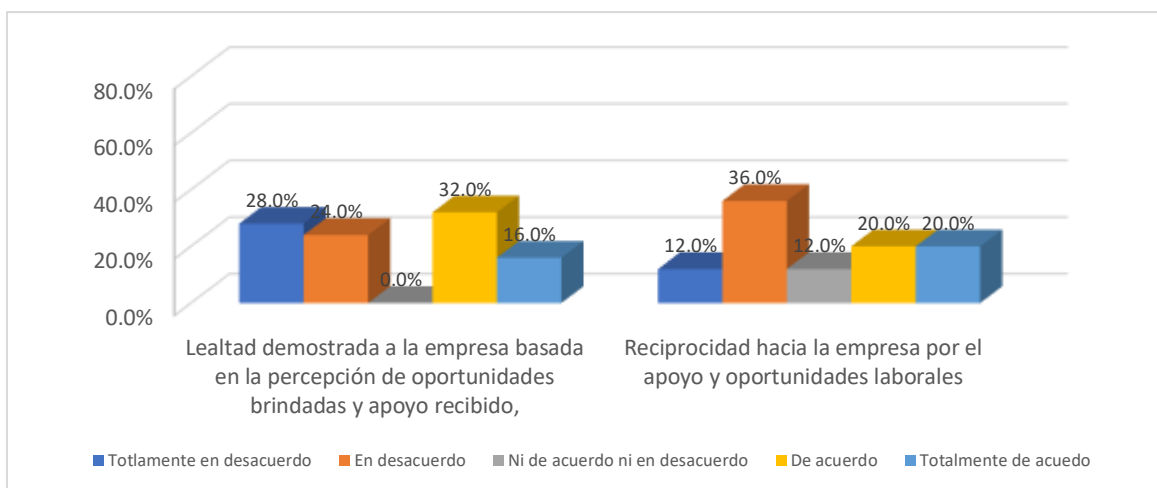


La figura 31 presenta el compromiso normativo en la permanencia con dos indicadores. En la visualización de permanecer a largo plazo en la empresa por parte del empleado, la percepción está dividida: 44% expresa desacuerdo con 24% totalmente en desacuerdo y 20% en desacuerdo, 44% valora positivamente con 28% de acuerdo y 16% totalmente de acuerdo, y 12% se mantiene neutral. En la intención de permanecer en la empresa la tendencia es favorable: 68% positivo con 36% de acuerdo y 32% totalmente de acuerdo, 24% negativo con 12% en desacuerdo y 12% totalmente en desacuerdo, y 8% neutral. En conjunto, se observa que, aunque la proyección de permanencia a largo plazo aún genera opiniones divididas, la intención actual de quedarse es mayoritaria. Para consolidar esa intención en una expectativa sostenible conviene reforzar rutas de carrera y

planes de desarrollo, clarificar oportunidades reales de crecimiento y alinear reconocimiento y beneficios con resultados y antigüedad, de modo que más colaboradores proyecten su permanencia a largo plazo.

Figura 32

Compromiso normativo en la reciprocidad con la entidad



La figura 32 presenta el compromiso normativo en la reciprocidad con la entidad en dos indicadores. En la lealtad demostrada a la empresa basada en la percepción de oportunidades brindadas y apoyo recibido, la opinión está muy dividida y ligeramente desfavorable: 32% está de acuerdo y 16% totalmente de acuerdo, sumando 48% positivo, mientras 24% está en desacuerdo y 28% totalmente en desacuerdo, es decir 52% negativo, sin respuestas neutrales. En la reciprocidad hacia la empresa por el apoyo y oportunidades laborales, la tendencia es más crítica: 36% está en desacuerdo y 12% totalmente en desacuerdo, totalizando 48% negativo; las valoraciones positivas alcanzan 40% con 20% de acuerdo y 20% totalmente de acuerdo, y 12% se mantiene neutral. En conjunto, los resultados sugieren que buena parte del personal no percibe suficiente correspondencia entre lo que la organización ofrece y lo que se espera de su lealtad y retribución actitudinal. Para revertir esta percepción conviene hacer visibles las oportunidades y apoyos con criterios transparentes, cerrar el ciclo de reconocimiento y beneficios ligados a

desempeño, y establecer mecanismos claros de retroalimentación que muestren cómo las aportaciones de los colaboradores se traducen en decisiones y recompensas concretas.

5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados

5.2.1. Análisis e interpretación de resultados

Tabla 3

Valoración de la dirección de calidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Malo	0	0,00	0,00
Regular	14	56,00	56,00
Bueno	11	44,00	100,00
Total	25	100,00	

Nota: La figura muestra la percepción de los trabajadores de la empresa M&A sobre la dirección de calidad, valorada mediante índices sintéticos según baremo (Ver Apéndice D).

De la tabla 3, se observa que la mayoría de los trabajadores, representando el 56%, evalúa la dirección de calidad como regular. Lo que indica que existe una percepción mayormente neutral, que podría reflejar áreas de mejora en la dirección de calidad para alcanzar una evaluación positiva; un 44% percibe la dirección de calidad como buena, lo cual muestra un nivel considerable de aprobación. Sin embargo, esta cifra es menor en comparación con aquellos que la perciben como regular; ningún trabajador que equivale a 0% ha evaluado la dirección de calidad como malo, lo cual sugiere que no hay percepciones extremadamente negativas. Por lo tanto, la dirección de calidad en la empresa M&A es percibida de manera neutral o positiva por sus empleados. Sin embargo, la mayoría se inclina hacia una valoración de regular, lo cual sugiere oportunidades para mejorar los estándares o las prácticas de calidad para lograr una mayor satisfacción y un cambio hacia una percepción predominantemente buena. La ausencia de evaluaciones negativas indica que, aunque no todos los empleados están completamente satisfechos, tampoco hay descontento marcado con la gestión actual.

Estos datos sugieren que la dirección de calidad podría beneficiarse de ajustes y optimizaciones, especialmente para mover las percepciones de regular hacia bueno. Esto podría lograrse mediante una revisión de los procesos de calidad, la implementación de capacitaciones, o la mejora de la comunicación de los objetivos y logros en el área de calidad.

Tabla 4

Valoración de las dimensiones de dirección de calidad

	Prácticas y técnicas de orientación al cliente	Prácticas y técnicas de mejora continua	Prácticas y técnicas de enfoque en las personas	Prácticas y técnicas de la organización como un sistema global
Malo	0,0%	0,0%	0,0%	4,0%
Regular	52,0%	60,0%	68,0%	56,0%
Bueno	48,0%	40,0%	32,0%	40,0%
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Nota: La tabla contiene la percepción de los trabajadores de la empresa M&A de la dirección de calidad, valorada mediante índices sintéticos (Ver Apéndice D).

De la tabla 4, muestra la percepción de los trabajadores de la empresa M&A sobre diversas dimensiones de dirección de calidad, organizadas en cuatro categorías: Donde las prácticas y técnicas de orientación al cliente, se tiene que el 52% de los trabajadores califican estas prácticas como regular, mientras que el 48% las considera bueno, no hay trabajadores que las consideren malo. La mayoría de los empleados tiene una percepción aceptable o positiva sobre la orientación al cliente, aunque todavía hay margen para mejorar esta percepción hacia una evaluación mayoritaria de bueno. En la prácticas y técnicas de mejora continua, un 60% de los trabajadores evalúa estas prácticas como regular, y el 40% las considera bueno, no hay ninguna calificación en malo. Existe una valoración predominantemente regular de las prácticas de mejora continua, lo cual sugiere que, aunque los trabajadores perciben que hay esfuerzos de mejora continua, estos podrían

ser más efectivos para elevar la calificación a niveles más positivos. De la prácticas y técnicas de enfoque en las personas, la mayoría de los trabajadores que representa el 68%, considera estas prácticas como regular, mientras que el 32% las califica como Bueno, tampoco hay evaluaciones de malo en esta dimensión. Las prácticas de enfoque en las personas tienen una percepción bastante neutral, con una mayoría que las valora como regulares. Esto indica una oportunidad de mejora para incrementar la percepción positiva en este aspecto, posiblemente mediante iniciativas que fortalezcan el bienestar y desarrollo del personal. Las prácticas y técnicas de la organización como un sistema global, el 56% de los trabajadores evalúa estas prácticas como regular, el 40% como bueno, y un 4% como malo. Aunque la mayoría de los trabajadores perciben estas prácticas de forma aceptable, la presencia de un 4% que las evalúa como malo indica que algunos empleados pueden sentir que la organización no funciona de manera óptima como un sistema integral. Es posible que haya aspectos de coordinación o integración que deban mejorarse.

Tabla 5

Valoración del compromiso organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	0	0,0	0,0
Moderado	21	84,0	84,0
Alto	4	16,0	100,0
Total	25	100,0	

Nota: La tabla contiene la percepción de los trabajadores de la empresa M&A del compromiso organizacional, valorada mediante índices sintéticos (Ver Apéndice D).

En la tabla 5, la mayoría de los trabajadores de la empresa M&A consideran que el compromiso organizacional es moderado con valor de 84%, asimismo el 16% alto, pero ninguno de ellos ha considerado un calificativo de bajo; ningún trabajador percibe su compromiso organizacional como bajo, ya que la frecuencia y el porcentaje en esta categoría son ambos 0%; la mayoría de los trabajadores, el 84% perciben un compromiso

moderado. Esto indica que una gran parte del personal tiene una percepción intermedia de su conexión y responsabilidad hacia la empresa; solo el 16% de los trabajadores muestra un compromiso organizacional alto, indicando un nivel significativo de dedicación hacia la organización, pero en una minoría. Los datos sugieren que, aunque la mayoría de los trabajadores siente un compromiso organizacional moderado, hay una pequeña proporción con un compromiso elevado. No obstante, sería conveniente explorar los factores que podrían elevar este compromiso a niveles altos en una mayor parte del personal, mejorando así la cohesión y la lealtad dentro de la empresa. Además, el hecho de que no haya trabajadores en la categoría de compromiso bajo puede ser positivo, ya que indica una ausencia de desapego significativo en la organización.

Tabla 6

Valoración de las dimensiones del compromiso organizacional

	Compromiso afectivo	Compromiso continuo	Compromiso normativo
Bajo	4,0%	32,0%	24,0%
Moderado	88,0%	52,0%	56,0%
Alto	8,0%	16,0%	20,0%
Total	100,0	100,0	100,0

Nota: La tabla contiene la percepción de los trabajadores de la empresa M&A de las dimensiones del compromiso organizacional, valorada mediante índices sintéticos (Ver Apéndice D).

De la tabla 6, se observa que la mayoría de los trabajadores, el 88% tiene un compromiso afectivo moderado. Este dato indica que los empleados sienten un vínculo emocional con la organización, aunque no es especialmente fuerte ni débil. La presencia de un 8% con compromiso afectivo alto sugiere que una minoría de los trabajadores está profundamente vinculada emocionalmente, lo que puede reflejar un sentido de pertenencia sólida. Solo el 4% de los empleados reporta un compromiso afectivo bajo, lo que indica que pocos trabajadores carecen de apego emocional hacia la empresa. La dimensión de

compromiso continuo muestra una distribución diferente, el 52% de los empleados tiene un compromiso continuo moderado, mientras que el 32% lo percibe como bajo. Este tipo de compromiso se relaciona con la percepción de costos de dejar la empresa, y la elevada proporción en niveles bajos y moderados sugiere que muchos empleados no sienten una necesidad imperiosa de quedarse en la organización por los costos o riesgos de irse. Solo el 16% percibe un compromiso continuo alto, lo que podría interpretarse como un porcentaje menor de trabajadores que se sienten atados a la empresa por factores externos, como la falta de oportunidades afuera o beneficios financieros. En cuanto al compromiso normativo, el 56% de los empleados reporta un nivel moderado, lo que indica que más de la mitad de los trabajadores sienten una obligación ética o moral de permanecer en la empresa, pero no es especialmente intensa, el 20% de los empleados reporta un compromiso normativo alto, lo que podría indicar un grupo significativo de empleados que sienten que deben quedarse en la empresa por principios o lealtad. Sin embargo, un 24% presenta un compromiso normativo bajo, lo cual puede indicar una menor identificación con la obligación moral de continuar en la organización. Donde se observa que los datos muestran que la mayoría de los empleados de M&A perciben un compromiso moderado en las tres dimensiones, con el compromiso afectivo siendo el más alto. Esto indica una buena conexión emocional con la organización, aunque moderada, lo que puede ser positivo para la cultura organizacional. Sin embargo, los niveles relativamente bajos de compromiso continuo alto podrían significar que, si las condiciones externas cambian o si surgen mejores oportunidades, muchos empleados podrían considerar otras opciones. Además, la moderación en el compromiso normativo sugiere que, aunque los trabajadores sienten cierta obligación de permanecer, este sentimiento no es muy fuerte, los resultados podrían reflejar una cultura organizacional que fomenta cierta estabilidad emocional y lealtad, aunque es posible que la empresa necesite estrategias adicionales para fortalecer la

retención, ya sea a través de mayores incentivos o del desarrollo de un sentido de pertenencia más profundo.

