

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Gerencia de la Calidad e Innovación

**Análisis de la aportación profesional de los egresados de la Maestría en
Gerencia de la Calidad e Innovación**

Caso Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

Lenin Isaac Castro Pilapaña

Tutor: Wilson Ariosto Abad León

Quito, 2023



Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Lenin Isaac Castro Pilapaña, autor del trabajo intitulado “Análisis de la aportación profesional de los egresados de la Maestría en Gerencia de la Calidad e Innovación: Caso Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Gerencia de la Calidad e Innovación en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

28 de marzo de 2023

Firma: _____

Resumen

El Análisis de la aportación profesional de los egresados de la Maestría en Gerencia de la Calidad e Innovación de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador (UASB-E) tiene como objetivo establecer un marco de referencia teórico y legal referido a la calidad integrada e innovación, seguido de la recolección de información a expertos profesionales y egresados del programa de Maestría de Gerencia de la Calidad e Innovación para identificar los principales aportes realizados por los mismos y proponer una propuesta de mejora del programa que responda a las necesidades de las organizaciones ecuatorianas. Dentro de las limitaciones de la investigación se encontró que tan solo 89 de las 134 personas contestaron el cuestionario por mostrar indiferencia y porque sus áreas laborales no estaban relacionadas a la calidad.

La justificación de la investigación radica en demostrar que los aportes profesionales de los egresados del programa de Maestría pueden ser varios por la transversalidad de la calidad y porque producen en las organizaciones el desarrollo de la cultura de la calidad y la continuidad del negocio. Para la orientación teórica de la investigación se consideró 2 temáticas principales basadas en las herramientas de la calidad y la experiencia profesional y de la segunda temática basada en el aporte profesional y nivel de desarrollo organizacional. Destacando que el talento humano y la mejora continua están estrechamente relacionadas y el liderazgo en todos los niveles de la organización es un solucionador de problemas y comprometedor de los trabajadores hacia la organización.

Los resultados de la investigación radican en 82 relaciones de dependencia producto de la tabulación cruzada por la prueba de Ji cuadrado las cuales se dividieron en 5 dimensiones (Cultura de la calidad, talento humano, mejora continua, habilidades blandas y programa de estudios). Además, se obtuvo 4 propuestas de mejora para el programa de estudios resumidas en la implementación de una nueva materia, la del Liderazgo y Desarrollo Organizacional, la implementación de habilidades blandas en los talleres prácticos y el incremento de las horas prácticas con estudios de caso sobre la metodología de mejora de procesos.

Palabras clave: cultura de la calidad, mejora continua, capacitación, continuidad del negocio, habilidades blandas, talento humano.

La presente investigación la dedico a mi esposa, padres y hermano por su constante apoyo durante y después de la pandemia.

Agradecimientos

Agradezco a Dios, por permitir que las circunstancias a mi alrededor se hayan dado de forma especial, por el tiempo compartido en la Universidad con excelentes compañeros y profesores y de manera especial a mi esposa, padres y hermano por su apoyo incondicional durante la realización de este trabajo de investigación.

Tabla de contenidos

Cláusula de cesión de derecho de publicación	3
Resumen	5
Agradecimientos.....	9
Tablas	17
Introducción.....	19
Capítulo primero Marco referencial	21
1. Marco teórico.....	21
2. Marco legal	27
Capítulo segundo Diagnóstico situacional laboral de los egresados de los programas de calidad.....	29
1. Programas de posgrado similares a la Maestría en gerencia de la calidad e innovación.....	29
2. Levantamiento de la entrevista a expertos.....	31
3. Análisis comparativo entrevistas expertos.....	32
4. Levantamiento de la encuesta estructurada a los egresados del programa.....	36
5. Dimensión Cultura de la Calidad.....	37
6. Dimensión Talento Humano.....	39
7. Dimensión Mejora Continua.....	49
8. Dimensión Habilidades Blandas.....	54
9. Dimensión programa de estudios.....	61
Capítulo tercero Propuesta de mejora.....	65
1. Dimensión Cultura de la calidad.....	66
2. Dimensión Talento Humano.....	67
3. Propuesta de mejora 1	70
4. Propuesta de mejora 2.....	70
5. Propuesta de mejora 3.....	71
6. Dimensión Mejora Continua.....	71
7. Dimensión Habilidades Blandas.....	73
8. Propuesta de mejora 4.....	75
9. Dimensión programa de estudios.....	76