Tablas cruzadas

Tabla 7

Tabla cruzada entre la dirección de calidad y compromiso organizacional

Descripción		Compromiso organizacional			Total
		Bajo	Moderado	Alto	
Dirección de calidad	Malo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Regular	0,0%	56,0%	0,0%	56,0%
	Bueno	0,0%	28,0%	16,0%	44,0%
Total		0,0%	84,0%	16,0%	100,0%

La tabla 7, analiza la relación entre la dirección de calidad y el compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa M&A. Se observa que en la dirección de calidad el 56% de los empleados percibe la dirección de calidad como regular y tienen un nivel de compromiso organizacional moderado. No hay empleados con un compromiso organizacional alto o bajo en esta categoría. Esto sugiere que una dirección de calidad percibida como intermedia tiende a generar un compromiso moderado en los empleados, pero no es suficiente para elevar su compromiso al nivel alto, el 28% de los empleados percibe la dirección de calidad como bueno y muestran un compromiso organizacional moderado, mientras que el 16% tiene un compromiso organizacional alto. Esto indica que una dirección de calidad percibida como buena puede estar asociada con un mayor nivel de compromiso organizacional, incluyendo niveles altos.

De la tabla se observa que la dirección de calidad es percibida como buena, si existe una mayor probabilidad de que los empleados tengan un compromiso organizacional alto o moderado. Por otro lado, cuando la calidad es percibida como regular, el compromiso organizacional tiende a ser moderado, sin alcanzar niveles altos.

Este análisis puede implicar que una mejora en la dirección de calidad podría incrementar el compromiso organizacional, especialmente en la transición de niveles moderados a altos.

Tabla 8

Prácticas y técnicas de orientación al cliente y compromiso organizacional

		Compromiso organizacional			
Descripción		Bajo	Moderado	Alto	Total
Prácticas y técnicas de orientación al cliente	Malo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Regular	0,0%	52,0%	0,0%	52,0%
	Bueno	0,0%	32,0%	16,0%	48,0%
Total		0,0%	84,0%	16,0%	100,0%

De la tabla 8, se presenta la relación entre las prácticas y técnicas de orientación al cliente y el compromiso organizacional de los trabajadores. Donde las prácticas y técnicas de orientación al cliente es malo y no hay registros de prácticas o técnicas de orientación al cliente calificadas como malo, lo cual indica que ningún trabajador percibe estas prácticas de manera deficiente. El 52% de los empleados perciben las prácticas de orientación al cliente como regular y tienen un compromiso organizacional moderado. No se observan empleados con compromiso alto o bajo en esta categoría. Esto sugiere que una orientación al cliente, considerada como intermedia tiende a estar relacionada con un nivel de compromiso organizacional moderado, sin alcanzar niveles más altos. El 32% de los empleados perciben las prácticas y técnicas de orientación al cliente como bueno y presentan un compromiso organizacional moderado, mientras que el 16% muestran un compromiso organizacional alto. Esto indica que cuando las prácticas y técnicas de orientación al cliente son vistas como buenas, hay una mayor probabilidad de que los empleados tengan un compromiso organizacional más elevado.

De la tabla se observa una relación entre la percepción de las prácticas y técnicas de orientación al cliente y el nivel de compromiso organizacional. Cuando las prácticas de orientación al cliente son percibidas como bueno, se asocia con un compromiso organizacional más alto. Por otro lado, si se consideran regular, el compromiso organizacional tiende a ser moderado. Este análisis implica que mejorar las prácticas y técnicas de orientación al cliente podría influir positivamente en el compromiso organizacional, fomentando un incremento de niveles de compromiso de moderado a alto.

Tabla 9

Prácticas y técnicas de mejora continua y compromiso organizacional

Descripción		Compromiso organizacional			Total
		Bajo	Moderado	Alto	
Prácticas y técnicas de mejora continua	Malo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Regular	0,0%	60,0%	0,0%	60,0%
	Bueno	0,0%	24,0%	16,0%	40,0%
Total		0,0%	84,0%	16,0%	100,0%

En la tabla 9, la mayoría de los trabajadores de la empresa M&A consideran un 84,0% con compromiso organizacional moderado tienen opiniones mixtas sobre las prácticas y técnicas de mejora continua, con un 60,0% percibiéndolas como regular y un 24,0% como bueno. Solo el 16,0% de los empleados con un alto compromiso organizacional perciben las prácticas y técnicas de mejora continua como bueno, con una tendencia hacia un compromiso organizacional moderado. De las prácticas y técnicas de mejora continua, no se registran trabajadores que perciban las prácticas y técnicas de mejora continua como malo. Esto refleja que los empleados no identifican estas prácticas como deficientes. Las prácticas y técnicas de mejora continua. Donde el 60% de los empleados perciben las prácticas de mejora continua como regular y tienen un compromiso organizacional moderado, no se observan niveles de compromiso alto ni bajo

en esta categoría. Esto indica que cuando las prácticas de mejora continua son percibidas como regular, el compromiso organizacional se encuentra principalmente en un nivel moderado. De las prácticas y técnicas de mejora continua, el 24% de los empleados perciben las prácticas de mejora continua como bueno y presentan un compromiso organizacional moderado, el 16% tienen un compromiso organizacional alto, esto sugiere que una percepción positiva de las prácticas de mejora continua está asociada con un mayor nivel de compromiso organizacional, incluyendo niveles altos.

Tabla 10

Prácticas y técnicas de enfoque en las personas y compromiso organizacional

Descripción		Compromiso organizacional			Total
		Bajo	Moderado	Alto	
Prácticas y técnicas de enfoque en las personas	Malo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Regular	0,0%	68,0%	0,0%	68,0%
	Bueno	0,0%	16,0%	16,0%	32,0%
Total		0,0%	84,0%	16,0%	100,0%

De la tabla 10, se observa la relación entre las prácticas y técnicas de enfoque en las personas y el compromiso organizacional de los trabajadores, no se registran trabajadores que perciban estas prácticas como malo. Esto indica que no hay una percepción deficiente de las prácticas y técnicas enfocadas en las personas, el 68% de los empleados califican las prácticas y técnicas de enfoque en las personas como regular y tienen un compromiso organizacional moderado, no hay trabajadores con niveles de compromiso alto o bajo en esta categoría. Esto sugiere que cuando las prácticas de enfoque en las personas son percibidas como intermedias, el compromiso organizacional también se mantiene en niveles moderados; el 16% de los empleados perciben estas prácticas como bueno y presentan un compromiso organizacional moderado, el 16% de los empleados tienen un compromiso organizacional alto, esto indica que una percepción

positiva de las prácticas de enfoque en las personas puede estar asociada a mayor nivel del compromiso organizacional, incluyendo el nivel alto.

Tabla 11

Prácticas y técnicas de la organización como un sistema global y compromiso organizacional

Descripción		Compromiso organizacional			Total
		Bajo	Moderado	Alto	
Prácticas y técnicas de la organización como un sistema global	Malo	0,0%	4,0%	0,0%	4,0%
	Regular	0,0%	52,0%	4,0%	56,0%
	Bueno	0,0%	28,0%	12,0%	40,0%
Total		0,0%	84,0%	16,0%	100,0%

La tabla 11, muestra la relación entre las prácticas y técnicas de la organización como un sistema global y el compromiso organizacional de los trabajadores, y las prácticas y técnicas de la organización como un sistema global, el 4% de los empleados perciben estas prácticas como malo, y todos tienen un compromiso organizacional moderado, lo que implica que incluso cuando las prácticas son deficientes, los empleados no muestran niveles de compromiso organizacional bajos; el 52% de los empleados califican estas prácticas como regular y tienen un compromiso organizacional moderado, solo un 4% alcanza un compromiso alto. De las prácticas son percibidas como regular, la mayoría de los empleados mantienen un compromiso moderado, con poca transición hacia un nivel alto, el 28% de los empleados perciben estas prácticas como buenas y presentan un compromiso organizacional moderado, el 12% tiene un compromiso organizacional alto, esto indica que una percepción positiva de las prácticas organizacionales como un sistema global está asociada con un mayor compromiso organizacional, con una tendencia hacia el nivel alto.

Tabla 12*Correlación de la dirección de calidad y compromiso organizacional (agrupadas)*

		Dirección de calidad	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Dirección de calidad	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	. ,006
		N	25
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	,535*
		Sig. (bilateral)	,006 .
		N	25 25

De la tabla 12, se observa el análisis de correlación de Rho de Spearman entre la dirección de calidad y el compromiso organizacional de ambos agrupados muestra una correlación positiva moderada $\rho = 0.535$, esto significa que una mejora en la dirección de calidad dentro de la organización está asociada con un aumento en el compromiso de los trabajadores. Desde una perspectiva práctica, estos resultados resaltan la importancia de invertir en estrategias que fortalezcan la dirección de calidad, ya que esto podría impactar positivamente en el nivel de compromiso organizacional. Esto es relevante para las decisiones de gestión, ya que ambas variables están conectadas y pueden influir en el desempeño organizacional global.

Tabla 13

Correlación de la prácticas y técnicas de orientación al cliente y compromiso organizacional (agrupadas)

		Prácticas y técnicas de orientación al cliente	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Prácticas y técnicas de orientación al cliente	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	25
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	,454
		Sig. (bilateral)	,003
	(Agrupada)	N	25

De la tabla 13, el análisis de la correlación de Rho de Spearman es de 0,454 lo que indica una correlación positiva moderada entre las prácticas y técnicas de orientación al cliente y el compromiso organizacional. Esto indica que mejoras en las prácticas de orientación al cliente están asociadas con un aumento en el compromiso organizacional de los empleados.

Tabla 14

Correlación de la prácticas y técnicas de mejora continua y compromiso organizacional (agrupadas)

		Prácticas y técnicas de mejora continua	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Prácticas y técnicas de mejora continua	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	25
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	,535**
		Sig. (bilateral)	,006
		N	25

En la tabla 14, el análisis de correlación de Rho de Spearman es de 0,535 el cual indica una correlación positiva moderada entre las prácticas y técnicas de mejora continua y el compromiso organizacional. Esto implica que cuando las prácticas de mejora continua

son percibidas de manera favorable, es más probable que el compromiso organizacional de los empleados también sea mayor.

Tabla 15

Correlación de la prácticas y técnicas de enfoque en las personas y compromiso organizacional (agrupadas)

		Prácticas y técnicas de enfoque en las personas	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Prácticas y técnicas de enfoque en las personas	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,636**
		N	,003
			25
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,636**
		N	,003
			25

De la tabla 15, el análisis de correlación de Rho de Spearman con un valor de 0,636 indica una correlación positiva moderada a alta entre las prácticas y técnicas de enfoque en las personas y el compromiso organizacional. Esto significa que mejorar las prácticas de enfoque en las personas tiene una influencia notable en el incremento del compromiso organizacional de los empleados.

Tabla 16

Correlación de la prácticas y técnicas de la organización como un sistema global y compromiso organizacional (agrupadas)

		Prácticas y técnicas de la organización como un sistema global			Compromiso organizacional
Rho de	Prácticas y técnicas de la organización como un sistema global	Coeficiente de correlación	1,000		,312*
Spearman	de la organización como un sistema global	Sig. (bilateral)	.		,000
		N	25		25
	Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	,312*		1,000
		Sig. (bilateral)	,000		.
		N	25		25

De la tabla 16, el análisis de la correlación de Rho de Spearman con un valor de 0,312 indica una correlación positiva moderada entre las prácticas y técnicas de la organización como un sistema global y el compromiso organizacional. Esto implica que una mejor percepción de las prácticas organizacionales orientadas a un enfoque sistémico está asociada con un mayor compromiso por parte de los empleados.

5.2.2. Discusión de resultados

Los resultados corroboran y se amplían con los antecedentes citados. así Moreira (2022) presenta al marketing interno y comunicación, como la centralidad de la comunicación interna en el compromiso es coherente con que personas sea la palanca más fuerte en la empresa M&A con un resultado de Rho de Sperman de $\rho=0.636$ y regular en orientación al cliente con un resultado de 52% y mejora continua con un 60%, sin calificaciones malas, lo que sugiere bases presentes, pero con déficit de consistencia y retroalimentación oportuna. La empresa M&A confirma que fortalecer comunicación, reconocimiento y desarrollo el cual eleva la probabilidad de compromiso alto.

De manera descriptiva, la empresa M&A se evidencia que la dirección de calidad se concentra entre nivel regular con un valor de 56% y bueno con 44%, sin valoraciones

negativas; este patrón se replica en la mayoría de las dimensiones, lo que sugiere suficiencia operativa más que desempeño sobresaliente. En el detalle, orientación al cliente y mejora continua se ubican mayoritariamente en nivel regular con un 52% y 60% respectivamente, enfoque en las personas presenta la mayor neutralidad crítica con un 68% regular y 32% buena, y organización como sistema global introduce por primera vez un 4% malo junto a predominio regular; ello insinúa asimetrías en la alineación interáreas, en la oportunidad de la comunicación estratégica y en la trazabilidad de las autoevaluaciones hacia mejoras visibles.

En compromiso organizacional predomina el nivel moderado con un valor de 84%, con 16% alto y sin casos bajos agregados. El compromiso afectivo se mantiene principalmente en moderado con un valor de 88%; el compromiso de continuidad muestra una franja baja con un 32% y moderada, y el normativo permanece moderado con 56% con minoría alta. En conjunto, la fuerza laboral se percibe vinculada pero no plenamente movilizada: hay identificación general y obligación ética latente, sin que se traduzca aún en un compromiso alto extendido.

Al cruzar percepciones, el patrón es consistente: cuando las dimensiones de calidad pasan de regular a bueno, aparece el compromiso alto con un resultado de 16%, aunque la mayoría sigue anclada en el nivel moderado. Incluso ante un déficit estructural puntual del 4% que es malo en sistema global no emerge compromiso bajo, lo que sugiere resiliencia del vínculo organizacional sostenida por factores de experiencia diaria como el liderazgo cercano, trabajo en equipo, identidad profesional.

En la parte inferencial, se tiene del objetivo general, se analizó la influencia de la dirección de calidad en el compromiso organizacional; La asociación global es positiva y de magnitud moderada ($p = 0,535$). La regresión logística reporta pseudo- R^2 elevados (Cox & Snell $\approx 0,661$; Nagelkerke $\approx 0,664$), indicando buen poder explicativo para

predecir niveles superiores de compromiso a partir de la calidad. El umbral de salto sugiere que un valor aceptable no basta: el tránsito de regular a bueno desbloquea el compromiso alto. Estos resultados corroboran y amplían los antecedentes. Convergen con Ávila (2019), cuyo cuadro de mando integra personas, compromiso y resultados: mientras mejores son las prácticas, mayor es el compromiso, con efectos en rotación y ausentismo. Con lo que coinciden con Moreira (2022), quien destaca la centralidad del marketing y la comunicación interna como predictoras del compromiso: en M&A, la oportunidad, consistencia y trazabilidad de la comunicación de procesos y metas emergen como condiciones críticas.; en M&A, la oportunidad, consistencia y trazabilidad de la comunicación de procesos y metas emergen como condiciones críticas. Álvarez (2024) refuerza el papel catalizador de jefaturas técnicamente competentes y empáticas; en M&A, estos factores existen, pero no alcanzan aún masa crítica, coherente con el predominio de compromiso moderado.

En el primer objetivo específico, se determinó el nivel de gestión de la dirección de calidad, donde predomina el resultado regular que señala institucionalización sin intensidad: existen prácticas, pero no son sistemáticas ni consistentemente visibles. El punto más sensible es el andamiaje sistémico de planes, metas por áreas, acuerdos de calidad, distribución de información, con pequeñas bolsas de malo y altas cuotas de neutralidad, lo que coincide con Ávila (2019) la idea de que la mera existencia de prácticas no garantiza impacto; se requieren indicadores, revisiones y cierres de ciclo. En relación con Moreira (2022), el matiz en M&A es la oportunidad de la comunicación: el cuello de botella no es solo comunicar, sino comunicar a tiempo y con evidencia de impacto.

En el segundo objetivo específico, se determinó el nivel de compromiso organizacional, con un predominio moderado con un valor de 84%, que revela

predisposición favorable pero no movilizadora. El afectivo se sostiene en moderado; el continuo sugiere bajos costos de salida para un segmento con riesgo de rotación si el mercado ofrece alternativas; la normativa muestra deber ético no internalizado de forma robusta. Se alinea con Pedroza (2021) por sus compromisos medios en educación superior privada y con Santiago (2023), donde el liderazgo ético eleva sobre todo el afectivo. A diferencia de Ramírez (2023), quien halla correlaciones muy altas entre gestión del talento y compromiso en su entorno con un valor de $r = 0,822$, la fuerza de asociación en M&A es menor, probablemente por contexto sectorial, constructos no idénticos del talento humano vs. dirección de calidad y por la concentración de respuestas en nivel moderado, que reduce varianza.

Para el tercer objetivo específico, donde se analizó la influencia de las dimensiones de la dirección de calidad en el compromiso organizacional, donde el enfoque en las personas: $\rho = 0,636$ con mayor asociación y pseudo- $R^2 \approx 0,644$ – $0,646$. Es la palanca prioritaria: donde hay formación, recursos, trabajo en equipo y reconocimiento visible, el compromiso aumenta. Conecta con Álvarez (2024) en la supervisión técnica, empática y clima de logro y Santiago (2023) con su liderazgo ético y motivación intrínseca elevan el afectivo; en la mejora continua: $\rho = 0,535$; pseudo- $R^2 \approx 0,577$ – $0,579$, existe una influencia relevante, pero condicionada por la claridad de objetivos y la trazabilidad de la autoevaluación hacia cambios concretos; la neutralidad en estos ítems sugiere ciclos de mejora poco visibles; para la orientación al cliente: $\rho = 0,454$ con pseudo- $R^2 \approx 0,708$ – $0,711$. El resultado de Rho moderada vs. pseudo- R^2 alto indica que, como conjunto, esta dimensión discrimina bien niveles de compromiso en la resolución efectiva de problemas y alineación de promesas con calidad; la organización como sistema global: $\rho = 0,312$ con un resultado la menor y con pseudo- $R^2 \approx 0,685$ – $0,687$. Sugiere heterogeneidad interna en

cuanto a planes, información y acuerdos se integran y se hacen visibles, el compromiso sube; donde no, prevalece la neutralidad.

5.3 Contrastación de hipótesis

El contraste estadístico de hipótesis se aplica, por lo general, cuando se trabaja con una muestra ($n < N$). En esta investigación se analizó a toda la población (censo); por ello, no corresponde aplicar pruebas de significancia. En su lugar, la hipótesis se verifica con la comprobación de la hipótesis tomando en cuenta los resultados inferenciales del mismo.

5.3.1. Comprobación de hipótesis general

La dirección de calidad tiene una influencia positiva moderada con el compromiso organizacional en la empresa M&A.

Tabla 17

Influencia de dirección de calidad en el compromiso organizacional

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,661
Nagelkerke	,664

En la tabla 17 se observa que el pseudo R^2 de Cox y Snell alcanza un valor de 0,661, mientras que el pseudo R^2 de Nagelkerke es de 0,664. Estos resultados evidencian que el modelo de regresión logística explica aproximadamente entre el 66,1% y el 66,4% de la variabilidad del compromiso organizacional a partir de la influencia de la dirección de calidad. De acuerdo con estos valores, se concluye que la dirección de calidad posee una incidencia significativa y sustancial en el compromiso organizacional, lo que implica que las prácticas de gestión orientadas a la calidad en la organización constituyen un factor determinante para fortalecer la identificación, la lealtad y el grado de involucramiento de los trabajadores con la empresa.

5.3.1. Comprobación de las hipótesis específicas

Hipótesis específica.

Las dimensiones de la dirección de calidad tienen influencia directa en el compromiso organizacional en las en la empresa M&A, 2024

Tabla 18

Influencia de la prácticas y técnicas de orientación al cliente en el compromiso organizacional

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,708
Nagelkerke	,711

En la tabla 18 se aprecia que el pseudo R^2 de Cox y Snell es de 0,708, mientras que el pseudo R^2 de Nagelkerke alcanza un valor de 0,711. Estos indicadores reflejan que el modelo de regresión logística explica aproximadamente entre el 70,8% y el 71,1% de la variabilidad del compromiso organizacional a partir de la influencia de las prácticas y técnicas de orientación al cliente. Dichos valores representan un nivel elevado de poder explicativo, lo que permite afirmar que la orientación al cliente constituye un factor determinante en el fortalecimiento del compromiso organizacional. En consecuencia, se concluye que cuando la organización implementa prácticas y técnicas efectivas de atención, servicio y orientación hacia el cliente, se potencia significativamente la identificación, la motivación y el involucramiento de los trabajadores con la empresa.

Tabla 19

Influencia de las prácticas y técnicas de mejora continua en el compromiso organizacional

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,577
Nagelkerke	,579

En la tabla 19 se observa que el pseudo R^2 de Cox y Snell alcanza un valor de 0,577, mientras que el pseudo R^2 de Nagelkerke registra 0,579. Estos resultados indican que el modelo de regresión logística explica entre el 57,7% y el 57,9% de la variabilidad del compromiso organizacional a partir de la influencia de las prácticas y técnicas de mejora continua. Aunque el poder explicativo es menor en comparación con otras dimensiones analizadas, se trata de un nivel considerable de influencia, lo cual evidencia que la mejora continua constituye un factor relevante para el fortalecimiento del compromiso organizacional. En este sentido, se concluye que la implementación sistemática de prácticas orientadas al perfeccionamiento de procesos, la innovación y la eficiencia contribuye de manera significativa, aunque en menor magnitud relativa, a consolidar la identificación, la lealtad y la participación de los trabajadores dentro de la empresa.

Tabla 20

Influencia de las prácticas y técnicas de enfoque en las personas en el compromiso organizacional

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,644
Nagelkerke	,646

En la tabla 20 se observa que el pseudo R^2 de Cox y Snell presenta un valor de 0,644, mientras que el pseudo R^2 de Nagelkerke alcanza 0,646. Estos resultados indican que el modelo de regresión logística explica entre el 64,4% y el 64,6% de la variabilidad del compromiso organizacional a partir de la influencia de las prácticas y técnicas de enfoque en las personas. Se trata de un nivel alto de poder explicativo, lo que evidencia que las políticas y acciones dirigidas a valorar, motivar y desarrollar a los trabajadores tienen una incidencia significativa en su identificación y lealtad hacia la organización. En consecuencia, se concluye que el enfoque en las personas constituye un factor clave para

fortalecer el compromiso organizacional, ya que promueve la participación activa, el sentido de pertenencia y el involucramiento sostenido de los trabajadores en el logro de los objetivos de la empresa.

Tabla 21

Influencia de las prácticas y técnicas de la organización como un sistema global en el compromiso organizacional

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,685
Nagelkerke	,687

En la tabla 21 se aprecia que el pseudo R^2 de Cox y Snell alcanza un valor de 0,685, mientras que el pseudo R^2 de Nagelkerke registra 0,687. Estos resultados muestran que el modelo de regresión logística explica entre el 68,5% y el 68,7% de la variabilidad del compromiso organizacional a partir de la influencia de las prácticas y técnicas de la organización entendida como un sistema global. Se trata de un alto nivel de poder explicativo, lo cual evidencia que concebir la gestión organizacional desde una perspectiva integral, donde los procesos, áreas y recursos interactúan de manera articulada, contribuye significativamente a fortalecer el compromiso de los colaboradores. En este sentido, se concluye que la orientación sistémica de la empresa es un factor relevante para consolidar la identificación, el involucramiento y la lealtad de los trabajadores hacia los objetivos de la empresa.

PROPUESTA

6.1 Formulación de la propuesta para la solución del problema

En el presente capítulo se formula una propuesta de intervención orientada a fortalecer el compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa M&A, a través de la implementación sistemática de prácticas y técnicas de dirección de calidad. Esta propuesta se fundamenta en los resultados obtenidos en el estudio y responde directamente a la problemática identificada.

La propuesta consiste en el diseño e implementación de un Plan de prácticas y técnicas de dirección de calidad, enfocado en promover una cultura organizacional sólida y sostenible. Este plan contempla la aplicación de estrategias específicas en las cuatro dimensiones claves identificadas en la investigación: orientación al cliente, mejora continua, enfoque en las personas y organización como un sistema global.