Conclusiones.....	77
Recomendaciones	79
Línea de investigación futura	81
Bibliografía.....	83
Anexos.....	85
Anexo 1: Cuestionario a expertos en calidad e innovación.....	85
Anexo 2: Cuestionario Estructurado aplicado a los egresados de la Maestría en Gerencia de la Calidad e Innovación	86
Anexo 3: Cultura de la calidad e implementación de mejoras	92
Anexo 4: Cultura de la calidad y procesos	92
Anexo 5: Cultura de la calidad y toma de decisiones	93
Anexo 6: Cultura de la calidad y estándares, manuales o guías	93
Anexo 7: Cultura de la calidad y opiniones en la toma de decisiones.....	94
Anexo 8: Cultura de la calidad e Iniciativa.....	94
Anexo 9: Cultura de la calidad y programas de reconocimiento.....	95
Anexo 10: Cultura de la calidad y programa de carrera y desarrollo profesional	95
Anexo 11: Cultura de la calidad y capacitación continua.....	96
Anexo 12: Programa de orientación y programas de reconocimiento.....	96
Anexo 13: Programa de orientación a los nuevos empleados y programa de carrera y desarrollo profesional	97
Anexo 14: Programa de orientación a los nuevos empleados y liderazgo jefe inmediato superior	97
Anexo 15: Programa de orientación a los nuevos empleados e iniciativa.....	98
Anexo 16: Programa de orientación a los nuevos empleados y capacitación continua.....	98
Anexo 17: Programa de orientación a los nuevos empleados y aportes profesionales basado en experiencia.....	99
Anexo 18: Programa de orientación a los nuevos empleados y aportes profesionales basado en conocimiento	99
Anexo 19: Programa de orientación a los nuevos empleados y continuidad del negocio por compromiso trabajadores.....	100
Anexo 20: Capacitación continua y aportes profesionales basados en la experiencia.....	100

Anexo 21: Capacitación continua y aportes profesionales basados en el conocimiento y la experiencia	101
Anexo 22: Capacitación continua y continuidad del negocio	101
Anexo 23: Programas de reconocimiento y programa de carrera y desarrollo profesional	102
Anexo 24: Programas de reconocimiento y liderazgo jefe inmediato superior	102
Anexo 25: Programas de reconocimiento e iniciativa	103
Anexo 26: Programas de reconocimiento y capacitación continua	103
Anexo 27: Programas de reconocimiento y aportes profesionales basados en conocimiento.....	104
Anexo 28: Programas de reconocimiento y aportes profesionales basados en conocimiento y experiencia	104
Anexo 29: Programas de reconocimiento y continuidad del negocio	105
Anexo 30: Programa de carrera y desarrollo profesional y liderazgo jefe inmediato superior	105
Anexo 31: Programa de carrera y desarrollo profesional y capacitación continua	106
Anexo 32: Programa de carrera y desarrollo profesional y aportes basados en la experiencia.....	106
Anexo 33: Programa de carrera y desarrollo profesional y aportes basados en el conocimiento.....	107
Anexo 34: Programa de carrera y desarrollo profesional y aportes basados en conocimiento y experiencia	107
Anexo 35: Programa de carrera y desarrollo profesional e iniciativa.....	108
Anexo 36: Capacitación continua y liderazgo jefe inmediato superior	108
Anexo 37: Programa de carrera y desarrollo profesional y continuidad del negocio	109
Anexo 38: Implementación de mejoras y procesos	109
Anexo 39: Uso de estándares, manuales o guías y programa de carrera y desarrollo profesional	110
Anexo 40: Implementación de mejoras y toma de decisiones.....	110
Anexo 41: Implementación de mejoras y opiniones para la toma de decisiones	111
Anexo 42: Implementación de mejoras y programas de reconocimiento.....	111

Anexo 43: Implementación de mejoras y programa de carrera y desarrollo profesional	112
Anexo 44: Implementación de mejoras y capacitación continua	112
Anexo 45: Procesos y toma de decisiones	113
Anexo 46: Procesos y uso de estándares, manuales o guías.....	113
Anexo 47: Procesos y opiniones para toma de decisiones	114
Anexo 48: Procesos y programa de orientación a nuevos empleados	114
Anexo 49: Procesos y programas de reconocimiento.....	115
Anexo 50: Procesos y programa de carrera y desarrollo profesional	115
Anexo 51: Procesos e iniciativa.....	116
Anexo 52: Procesos y capacitación continua.....	116
Anexo 53: Procesos y aportes profesionales basados en el conocimiento y experiencia.....	117
Anexo 54: Procesos y continuidad del negocio basado en el compromiso de los trabajadores.....	117
Anexo 55: Toma de decisiones y consideración de opiniones	118
Anexo 56: Toma de decisiones y liderazgo jefe inmediato superior.....	118
Anexo 57: Toma de decisiones y continuidad del negocio basada en el compromiso de los trabajadores	119
Anexo 58: Uso de estándares, manuales o guías y opiniones de los trabajadores para la toma de decisiones	119
Anexo 59: Aportes profesionales y programa de orientación a los nuevos empleado.....	120
Anexo 60: Uso de estándares, manuales o guías y aportes profesionales	120
Anexo 61: Aportes profesionales y programas de reconocimiento	121
Anexo 62: Aportes profesionales y programa de carrera y desarrollo profesional	121
Anexo 63: Aportes profesionales y liderazgo jefe inmediato.....	122
Anexo 64: Aportes profesionales e iniciativa.....	122
Anexo 65: Aportes profesionales y capacitación continua.....	123
Anexo 66: Aportes profesionales y dependencia del conocimiento y de la experiencia.....	123
Anexo 67: Aportes profesionales y dependencia del conocimiento.....	124
Anexo 68: Aportes profesionales y dependencia de la experiencia.....	124