Cada dimensión será abordada mediante sesiones estructuradas de capacitación, actividades prácticas y mecanismos de evaluación periódica, permitiendo no solo mejorar el compromiso organizacional, sino también fortalecer el desempeño global de la empresa M&A a mediano y largo plazo.

Título del plan:

Plan de prácticas y técnicas de dirección de calidad para mejorar el compromiso organizacional en la empresa M&A

Características generales:

- Total, de sesiones: 20
- Número de horas: 30 horas (modalidad mixta: virtual y presencial)
- Duración diaria: 1 hora con 30 minutos
- Número de días: 20 días continuos
- Fecha de inicio: marzo 2025

- Fecha de término: abril 2025
- Duración total: 1 mes
- Número de beneficiarios: 25 trabajadores

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Elaborar e implementar un plan de prácticas y técnicas de dirección de calidad, orientado a mejorar el compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa M&A.

Objetivos específicos

OE1. Capacitar a los trabajadores en prácticas y técnicas de orientación al cliente, como base para fortalecer el compromiso organizacional.

OE2. Capacitar a los trabajadores en prácticas y técnicas de mejora continua, que promuevan la innovación y la responsabilidad compartida.

OE3. Desarrollar en los trabajadores habilidades centradas en el enfoque en las personas, promoviendo la motivación, el liderazgo colaborativo y la participación.

OE4. Instruir a los trabajadores en el uso de prácticas y técnicas basadas en la organización como un sistema global, reforzando la visión estratégica e integral de sus procesos.

6.2 Costos de implementación de la propuesta

Tabla 22

Personal para implementación de la propuesta

Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total
Recurso Humano				
Capacitador	Unidad	1	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00
TOTAL				S/.2,000.00

Tabla 23

Materiales para implementación de la propuesta

Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total
Materiales				
Papel Bond A4 x 80gr	Millares	2	S/ 26,00	S/ 52,00
Lápices	Unidades	30	S/ 1,50	S/ 45,00
Lapiceros	Unidades	30	S/ 1,50	S/ 45,00
Folder manilo	Docena	2,5	S/ 8,00	S/ 20,00
Cuaderno de trabajo	Unidades	2	S/ 10,00	S/ 20,00
Memoria USB	Unidad	1	S/ 50,00	S/ 50,00
Laptop	Unidad	1	S/ 1.880,00	S/ 1.880,00
Tinta para Impresora	Unidades	4	S/ 50,00	S/ 200,00
Imprevistos				S/ 231.00
TOTAL				S/ 2.543,00

Tabla 24

Servicios para implementación de la propuesta

Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total
Servicios				
Transporte	Varios	10	S/ 7,00	S/ 70,00
Llamadas telefónicas	Varios	1	S/ 30,00	S/ 30,00
Internet	Varios	1	S/ 80,00	S/ 80,00
Imprevistos				S/ 18.00
TOTAL				S/ 198,00

Presupuesto

Se necesitará un presupuesto de 4,741.00 soles.

6.1.1. Primer eje: Orientación al cliente

Se refiere al conjunto de prácticas con las que la organización coloca la satisfacción del cliente en el núcleo de su gestión y ajusta sus procesos para captar, interpretar y convertir sus expectativas en requisitos técnicos del producto. En línea con Escrig y Bou (2002), este eje prioriza la escucha continua tanto de necesidades actuales como futuras y demanda estructuras menos jerárquicas, retroalimentación permanente y un repertorio de acciones: encuestas de satisfacción por canal, gestión de quejas y sugerencias mediante reuniones y plataformas digitales, comités de calidad con participación de clientes y personal, y el despliegue de la función de calidad para traducir necesidades en especificaciones comprobables. A ello se suman el benchmarking y la evaluación periódica de proveedores para asegurar que toda la cadena proveedor–cliente sostenga altos estándares. En la práctica, este enfoque se expresa en una atención cordial y profesional, resolución oportuna de incidencias, ofertas ajustadas a requisitos y necesidades vigentes, información previa a la compra completa y fidedigna, calidad congruente con lo prometido y productos que apoyan efectivamente el cumplimiento de los objetivos del cliente.

Estrategias para desarrollar

- a) Implementar la Voz del Cliente, para: escuchar de forma continua y convertir hallazgos en acciones, con la aplicación de calendarizar encuestas por canal en la tienda, bodegas y E-Commerce, para activar QR poscompra en empaques y escucha social en redes y la web, y realizar comités de clientes trimestrales; centralizar todo en un repositorio único y segmentar por cliente en familias,

niños, saludable e integral para priorizar brechas con matriz impacto con frecuencia.

- b) Realizar la gestión de quejas con base de conocimiento, para resolver rápido, aprender y prevenir recurrencias, con la aplicación de la atención multicanal mediante WhatsApp, formularios web y línea directa con primera respuesta, y tener un protocolo de reposición o compensación cuando aplique; luego documentar cada caso en una base de conocimiento y actualizar causas frecuentes; publicar indicadores semanales y realizar revisión de casos críticos con sus responsables.
- c) Diseñar la función calidad y gestión de proveedores, para traducir necesidades del cliente en especificaciones para derivar requisitos del cliente a parámetros técnicos, validar con pruebas sensoriales el uso y benchmarking frente a referentes; homologar proveedores con criterios de desempeño e inocuidad, auditorías y acuerdos de nivel de servicio e integrar controles logísticos para reducir errores en abastecimiento y transporte.
- d) Diseñar un modelo de pre compra y promesa de valor para alinear expectativas con lo que realmente se entrega, con la revisión legal o técnica de fichas, etiquetado y mensajes por canal para una exactitud y completitud, con un checklist de lanzamiento o actualización con control de versiones; capacitar a ventas y atención en propuesta de valor; monitorear discrepancias entre promesa y experiencia y corregir materiales de inmediato.

Importancia del eje

Este conjunto de acciones sitúa la voz del cliente en el núcleo de todo el ciclo de valor desde el diseño hasta la posventa y establece un bucle de aprendizaje continuo: la escucha omnicanal identifica expectativas y brechas; la gestión de reclamos respaldada por

una base de conocimiento convierte incidencias en acciones preventivas; el despliegue de la función de calidad y la homologación de proveedores traducen las necesidades en especificaciones técnicas auditables y refuerzan la cadena de suministro; y la gestión de la información pre compra y la promesa de valor aseguran coherencia entre lo ofrecido y lo efectivamente entregado. En consecuencia, la empresa decide con evidencia, reduce la variabilidad y consolida la confianza del mercado.

6.1.2. Segundo eje: Mejora continua

Este eje concibe la mejora como un ciclo permanente orientado a prevenir errores y optimizar el desempeño mediante la planificación, hacer, verificar y actuar. En línea con Escrig y Bou (2002), exige estandarizar el trabajo, medir de forma constante y gestionar indicadores para detectar oportunidades. Se apoya en el control estadístico de procesos, las siete herramientas de la calidad, el análisis de costos de la calidad y un programa de auditorías internas o externas. Se complementa con autoevaluaciones, sistemas de sugerencias y formación continua en resolución de problemas, consolidando una cultura de mejora constante que conecta la claridad de objetivos, la revisión sistemática de cambios y la capacidad de aplicar correcciones con rapidez.

Estrategias para desarrollar

- a) Diseñar un mapa de procesos extremo a extremo con talleres participativos y nombrando responsables. Cada proceso tendrá sus actividades y límites definidos, y se publicará una versión única con formatos y checklists en un repositorio con control de cambios y se priorizará trimestralmente un portafolio de mejoras mediante una matriz de impacto y esfuerzo; gestionado con metas, hitos, responsables y costos. Mediante revisiones semestrales tipo PDCA, se integrarán ajustes disciplinados enfocados en desvíos, compromisos y aprendizaje.

- b) Se definirán KPIs por proceso de calidad, tiempo, costo, servicio y seguridad con metas SMART y línea base, un tablero de negocio inteligente que capturará automáticamente datos de tiempos de ciclo, defectos, etc., para decisiones en tiempo real. Los procesos críticos se operarán con planes de reacción, y mensualmente se medirán los costos de la calidad para redirigir inversiones al mayor retorno, asegurando que las mejoras priorizadas se sustenten en evidencia.
- c) Se desplegará un programa de auditorías internas y 5S con listas de verificación por proceso, registro de hallazgos y verificación de eficacia de acciones correctivas. Las no conformidades se gestionarán con un flujo digital y exigentes: para atender las 24 horas para contención, 7 días para análisis de causa raíz y 30 días para cierre efectivo, con trazabilidad de pruebas de eficacia. Todo cambio relevante seguirá con un análisis de riesgos, pilotos controlados, plan de rollback, y un esquema de comunicación y entrenamiento para garantizar adopción segura y cumplimiento normativo sin afectar la continuidad operativa.
- d) Se estandarizará un sistema de sugerencias con reglas simples, evaluación ágil y reconocimiento visible, apuntando a al menos dos ideas por trabajador al mes y a una alta tasa de implementación. Se ejecutará un plan de formación práctica con mentores internos que acompañen casos reales hasta su cierre. El conocimiento se capturará en una base de datos de lecciones aprendidas y se activarán comunidades de práctica por procesos, complementadas con ejercicios de benchmarking externo para comparar resultados y adoptar mejores prácticas. Los indicadores de madurez cultural incluirán ideas por

persona, porcentaje de acciones implementadas, mejoras sostenidas en KPIs y satisfacción interna con los cambios.

Importancia del eje

El eje de mejora continua es importante para la ejecución de la empresa al integrar la gobernanza por procesos, con mapeo extremo a extremo, responsables y estandarización de formatos y checklists bajo control de cambios, más un portafolio trimestral priorizado por impacto, esfuerzo y revisiones semestrales; gestión basada en evidencia, por proceso y tableros en tiempo real, apoyados en control estadístico y medición mensual de costos de la calidad para orientar recursos al mayor retorno; aseguramiento operativo, con auditorías, y gestión de cambios con análisis de riesgos, y cultura de mejora, en conjunto, este eje reduce variabilidad, defectos y retrabajos, acorta tiempos de ciclo, fortalece la toma de decisiones, mitiga riesgos y asegura agilidad con control.

6.1.3. Tercer eje: Enfoque a las personas

Este eje reconoce en línea con Escrig y Bou (2002), que las personas constituyen el principal activo organizacional y que su motivación, autonomía y sentido de responsabilidad son condiciones necesarias para la calidad y la mejora continua. En consecuencia, se promueve la participación efectiva de los trabajadores mediante equipos de mejora o círculos de calidad, delegación progresiva de decisiones, y una evaluación periódica del clima y la satisfacción; dichas prácticas se sostienen con dinámicas de grupo, retroalimentación constante sobre resultados y programas de formación y desarrollo que aseguren la adquisición de competencias alineadas con los objetivos de calidad. La alta dirección respalda explícitamente este enfoque a través de un liderazgo visible en el lugar donde se crea valor y del apoyo a las iniciativas impulsadas por los trabajadores, reforzando la confianza y el sentido de pertenencia.

Estrategias para desarrollar

- a) Desarrollar un aprendizaje continuo para cerrar brechas de competencia y acelerar el desempeño, mediante una matriz de competencias por rol y un diagnóstico de brechas; se diseñarán rutas formativas por niveles con planes individuales de desarrollo y esquemas de coaching con metas verificables; se evaluará con evidencias prácticas y micro credenciales y se programará un calendario anual de formación, con horas de formación, porcentaje de evaluaciones prácticas aprobadas y tiempo a productividad del nuevo personal.
- b) Desarrollar comunicación, liderazgo y alineamiento, para establecer una cadena de comunicación diaria de 15 minutos por equipo, revisión semanal de tableros visuales y resumen ejecutivo mensual; se instaurará retroalimentación 1:1 quincenal y liderazgo visible en el lugar que corresponde; y se publicarán políticas y estrategias en un repositorio único con control de versiones, con porcentaje de equipos activos, índice de comprensión estratégica de la encuesta y tiempo de decisión.
- c) Implementar recursos y condiciones de trabajo, para habilitar una ejecución eficiente y segura reduciendo variabilidad por falta de medios. Se realizará inventario y análisis de brechas de recursos con herramientas, información, tiempo y soporte, se ejecutará un plan de renovación y mejoras de ergonomía y seguridad; se implementará mantenimiento planificado; se eliminarán cuellos de botella.
- d) Aplicar participación y reconocimiento, para movilizar la mejora desde las personas y retener talento. Se aplicará un sistema de sugerencias y reconocimiento visible; se activarán círculos de calidad mensuales con metas y

se desplegará un programa de reconocimiento mensual o trimestral; se definirán rutas de carrera y criterios de promoción por competencias

Importancia del eje

Este eje sitúa a las personas como el principal motor de la calidad y la mejora continua: al promover equipos de mejora, círculos de calidad, delegación progresiva de decisiones y evaluación periódica del clima y la satisfacción, convierte la motivación, la autonomía y la responsabilidad en capacidades organizacionales medibles. El liderazgo visible de la alta dirección legitima estas prácticas en el lugar donde se crea valor, refuerza la confianza y el sentido de pertenencia, y alinea la formación y el desarrollo con los objetivos de calidad mediante rutas formativas, coaching y retroalimentación constante, asegurando que las competencias adquiridas se traduzcan en resultados operativos

6.1.4. Cuarto eje: Organización como sistema global

En línea con Escrig y Bou (2002), este eje entiende a la organización como una red de procesos interconectados que atraviesa toda la cadena proveedor y cliente, en lugar de concebirla como áreas funcionales aisladas. Implica documentar y mapear los procesos críticos, asignar dueños de proceso, habilitar canales de comunicación vertical y horizontal para que la información circule sin fricciones e integrar sistemas de información que consoliden datos de todas las unidades. Entre las prácticas clave figuran la gestión por procesos mediante mapa y/u organigrama de procesos y sus relaciones, la conformación de equipos transversales para resolver puntos de interfaz, la evaluación y homologación de proveedores con criterios de desempeño e inocuidad, y el despliegue de la función de calidad, para traducir las necesidades del cliente a requisitos en cada eslabón, con el fin de asegurar cohesión y eficacia a nivel global.

Estrategias para desarrollar

- a) Aplicar un modelo de procesos para organizar la empresa como una cadena extremo a extremo. Elaborar un mapa de procesos, asignar roles entre áreas mediante talleres con matrices de interacción; vincular cada proceso con el plan estratégico y codefinir objetivos por área con los equipos y obtener planes estratégicos difundidos en todos los niveles y objetivos de área visibles y alineados con la empresa.
- b) Aplicar un sistema integrado de información y decisión con el fin de decidir con datos únicos, completos y oportunos y unificar datos operativos y de cliente en un repositorio central para habilitar tableros jerárquicos con reglas para priorizar y escalar, y así obtener información efectiva y a tiempo, con un marco de decisión claro que acelera y mejora la calidad de las decisiones.
- c) Aplicar una gestión extendida proveedor y cliente de acuerdos de calidad y así integrar a los proveedores en el sistema de calidad, para clasificar riesgos y homologar proveedores; establecer auditorías y ciclos de mejora conjunta; revisar periódicamente los acuerdos de calidad y operar tableros compartidos de desempeño logístico y de conformidad y tener acuerdos vigentes y pertinentes que aportan a la mejora continua y disminuyen fallas en los eslabones externos.
- d) Elegir equipos transversales y de mejora interfuncional para resolver las interfaces donde se pierde valor, mediante un flujo de valor de pedido, cobro, desarrollo, lanzamiento, abastecimiento, producción y entrega con metas comunes, KPIs de proceso y rutinas de revisión para eliminar cuellos de botella en trasposos, y tener menos retrabajos, decisiones más rápidas y objetivos realmente compartidos entre áreas.

Importancia del eje

Este eje es determinante porque sustituye la gestión fragmentada por una visión integral de punta a punta de la cadena proveedor y cliente, permitiendo ejecutar la estrategia con mayor cohesión, trazabilidad y rapidez en las decisiones. Al mapear los procesos críticos, designar responsables y habilitar canales de comunicación verticales y horizontales, se clarifican las responsabilidades, se reducen fricciones en los traspasos y se previenen pérdidas de información. Un sistema unificado de datos con tableros por niveles ofrece una sola fuente confiable para decidir con oportunidad y reglas claras, mientras que la gestión extendida con proveedores, homologación, acuerdos de calidad y auditorías incrementa la confiabilidad de toda la cadena y disminuye fallas externas. A su vez, los equipos transversales por flujo de valor alinean metas y KPIs entre áreas, despejan cuellos de botella en interfaces y convierten las necesidades del cliente, mediante el despliegue de la función calidad, en requisitos verificables en cada eslabón. En conjunto, este enfoque alinea planes y objetivos de área con la estrategia, mejora el flujo de información para decidir, reduce retrabajos y tiempos de ciclo y fortalece la eficacia global para entregar valor consistente al cliente.

6.3 Beneficios que aportará la propuesta

La implementación del Plan de prácticas y técnicas de dirección de calidad para mejorar el compromiso organizacional en la empresa M&A está orientada a generar beneficios tanto a nivel individual como empresarial. A continuación, se detallan los principales aportes esperados de la propuesta:

a. Beneficios de orientación al cliente

Se logran resultados concretos y cuantificables: crecen la satisfacción y la fidelidad del cliente, disminuyen los reclamos y las devoluciones y baja el costo de la no calidad al anticipar y evitar causas repetitivas. El encaje producto y mercado mejora mediante

pruebas de uso; los proveedores operan con mayor confiabilidad y la logística presenta menos errores. Además, una información comercial precisa evita expectativas incumplidas, acelera la implementación de mejoras priorizadas y mejora el margen al reducir mermas y retrabajos y elevar la recompra. En conjunto, la empresa gana consistencia, reputación y retorno sobre sus iniciativas en beneficios de la mejora continua.

b. Beneficios de mejora continua

Implementar este eje aporta beneficios claros y cuantificables: disminuye la variabilidad, los defectos y el retrabajo gracias a la estandarización, el control estadístico de procesos y las auditorías; eleva la eficiencia operativa al acortar los tiempos de ciclo y eliminar cuellos de botella; agiliza y precisa la toma de decisiones mediante KPIs monitoreados en tableros casi en tiempo real y la asignación de recursos hacia los focos con mayor costo de no calidad; refuerza el cumplimiento y la gestión de riesgos que preserva la continuidad; consolida el aprendizaje organizacional a través de sugerencias, formación y lecciones aprendidas; y asegura el alineamiento estratégico con un portafolio trimestral con metas y responsables. En conjunto, aumenta la productividad y la confiabilidad del proceso, mejora la satisfacción del cliente y demuestra el retorno de las iniciativas y cumplimiento de auditorías.

c. Beneficios del enfoque a las personas

Aplicar este eje eleva el rendimiento y acelera el aprendizaje: acorta la curva de integración, cierra brechas de competencias y favorece la movilidad interna. Al mismo tiempo, mejora el alineamiento y agiliza las decisiones mediante una comunicación disciplinada que elimina ambigüedades de rol y vincula el aporte individual con los objetivos. La operación se hace más eficiente y segura al asegurar recursos adecuados, buena ergonomía y mantenimiento planificado, reduciendo la variación, los retrabajos y

los incidentes. En paralelo, se sostiene la innovación y el compromiso con un sistema de ideas y reconocimiento, círculos de calidad y rutas de carrera que incrementan la participación y retienen talento. En suma, se eleva la calidad percibida y la productividad, se refuerzan el cumplimiento y la resiliencia organizacional, y estos avances se traducen en mayor satisfacción del cliente y mejores resultados económicos.

d. Beneficios de la organización como sistema global

El cuarto eje aporta beneficios claros y fáciles de ver: al pasar de trabajar en silos a gestionar de punta a punta, quedan claras las prioridades y los responsables, las decisiones se aceleran porque todos usan la misma información, y bajan los reprocesos y los tiempos de ciclo al eliminar roces entre áreas. Al integrar a los proveedores con acuerdos y auditorías, disminuyen las fallas externas y mejora la puntualidad de las entregas. La trazabilidad y los controles refuerzan el cumplimiento y la respuesta ante riesgos. Además, los equipos interáreas comparten metas e indicadores, lo que eleva la productividad, estabiliza la calidad en toda la cadena y aumenta la satisfacción del cliente. En conjunto, se reduce el costo por errores y se mejora el retorno de las iniciativas estratégicas.

6.4 Fichas para su aplicación del Plan

Ficha 1. Socialización del plan con la gerencia

1. Datos generales

Empresa	M&A
Nombre de la actividad	Reunión para explicar el “Plan de prácticas y técnicas de dirección de calidad para mejorar el compromiso organizacional”.
Eje	Presentación general de la propuesta.
Responsable	Gerente / Capacitador.
Fecha	___ / ___ / 2025.
Duración	1 hora y 30 minutos.
Lugar	Oficina de gerencia / Sala de reuniones.

2. Objetivo de la actividad

Explicar a la gerencia en qué consiste el plan de dirección de calidad, revisar si es adecuado para la empresa y confirmar el tiempo, los recursos y los compromisos necesarios para ponerlo en práctica.

3. Contenidos clave

- Explicación del problema: nivel actual de compromiso organizacional en M&A.
- Presentación del objetivo general y de los objetivos específicos del plan.
- Descripción sencilla de los cuatro ejes del plan: orientación al cliente, mejora continua, enfoque en las personas y organización como sistema global.
- Revisión del cronograma (20 sesiones, 30 horas) y del número de trabajadores que participarán (25 personas).
- Comentario sobre el personal, materiales y servicios que se necesitan.
- Beneficios esperados para la empresa y para los trabajadores.

4. Desarrollo de la actividad

- Inicio (15 min): Se da la bienvenida, se explica por qué se hace la reunión y se recuerda brevemente qué mostró el estudio sobre el compromiso en M&A.
- Desarrollo (60 min): Se presenta el plan de manera clara (objetivos, ejes, cronograma y costos). Luego se escucha la opinión de la gerencia, se hacen ajustes si es necesario y se acuerda el apoyo para llevarlo a cabo.
- Cierre (15 min): Se resumen los acuerdos logrados, se formaliza la aprobación (firma de acta o visto bueno) y se fija la fecha para presentar el plan al personal.

5. Participantes

Gerente general, jefes de área, capacitador y/o responsable del plan.

Número aproximado: _____

6. Evidencias de ejecución

- Lista de asistencia firmada.
- Presentación en PowerPoint o informe entregado a la gerencia.
- Acta o resumen escrito de los acuerdos.

7. Observaciones y acuerdos

Ficha 2. Presentación del plan a los trabajadores

1. Datos generales

Empresa	M&A
Nombre de la actividad	Presentación del plan de dirección de calidad y compromiso organizacional a los trabajadores.
Eje	Sensibilización inicial.
Responsable	Gerente / Capacitador.
Fecha	___ / ___ / 2025.
Duración	1 hora y 30 minutos.
Lugar	Sala de reuniones / Aula de capacitación.

2. Objetivo de la actividad

Explicar a los trabajadores de forma sencilla de qué trata el plan, qué temas se verán, cuánto tiempo durará y qué beneficios tendrá, para motivarlos a participar activamente en las 20 sesiones programadas.

3. Contenidos clave

- Problema detectado y por qué se propone este plan.
- Explicación del objetivo general y de los objetivos específicos (OE1, OE2, OE3, OE4).
- Descripción breve de los cuatro ejes del plan.
- Presentación del cronograma de sesiones y la forma de trabajo (virtual y/o presencial).
- Qué se espera de cada trabajador durante las sesiones.
- Beneficios personales (aprendizaje, desarrollo) y para la empresa (mejor servicio, mayor compromiso).

4. Desarrollo de la actividad

- Inicio (15 min): Se realiza una breve dinámica de presentación para romper el hielo y se explica el propósito del encuentro.
- Desarrollo (60 min): Se presenta el plan de manera clara, se muestra el cronograma, horarios y responsabilidades. Luego se abre un espacio para que los trabajadores hagan preguntas y den sus comentarios.
- Cierre (15 min): Se recogen sugerencias, se confirman los compromisos de participación y se recuerda la fecha de inicio de las capacitaciones.

5. Participantes

Trabajadores de M&A (25 participantes) y representantes de la gerencia.

6. Evidencias de ejecución

- Lista de asistencia de los trabajadores.
- Fotografías de la actividad (opcional).
- Hojas o notas con preguntas y sugerencias de los participantes.

7. Observaciones y acuerdos

Ficha 3. Sesión de capacitación – Eje 1: Orientación al cliente (OE1)

Esta ficha se puede usar en cada una de las 4 o 5 sesiones dedicadas a este eje, cambiando la fecha, el tema específico y las actividades.

1. Datos generales

Empresa	M&A
Nombre de la actividad	Capacitación en prácticas y técnicas de orientación al cliente.
Eje	Orientación al cliente.
Objetivo específico asociado	OE1. Capacitar a los trabajadores en prácticas y técnicas de orientación al cliente, como base para fortalecer el compromiso organizacional.
Responsable	Capacitador / jefe de área.
Sesión N.º	___ de ___
Fecha	___ / ___ / 2025.
Duración	1 hora y 30 minutos.
Modalidad	Presencial / Virtual.

2. Objetivo de la sesión

Que los participantes entiendan y practiquen herramientas para escuchar al cliente (Voz del Cliente) y para atender bien las quejas, con el fin de mejorar la satisfacción y fidelidad de los clientes de M&A.

3. Contenidos clave de la sesión

- Qué significa estar orientados al cliente y qué es la “voz del cliente”.
- Uso de herramientas sencillas: encuestas en distintos canales, códigos QR después de la compra y revisión de comentarios en redes sociales.
- Cómo registrar y manejar las quejas usando una base de datos simple o “base de conocimiento”.
- Qué es la promesa de valor y cómo asegurar que lo que ofrecemos sea lo mismo que realmente entregamos.

4. Desarrollo de la sesión

- Inicio (15 min): Se hace una lluvia de ideas sobre “¿qué es un buen servicio al cliente en M&A?” y se explican los objetivos de la sesión.
- Desarrollo (60 min): Breve explicación sobre la voz del cliente y la gestión de quejas; trabajo en grupos para diseñar un borrador de encuesta de satisfacción por canal (tienda, bodegas, comercio electrónico) y simulación de algunos casos de reclamos y registro de la información en un formato de base de conocimiento.
- Cierre (15 min): Se presentan los trabajos de los grupos, se acuerda qué instrumentos se usarán primero y quiénes serán los responsables de implementarlos.

5. Recursos y materiales

Papel bond, plumones, proyector, laptop, fichas de trabajo impresas, pizarra y marcadores.

6. Indicadores de logro

- Número de trabajadores que participan activamente en los grupos.
- Elaboración de al menos un borrador de encuesta de satisfacción por canal.
- Número de casos simulados y registrados en el formato de quejas.

7. Evidencias

- Lista de asistencia.

- Encuestas diseñadas, formatos de quejas llenos y fotografías de la sesión.

8. Observaciones y compromisos

Ficha 4. Sesión de capacitación – Eje 2: Mejora continua (OE2)

1. Datos generales

Empresa	M&A
Nombre de la actividad	Capacitación en prácticas y técnicas de mejora continua.
Eje	Mejora continua.
Objetivo específico asociado	OE2. Capacitar a los trabajadores en prácticas y técnicas de mejora continua, que promuevan la innovación y la responsabilidad compartida.
Responsable	Capacitador / Dueños de proceso.
Sesión N.º	___ de ___
Fecha	___ / ___ / 2025.
Duración	1 hora y 30 minutos.
Modalidad	Presencial / Virtual.

2. Objetivo de la sesión

Que los participantes conozcan y utilicen el ciclo PDCA y algunas herramientas básicas de mejora para detectar problemas, ordenarlos por prioridad y proponer acciones concretas en los procesos clave de M&A.

3. Contenidos clave de la sesión

- Qué es la mejora continua y cómo funciona el ciclo PDCA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar).

- Elaboración de un mapa simple de procesos de inicio a fin.
- Explicación de indicadores básicos (calidad, tiempo, costo, servicio, seguridad).
- Presentación del sistema de sugerencias e ideas de mejora.

4. Desarrollo de la sesión

- Inicio (15 min): Se realiza una dinámica donde los participantes mencionan los problemas más frecuentes en su trabajo (retrabajos, demoras, errores).
- Desarrollo (60 min): • Explicación del ciclo PDCA aplicada a un proceso real de la empresa; trabajo en equipos: elegir un proceso importante, dibujar un diagrama de flujo sencillo e identificar dónde se presentan los problemas; cada equipo registra al menos una propuesta de mejora en un formato de sugerencias.
- Cierre (15 min): Se clasifican rápidamente las propuestas según impacto y esfuerzo, y se acuerda qué mejoras se trabajarán primero y cómo se hará el seguimiento.

5. Recursos y materiales

Papel grande (papelógrafos), plumones, formatos de sugerencias, pizarra, proyector y laptop.

6. Indicadores de logro

- Número de procesos dibujados o mapeados durante la sesión.
- Número de propuestas de mejora generadas.
- Porcentaje de participantes que presentan al menos una idea de mejora.

7. Evidencias

- Lista de asistencia.
- Mapas de proceso elaborados.
- Formatos de sugerencias llenos.

8. Observaciones y compromisos

Ficha 5. Sesión de capacitación – Eje 3: Enfoque en las personas (OE3)

1. Datos generales

Empresa	M&A
Nombre de la actividad	Capacitación en enfoque en las personas, liderazgo y participación.
Eje	Enfoque en las personas.
Objetivo específico asociado	OE3. Desarrollar en los trabajadores habilidades centradas en el enfoque en las personas, promoviendo la motivación, el liderazgo colaborativo y la participación.
Responsable	Capacitador / Área de Recursos Humanos / Gerencia.
Sesión N.º	___ de ___
Fecha	___ / ___ / 2025.
Duración	1 hora y 30 minutos.
Modalidad	Presencial / Virtual.

2. Objetivo de la sesión

Que los participantes descubran qué habilidades necesitan fortalecer, practiquen una comunicación más clara y respetuosa y conozcan formas sencillas de participar y ser reconocidos en la empresa, todo ello ligado a la calidad y al compromiso organizacional.

3. Contenidos clave de la sesión

- Uso de una matriz de competencias por cada puesto de trabajo.
- Comunicación diaria en el equipo: reuniones cortas y uso de tableros visuales.

- Retroalimentación individual (1 a 1) y presencia activa de los líderes en el lugar de trabajo.
- Sistema de participación y reconocimiento: sugerencias, círculos de calidad, oportunidades de crecimiento.

4. Desarrollo de la sesión

- Inicio (15 min): Se realiza una dinámica corta donde los participantes comentan experiencias positivas de liderazgo y reconocimiento que hayan vivido.
- Desarrollo (60 min): • Explicación sencilla sobre por qué el enfoque en las personas mejora la calidad y el compromiso; ejercicio individual: cada trabajador identifica sus principales fortalezas y aspectos a mejorar (mini matriz de competencias personal); representación de una reunión diaria de equipo y de una conversación de retroalimentación 1 a 1 mediante juegos de roles (role-play).
- Cierre (15 min): Se acuerdan prácticas de comunicación y reconocimiento que se aplicarán en el área (cada cuánto, quién las lidera).

5. Recursos y materiales

Fichas personales para anotar competencias, papel, plumones, proyector y laptop.

6. Indicadores de logro

- Número de matrices de competencias personales completadas.
- Número de compromisos de mejora y participación anotados.
- Nivel de satisfacción con la sesión medido con una encuesta rápida.

7. Evidencias

- Lista de asistencia.
- Fichas de competencias llenas.
- Registro escrito de los acuerdos sobre participación y reconocimiento.

8. Observaciones y compromisos

Ficha 6. Sesión de capacitación – Eje 4: Organización como sistema global (OE4)**1. Datos generales**

Empresa	M&A
Nombre de la actividad	Capacitación en organización como sistema global y gestión por procesos.
Eje	Organización como sistema global.
Objetivo específico asociado	OE4. Instruir a los trabajadores en el uso de prácticas y técnicas basadas en la organización como un sistema global, reforzando la visión estratégica e integral de sus procesos.
Responsable	Capacitador / Dueños de proceso / Gerencia.
Sesión N.º	___ de ___
Fecha	___ / ___ / 2025.
Duración	1 hora y 30 minutos.
Modalidad	Presencial / Virtual.

2. Objetivo de la sesión

Que los participantes vean a la empresa como una cadena completa que va desde el proveedor hasta el cliente, identifiquen los puntos donde se presentan problemas entre áreas y propongan acciones para mejorar el flujo de información y la coordinación.

3. Contenidos clave de la sesión

- Elaboración de un mapa de procesos y de los flujos de trabajo de inicio a fin.

- Definición de roles y responsabilidades (dueños de proceso, equipos que cruzan varias áreas).
- Importancia de usar sistemas integrados de información para tomar decisiones con datos claros.
- Relación con proveedores y clientes a través de acuerdos de calidad.

4. Desarrollo de la sesión

- Inicio (15 min): Se realiza la actividad llamada “cadena de valor”, donde cada área explica qué recibe de otra área y qué entrega a la siguiente.
- Desarrollo (60 min):
 - En grupo se dibuja un esquema del recorrido de un pedido, desde que el cliente lo solicita hasta que se cobra.
 - Se señalan los pasos donde se producen demoras, errores o trabajo doble entre áreas.
 - Se plantean propuestas para mejorar la coordinación, como reuniones entre áreas, tableros compartidos o acuerdos de servicio.
- Cierre (15 min): Se eligen dos o tres acciones de mejora interfuncional y se asignan responsables y plazos para ejecutarlas.

5. Recursos y materiales

Papelógrafos, plumones, proyector, laptop y plantillas de mapas de procesos.

6. Indicadores de logro

- Mapa de flujo de valor elaborado.
- Número de puntos críticos entre áreas identificados.
- Número de acciones de mejora interfuncional acordadas.

7. Evidencias

- Lista de asistencia.
- • Mapas de flujo de valor producidos.

- • Registro escrito de los acuerdos entre áreas.

8. Observaciones y compromisos

FICHA 7. Cierre, conclusiones y retroalimentación del plan

Esta ficha se utiliza para las actividades finales del cronograma: resumen de lo realizado, presentación de resultados y recogida de comentarios para mejorar el plan.

1. Datos generales

Empresa	M&A
Nombre de la actividad	Cierre, conclusiones y retroalimentación del Plan de prácticas y técnicas de dirección de calidad.
Responsable	Capacitador / Gerente.
Fecha	___ / ___ / 2025.
Duración	1 hora y 30 minutos.
Lugar	Sala de reuniones.

2. Objetivo de la actividad

Contar de forma clara qué se hizo durante la implementación del plan, escuchar la opinión de los trabajadores y de la gerencia y definir conclusiones y recomendaciones para que el plan pueda mantenerse en el tiempo.

3. Contenidos clave

- Resumen de todas las actividades realizadas (20 sesiones).
- Principales logros en cada eje: orientación al cliente, mejora continua, enfoque en las personas y organización como sistema global.
- Cambios percibidos en el compromiso organizacional desde la mirada de los trabajadores.
- Sugerencias para mejorar el plan y para seguir aplicando las buenas prácticas.

4. Desarrollo de la actividad

Inicio (15 min): Se da la bienvenida y se explica que la reunión es para cerrar el plan y revisar resultados.

Desarrollo (60 min):

- Se presentan los resultados y principales logros del plan.
- Se aplica una breve encuesta para conocer el nivel de satisfacción con el plan y la percepción sobre sus efectos.
- Se abre un espacio de diálogo para que los participantes expresen comentarios, sugerencias y propuestas para el futuro.

Cierre (15 min): Se leen las conclusiones generales y se acuerdan las acciones de seguimiento (por ejemplo, mantener círculos de calidad o reuniones de revisión de indicadores).

5. Indicadores de logro

- Número de personas que asisten al cierre.
- Nivel de satisfacción con el plan según las encuestas.
- Número de recomendaciones y compromisos de mejora registrados.

6. Evidencias

- Lista de asistencia.

- Encuestas de satisfacción.
- Acta de cierre con las conclusiones y acuerdos.

7. Observaciones finales

CONCLUSIONES

1. Se confirma que la dirección de calidad ejerce una influencia significativa en el compromiso organizacional en la empresa M&A. Las prácticas de gestión orientadas a la calidad se constituyen en un factor determinante para fortalecer el compromiso afectivo, continuo y normativo, dado que las variaciones en la dirección de calidad explican entre el 66,1 % y el 66,4 % de las variaciones del compromiso organizacional. La correlación positiva moderada (ρ de Spearman = 0,535) indica que, a medida que mejora la gestión de la calidad, también aumenta el compromiso de los trabajadores.
2. En la empresa M&A, el 56 % de los trabajadores calificó la dirección de calidad como regular y el 44 % como buena, sin valoraciones negativas. Este patrón refleja una aceptación básica, pero con margen de mejora; al estandarizar procesos, clarificar metas y retroalimentar los resultados, es posible desplazar la percepción hacia niveles consistentemente buenos.
3. En la empresa M&A, el 84 % de los trabajadores reportó un compromiso organizacional moderado y el 16 % alto, sin registros de compromiso bajo. Este comportamiento evidencia una base de vínculo y pertenencia con posibilidades de fortalecimiento; al potenciar el liderazgo cercano, el reconocimiento al desempeño, las oportunidades de desarrollo y la comunicación interna, el compromiso puede avanzar hacia niveles predominantemente altos.
4. Para elevar el compromiso organizacional en M&A, las dimensiones con mayor efecto son el enfoque en las personas ($\rho = 0,636$) y la mejora continua ($\rho = 0,535$), seguidas por la orientación al cliente ($\rho = 0,454$) y, con menor magnitud, la organización como sistema global ($\rho = 0,312$). El enfoque en las personas y la mejora continua fortalecen sobre todo el compromiso afectivo y normativo, al ofrecer

desarrollo, bienestar, reconocimiento, liderazgo cercano, participación en la solución de problemas y retroalimentación frecuente; la orientación al cliente refuerza el propósito y los estándares de servicio, mientras que la visión sistémica aporta principalmente al compromiso de continuidad al brindar claridad de procesos y estabilidad. A nivel de dimensiones de la dirección de calidad, el compromiso organizacional se explica principalmente por las prácticas de orientación al cliente, con pseudo R^2 de Cox y Snell = 0,708 y de Nagelkerke = 0,711, superando el 70 % de poder explicativo y confirmando que la atención al usuario externo fortalece tanto la satisfacción como la lealtad interna. En un segundo nivel se ubica la organización como un sistema global (Cox y Snell = 0,685; Nagelkerke = 0,687), seguida por la dirección de calidad global (Cox y Snell = 0,661; Nagelkerke = 0,664), ambas con influencia decisiva en la participación de los colaboradores y la consolidación de objetivos comunes. El enfoque en las personas (Cox y Snell = 0,644; Nagelkerke = 0,646) resalta la importancia de la valoración y desarrollo del talento humano, y la mejora continua (Cox y Snell = 0,577; Nagelkerke = 0,579), aunque con menor peso relativo, mantiene una contribución significativa en la optimización de procesos.

SUGERENCIAS

1. Al gerente de la empresa M&A, que reconozca y valore la influencia estratégica de la dirección de calidad sobre el compromiso organizacional, incorporándola en la planificación institucional y promoviendo la participación activa del área de calidad en los procesos de mejora continua, con el fin de avanzar hacia la excelencia organizacional.
2. Al gerente de la empresa M&A que diseñe e implemente estrategias de dirección de calidad que incluyan la estandarización de procesos, la definición de indicadores de desempeño, programas de capacitación avanzada y revisiones sistemáticas de los procedimientos, de modo que se eleve el nivel de gestión de la calidad y se generen decisiones más participativas y efectivas.
3. Al gerente de la empresa M&A que implemente mecanismos efectivos de comunicación interna y sistemas de reconocimiento de logros individuales y colectivos, complementados con oportunidades de desarrollo profesional y liderazgo cercano, para alinear los valores de los empleados con los objetivos de la empresa y fortalecer así el compromiso afectivo, continuo y normativo.
4. Al gerente de la empresa que establezca políticas centradas en la orientación al cliente, mediante el diseño de estándares de servicio, la medición periódica de la satisfacción y la ejecución de planes de mejora de la experiencia del usuario; en la mejora continua, a través de capacitaciones especializadas, círculos de mejora y proyectos de innovación interna; en el enfoque en las personas, implementando iniciativas de desarrollo humano, reconocimiento del talento, bienestar integral y liderazgo participativo; y en la organización como sistema global, promoviendo la integración de procesos, la colaboración interdepartamental y la mejora de la comunicación en todos los niveles, a fin de potenciar simultáneamente la calidad del servicio y el compromiso organizacional.

5. Al gerente de la empresa, que ejecute el plan de prácticas y técnicas de dirección de calidad propuesto en esta investigación como vía estratégica para aumentar el compromiso de los empleados, mejorar su satisfacción laboral y consolidar un desempeño competitivo y sostenible en la empresa M&A, priorizando las cuatro dimensiones clave mediante capacitación estructurada, actividades aplicadas y evaluación periódica con indicadores de compromiso, clima laboral, satisfacción del cliente y eficiencia operativa.

REFERENCIAS

- Ahmed, A. O., Abdalla, A. M., & Ali, A. M. (2025). Investigating the impact of soft TQM practices on employees' organizational commitment in governmental Sudanese petroleum organizations. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/ijqrm-04-2024-0113>
- Aichouni, A. B. E., Silva, C., & Ferreira, L. M. D. F. (2024). A systematic literature review of the integration of Total Quality Management and Industry 4.0: Enhancing sustainability performance through dynamic capabilities. *Sustainability*, 16(20), 9108. <https://doi.org/10.3390/su16209108>
- Álvarez, L. A. (2024). Influencia de la dirección administrativa sobre el compromiso y clima organizacional de los recursos humanos. *Revista Académica El Labrador, San Isidro de Pérez Zeledón*. <https://doi.org/10.61285/r.e.l.-uisil.v7i02.109>
- Ávila Vila, S. (2019). *Modelo de gestión del compromiso organizacional: Estudio aplicado a una empresa de servicios de seguridad privada en España* [Tesis doctoral, Universidad CEU San Pablo]. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=282565>
- Báez Santana, R. A., Zayas-Agüero, P. M., Velázquez-Zaldívar, R., & Lao-León, Y. (2019). Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas. *Revista Ingeniería Industrial*, XL (1), 14-23.
- Bunge, M. (2014). *La ciencia. Su método y su filosofía*. Siglo XXI Editores.
- Claver, E., Llopis, J., & Gascó, J. (1999). *Calidad y dirección de empresas*. Civitas Ediciones.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Education.

- Crosby, P. B. (1979). *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill.
- Dean, J., & Bowen, D. (1994). Management theory and Total Quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 19(3), 392-418.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Demuner Flores, M. D., & Mercado Salgado, P. (2011). Gestión de calidad en PyMEs manufactureras certificadas con ISO 9001-2000. *Revista del Centro de Investigación, Universidad La Salle*, 9(35), 79-97.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Feigenbaum, A. V. (1961). *Total Quality Control: Engineering and Management*.
- Gómez, A. (2023, 15 de marzo). El impacto de la dirección de calidad en la economía global. *Forbes*. <https://www.forbes.com/articulo/impacto-ia-economia>
- Grant, R., Shani, R., & Krishnan, R. (1994). TQM's challenge to management theory and practice. *Sloan Management Review*, 35(2), 25-35.
- Gonzales, R. (2023). *Modelo de gestión con calidad de procesos y tecnología para la mejora del servicio de registro de identificación de personas, referente en Sudamérica* [Tesis doctoral, Universidad Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/19419>
- Guzmán, D., Valdivia, J., Aguilera, J., & Alvarado, M. (2020). *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 245.
- Hanisch, M. (2024). Prescriptive theorizing in management research: A new impetus for addressing grand challenges. *Journal of Management Studies*, 61(4), 1692-1716. <https://doi.org/10.1111/joms.13035>

- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2021). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Herrera, J., & Román, A. (2019). Compromiso organizacional en entornos laborales con factores motivacionales extrínsecos. *Revista Espacios*, 28(40).
<http://www.1.revistaespacios.com/a19v40n28/19402827.html>
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Hill, S., & Wilkinson, A. (1995). In search of TQM. *Employee Relations*, 17(3), 8-26.
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la investigación holística* (4.^a ed.). Quirón Ediciones.
- International Organization for Standardization. (2015). *Quality management systems: Fundamentals and vocabulary* (ISO 9000:2015).
<https://www.iso.org/standard/45481.html>
- Juran, J. M. (1988). *Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services*. Free Press.
- Juran, J., & Gryna, F. (1993). *Quality Planning and Analysis: From Product Development Through Use*. McGraw-Hill.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: métodos de investigación en ciencias sociales*. McGraw-Hill.
- Kochan, T., & Rubinstein, S. (2000). Toward a stakeholders theory of the firm: The Saturn partnership. *Organization Science*, 11(4), 367-386.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. V. (2015). *Administración: una perspectiva global*. McGraw-Hill Education.

- Lau, R., & Anderson, C. (1998). A three-dimensional perspective of Total Quality Management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15(1), 85-98.
- Lee, M. T. (2023). The impact of the supervisor's behavior on the level of organizational identification. *Journal of Organizational Psychology*, 58(2), 123-145.
- Lizarzaburu Bolaños, E. R. (2016). La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015. *Universidad & Empresa*, 18(30), 33-54.
- López, R. (2016). La calidad total en la empresa moderna. *Perspectivas*, 8(2), 67-81.
- Martínez, V. (2013). *Paradigmas de investigación. Manual multimedia para el desarrollo de trabajos de investigación: una visión desde la epistemología dialéctico-crítica*. Posgrado Integral en Ciencias Sociales de la Universidad de Sonora. https://pics.unison.mx/wpcontent/uploads/2013/10/7_Paradigmas_de_investigacion_2013.pdf
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Ministerio de la Producción del Perú. (2023). *Programa de Calidad y Competitividad*. <https://www.produce.gob.pe/calidad-competitividad>
- Moreira, N. (2022). *Gestión del marketing interno y el compromiso organizacional en el cooperativismo de Ecuador* [Tesis doctoral, Universidad de Córdoba]. Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/10396/22706>

- Moreno, F. M., Aguado, U. I., Hadi, M. M., Tapia, R. D., Silva, M., Vía y Rada, J. F., Huaynate, L. Á., & González, V. (2025). Organizational commitment and administrative management in public service delivery: evidence from an emerging governance context. *Administrative Sciences*, 15(6), 231. <https://doi.org/10.3390/admsci15060231>
- Ñaupas, A., Taipe, A., & Díaz, R. (2018). *Metodología de la investigación científica: fundamentos y aplicaciones*. Ediciones ECA.
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario (ISO 9000:2015)*. <https://www.iso.org/standard/45481.html>
- Pedroza, R. (2021). Cultura organizacional, compromiso organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una universidad privada del distrito de Los Olivos en el año 2021 [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/72805>
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. CECSA. (Original work published 1980)
- Porter, L., & Lawler, P. (1965). Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behavior. *Psychological Bulletin*, 64, 23-51.
- Ramírez, D. M. (2023). Relación entre la gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los funcionarios de la Facultad de Filosofía de la Universidad Nacional del Este. *Revista Científica UNE*, 6(1), 36-43. http://revistas.une.edu.py/index.php/revista_une/article/view/222
- Reed, R., Lemak, D., & Montgomery, J. (1996). Beyond process: TQM content and firm performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 173-201.
- Reza, F. (1997). *Ciencia, metodología e investigación*. Pearson Educación.

- Rodríguez Alegre, L. R. (2024). Compromiso organizacional y su incidencia en la motivación laboral en la empresa Professionals On Line SAC, Lima 2023. *Revista Alpha Centauri*, 7(2), 145-165. <https://journalalphacentauri.com/index.php/revista/article/view/175>
- Robbins, S., Judge, T., & Campbell, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Ross, J. E. (1994). *Total Quality Management: Text, Cases and Readings* (2nd ed.). Kogan Page.
- Ross, H., Reale, F., & Banning, B. (2022). A value-based model of job performance. *PLOS ONE*, 17(1), e0262430. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0262430>
- Sabino, C. (2021). *El proceso de investigación*. Panapo.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2022). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Santiago, C. (2023). Liderazgo ético y compromiso organizacional: el rol inesperado de la motivación intrínseca. *Revista Universidad y Empresa*, 25(45), 1-31. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13169>
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Sitkin, S., Suthleen, K., & Schroeder, R. (1994). Distinguishing control from learning in Total Quality Management: A contingency perspective. *Academy of Management Review*, 19(3), 537-564.
- Spencer, B. (1994). Models of organization and Total Quality Management: a comparison and critical evaluation. *Academy of Management Review*, 19(3), 446-471.
- Stahl, M., & Grigsby, D. (1997). *Strategic Management, Total Quality & Global Competition*. Blackwell.

- Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Swift, J., Ross, J., & Omachonu, V. (1998). *Principles of Total Quality Management* (2nd ed.). St. Lucie Press.
- Torres, E. M. (2015). Impacto de la introducción de la dirección de la calidad en el desempeño organizativo: un estudio empírico en empresas del sector hotelero de España [Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia].
<https://doi.org/10.4995/Thesis/10251/56151>
- Waldman, D. (1994). The contributions of total quality management to a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 19(3), 510-536.
- Xu, Q. (1999). TQM as an arbitrary sign for play: discourse and transformation. *Organization Studies*, 20(4), 659-681.

APÉNDICES

Apéndice A

Instrumento de recolección de información



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS



DOCTORADO EN CIENCIAS

MENCIÓN: CIENCIAS ECONÓMICAS

DIRECCIÓN DE CALIDAD Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA M&A, 2024

Objetivo: El presente cuestionario tiene como objetivo Analizar la dirección de calidad y su influencia en el compromiso organizacional en la empresa M&A, 2024.

Instrucciones: A continuación, tienes un conjunto de indicadores para que observes y realicen la información pertinente. Marcar con una (x).

Sexo: Masculino () Femenino ()

Cuestionario para la variable dirección de calidad

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

N°	ITEMS	ESCALA				
		1	2	3	4	5
D1: Prácticas y técnicas de orientación al cliente						
1	La atención que brinda al cliente es amable y profesional.					
2	La resolución de problemas o inquietudes por parte del cliente se resuelve.					
3	Los productos ofrecidos se adaptan a los requisitos solicitados					
4	Los productos son relevantes en relación con las necesidades actuales del cliente					
5	La información proporcionada antes de la compra es precisa y completa					
6	La calidad de los productos se alinea con lo prometido					
7	Los productos tienen un impacto positivo en la obtención de metas de los clientes					
8	El nivel de impacto de los productos logra los objetivos de los clientes.					
D2: Prácticas y técnicas de mejora continua						
9	La forma de trabajo es clara y efectiva para llevar a cabo sus actividades					
10	Se fomenta la colaboración y comunicación entre los miembros del equipo.					
11	Te permite identificar áreas de mejora de manera precisa y adecuada.					
12	Tienes una visión del desempeño para identificar desafíos y oportunidades de mejora.					
13	Los objetivos son claros, alcanzables y están alineados con la visión de la empresa.					

14	Los objetivos planteados se ajustan a los cambios del entorno y a la eficacia en la ejecución de tareas y necesidades de la empresa					
15	La revisión de cambios en los procesos de gestión se realiza de manera sistemática y oportuna					
16	La revisión de cambios en la gestión se aplica rápidamente para ajustar y mejorar los métodos de trabajo					
D3: Prácticas y técnicas de enfoque en las personas						
17	Las oportunidades de formación y desarrollo son relevantes para mi crecimiento profesional.					
18	Se tiene un fomento activo en el desarrollo continuo de las competencias y se alinea con las necesidades profesionales.					
19	Los recursos son necesarios para realizar las tareas laborales de manera eficiente y efectiva					
20	La empresa te proporciona los recursos suficientes para realizar el trabajo de manera eficaz.					
21	La comunicación de políticas y estrategias es efectiva y oportuna en la empresa.					
22	Las políticas y estrategias motivan a alinear sus acciones con los objetivos de la empresa.					
23	El trabajo en equipo es valorado y se promueve la colaboración.					
24	La participación activa en el trabajo mejora la calidad de los resultados en la empresa.					
25	Se reconoce los logros y son valorados por la empresa					
26	La empresa ofrece oportunidades de crecimiento basadas en su desempeño					
D4: Prácticas y técnicas de la organización como un sistema global						
27	Los planes estratégicos están claramente definidos y comunicados a todos los niveles					
28	Los planes estratégicos tienen un marco claro para la toma de decisiones en su empresa.					
29	La empresa muestra sus objetivos por áreas de manera clara y precisa.					
30	Los objetivos por áreas se realizan de manera participativa e involucran a los equipos correspondientes					
31	La distribución de información se realiza de manera efectiva a todas las áreas					
32	La información se distribuye de manera adecuada para la toma de decisiones.					
33	Los acuerdos de calidad se revisan periódicamente para garantizar su pertinencia y efectividad.					
34	Los acuerdos de calidad contribuyen significativamente a la mejora continua de la empresa					

¡Muchas gracias!

Cuestionario para la variable compromiso organizacional

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

N°	ITEMS	ESCALA				
		1	2	3	4	5
D1: Compromiso afectivo						
1	Lo que realiza en la empresa se alinea con sus habilidades y fortalezas personales					
2	Mi contribución en la empresa es valorada y reconocida.					
3	Al formar parte de la empresa me siento comprometido con su éxito.					
4	Me involucro con las actividades y metas de la empresa					
5	Tiene confianza en la estabilidad laboral que le ofrece la empresa					
6	Me siento seguro en mi puesto de trabajo y respecto a mi futuro en la empresa.					
7	Presentas ideas que puedan mejorar los procesos de la empresa.					
8	Mis opiniones y sugerencias, lo tiene en cuenta la empresa.					
D2: Compromiso continuo						
9	Mi compromiso con la empresa está mayormente influenciado por aspectos económicos.					
10	Los beneficios que te brinda la empresa te ayudan en las oportunidades de ascenso.					
11	Te sientes comprometido con la empresa.					
12	Te identificas con los objetivos y valores de la empresa.					
13	Estoy dispuesto a asumir responsabilidades adicionales para contribuir al éxito general de la empresa.					
14	Participo de manera proactiva en actividades que puedan beneficiar el desarrollo de la empresa.					
15	Planeo seguir siendo parte de esta empresa en los próximos años.					
16	Siento que esta empresa es el lugar adecuado para mi desarrollo profesional a largo plazo.					
D3: Compromiso normativo						
17	Siento la responsabilidad de contribuir al éxito de la empresa					
18	El deber hacia la empresa es uno de mis principales motivadores para trabajar con compromiso.					
19	Soy responsable de los resultados y logros de mi trabajo en la empresa					
20	La responsabilidad de completar tareas asignadas es uno de mis principales principios laborales					
21	Visualizo mi permanencia a largo plazo en esta empresa.					
22	Tengo intenciones de permanecer en esta empresa durante un período prolongado					
23	La empresa merece mi lealtad debido a las oportunidades y el apoyo brindado					
24	Considero que debo devolver a la empresa lo que he recibido en términos de apoyo y oportunidades laborales					

¡Muchas gracias!

Apéndice B

Prueba de confiabilidad del instrumento de recolección de datos

Confiabilidad del instrumento

Alfa de Cronbach	N de elementos
,818	58

Nota: La tabla muestra el resultado de confiabilidad del instrumento.

La confiabilidad se realizó con Alfa de Cronbach; y se aprueba el buen recojo de los datos, se obtuvo un valor de 0,818, nos indica una magnitud muy alta.

Apéndice C

Prueba de concordancia e la validación entre expertos

Resultado de la prueba de concordancia del juicio de expertos con el coeficiente V de

Aiken

Ítem	Calificación de los jueces			Promedio	V de Aiken
	Juez 1	Juez 2	Juez 3		
1	5	5	5	5,00	1,00
2	5	4	4	4,33	0,83
3	4	5	5	4,67	0,92
4	4	5	5	4,67	0,92
5	5	5	5	5,00	1,00
6	5	5	4	4,67	0,92
7	4	4	4	4,00	0,75
8	4	4	5	4,33	0,83
9	4	4	4	4,00	0,75
10	5	5	5	5,00	1,00
V de Aiken general del cuestionario					0,89

El V de Aiken, se obtuvo un valor de 0,89 indica que el cuestionario tiene validez de contenido alta: los expertos juzgan que sus ítems son pertinentes, comprensibles y coherentes con el constructo. Este puntaje se ubica entre bueno y muy bueno (referencialmente $\geq 0,70$ aceptable; $\geq 0,80$ bueno; $\geq 0,90$ excelente), así que el instrumento es aplicable.

Apéndice D

Escala de Valoración o Baremo

Tabla D1

Escala de valoración de la variable dirección de calidad

Nivel	Intervalo
Malo	34 - 79
Regular	80 – 125
Bueno	126 – 170

Nota: La tabla contiene el nivel y rango de Baremos.

Tabla D2

Escala de valoración de la variable dirección compromiso organizacional

Nivel	Intervalo
Bajo	24 - 51
Moderado	52 – 125
Alto	126 – 170

Nota: La tabla contiene el nivel y rango de Baremos.

ANEXOS

Anexo 1. Validación del instrumento de recolección de datos

Experto 1

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS	
Nombre del Juez	Ena Mirella Cacho Chávez
Grado Académico	Doctor en Ciencias
Profesión o especialidad	Ingeniero de Sistemas
Cargo Actual	Docente Universitario
Institución donde labora	Universidad Nacional de Cajamarca
Tipo de instrumento	Cuestionario
Autor del instrumento	Karina Milagritos Aguilar Julca
Lugar y fecha	Cajamarca, 08 de noviembre de 2023
TÍTULO: Dirección de calidad y compromiso organizacional en la empresa M&A, 2023.	

FICHA DE EVALUACIÓN

N°	Indicadores (Atributos)	Definición	5	4	3	2	1
			Muy bueno	Bueno	Aceptable	Mal	Muy mal
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades	5				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.	5				
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación.		4			
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.		4			
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se desea evaluar.	5				
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables.	5				
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular		4			
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje,		4			
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e		4			
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado	5				
SUBTOTALES			25	20	0	0	0

Coeficiente de valoración porcentual =	Valoración global
0,9	Muy bueno

Observaciones:

OPINIÓN: Apto para su aplicación (X) No apto para su aplicación ()

Firma:

DNI 45072862

Experto 2

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS

Nombre del Juez	Jaime Llanos
Grado Académico	Doctor en Ciencias
Profesión o especialidad	Ingeniero de Sistemas
Cargo Actual	Docente Universitario
Institución donde labora	Universidad Privada del Norte
Tipo de instrumento	Cuestionario
Autor del instrumento	Karina Milagritos Aguilar Julca
Lugar y fecha	Cajamarca, 10 de noviembre de 2023
TÍTULO: Dirección de calidad y compromiso organizacional en la empresa M&A, 2023.	


FICHA DE EVALUACIÓN

N°	Indicadores (Atributo)	Definición	5	4	3	2	1
			Muy bue	Bue no	Acepta ble	Mal o	Muy mal
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades.	5				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.		4			
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación.	5				
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.	5				
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se desea evaluar.	5				
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables.	5				
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular.		4			
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de		4			
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.		4			
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado.	5				
SUBTOTALES			30	16	0	0	0

Coefficiente de valoración porcentual c_v	Valoración global
0,92	Muy bueno

Observaciones:

OPINIÓN: Apto para su aplicación (X) No apto para su aplicación ()

Firma: 
DNI 45751168

Experto 3

FORMATO DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION POR EXPERTE

Nombre del Juez	Yanet Jackelin Machuca Cabrera
Grado Académico	Doctor en Ciencias
Profesión o especialidad	Docente
Cargo Actual	Docente Universitario
Institución donde labora	Universidad Nacional de Cajamarca
Tipo de instrumento	Cuestionario
Autor del instrumento	Karina Milagritos Aguilar Julca
Lugar y fecha	Cajamarca, 10 de noviembre de 2023
TÍTULO: Dirección de calidad y compromiso organizacional en la empresa M&A, 2023.	

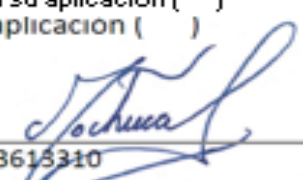
FICHA DE EVALUACIÓN

N°	Indicadores (Atributos)	Definición	5	4	3	2	1
			Muy bueno	Bueno	Aceptable	Mal	Muy mal
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades	5				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.		4			
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación.	5				
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.	5				
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se desea evaluar.	5				
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables.		4			
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactados utilizando la técnica de lo general a lo particular		4			
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje,	5				
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e		4			
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado	5				
SUBTOTALES			30	16	0	0	0

Coeficiente de valoración porcentual $c =$	Valoración global
0,32	Muy bueno

Observaciones:

OPINIÓN: Apto para su aplicación (X) No apto para su aplicación ()
para su aplicación ()

Firma: 
DNI 43615310

Anexo 2. Valores de correlación

Valores de correlación

Valor	Descripción
-1.00	Correlación negativa perfecta
-0.90	Correlación negativa muy fuerte.
-0.75	Correlación negativa considerable.
-0.50	Correlación negativa media.
-0.25	Correlación negativa débil.
-0.10	Correlación negativa muy débil.
0.00	No existe correlación alguna entre las variables.
+0.10	Correlación positiva muy débil.
+0.25	Correlación positiva moderada.
+0.50	Correlación positiva media.
+0.75	Correlación positiva considerable.
+0.90	Correlación positiva muy fuerte.
+1.00	Correlación positiva perfecta

Nota: Valoración de Hernández et al. (2014, p.305)

Anexo 3 Valoración del coeficiente de confiabilidad

Coeficiente de confiabilidad para las variables de estudio.

Rangos	Magnitud
0.81 a 1.00	Muy alta
0.61 a 0.80	Moderada
0.41 a 0.60	Baja
0.01 a 0.40	Muy Baja

Nota: Resultado de la interpretación del coeficiente de confiabilidad. Hernández, et al (2014).