Anexo 69: Experiencia y conocimiento.....	125
Anexo 70: Experiencia y conocimiento – experiencia	125
Anexo 71: Experiencia y continuidad del negocio	126
Anexo 72: Conocimiento y conocimiento – experiencia.....	126
Anexo 73: Iniciativa y capacitación continua.....	127
Anexo 74: Iniciativa y aportes profesionales basados en la experiencia.....	127
Anexo 75: Iniciativa y aportes profesionales basados en el conocimiento.....	128
Anexo 76: Iniciativa y aportes profesionales basados en conocimiento y experiencia	128
Anexo 77: Iniciativa y aportes profesionales basados en el conocimiento y la experiencia	129
Anexo 78: Iniciativa y planes a futuro.....	130
Anexo 79: Uso de estándares, manuales o guías vs Conocimientos previos al programa de estudios	131
Anexo 80: Aportes profesionales y separación en fases del programa de estudios	132
Anexo 81: Programa de carrera y desarrollo profesional y separación del programa de estudios en fases.....	132
Anexo 82: Programa de carrera y desarrollo profesional y liderazgo jefe inmediato	133
Anexo 83: Toma de decisiones y separación en fases del programa de maestría	133
Anexo 84: Separación de fases y continuidad del negocio.....	134

Tablas

Tabla 1 Herramientas de la Calidad Básicas y Avanzadas.....	22
Tabla 2 Proposición 2 y sus proposiciones dependientes.....	66
Tabla 3 Proposición 10 y sus proposiciones dependientes.....	67
Tabla 4 Proposición 11 y sus proposiciones dependientes.....	68
Tabla 5 Proposición 11 y sus proposiciones dependientes.....	69
Tabla 6 Proposición 9 y sus proposiciones dependientes.....	69
Tabla 7 Proposición 4 y sus proposiciones dependientes.....	72
Tabla 8 Proposición 3 y sus proposiciones dependientes.....	72
Tabla 9 Proposición 5 y sus proposiciones dependientes.....	73
Tabla 10 Proposición 8 y sus proposiciones dependientes.....	74
Tabla 11 Proposición 15 y sus proposiciones dependientes.....	74
Tabla 12 Proposición 13 y sus proposiciones dependientes.....	75
Tabla 13 Proposición 18 y sus proposiciones dependientes.....	76

Introducción

La calidad integrada en Ecuador tiene mucho camino que recorrer, así apenas el 0,14% de organizaciones ecuatorianas han certificado ISO 9001 y el 0,02% han certificado ISO 14001 (Almeida Guzmán 2019, 21). Ante esta realidad organismos de educación superior como la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador viene ofertando desde el 2015 programas de posgrado que buscan aportar a la sociedad ecuatoriana y latinoamericana, profesionales competentes para gestionar la calidad integrada en las organizaciones apoyando estratégicamente a la sostenibilidad empresarial/organizacional en pro del desarrollo del país.

Al ser tan amplio el ámbito de desempeño del profesional egresado en calidad, resulta importante conocer los aportes profesionales que estos vienen realizando a las organizaciones en donde laboran, buscando identificar y analizar el aporte de estos profesionales a la difusión de la cultura de la calidad así como identificar oportunidades de mejora a base de la realidad ecuatoriana y latinoamericana. Es por ello que está investigación cuestiona si ¿Los egresados de la maestría de Gerencia de la Calidad e Innovación de la UASB-E han realizado aportes significativos a las organizaciones en las que han brindado sus servicios?

Para ello la perspectiva metodológica que se utilizó dentro de la investigación es la exploratoria y la descriptiva, debido a la combinación de fuentes primarias y secundarias en la investigación. Por un lado se construyó un marco referencia de fuentes secundarias de autores como Defeo y otros en su libro Manual de la Calidad, Marcia Almeida Guzmán por sus aportes en investigaciones en el contexto ecuatoriano de la calidad entre otros investigadores y por el otro lado la construcción de cuestionarios a expertos en las áreas de Calidad e Innovación y un cuestionario a los egresados del programa de maestría recalcando que los límites de esta investigación se encuentran hacia ellos.

Se obtuvo como resultado 82 relaciones de dependencia de 23 proposiciones o preguntas del cuestionario a egresados lo que estableció 4 propuestas de mejoras y una serie de conclusiones, recomendaciones y 3 líneas de investigación futuras. Las tabulaciones cruzadas se realizaron mediante la prueba de Ji cuadrado utilizando el software DYANE.

El desarrollo de los capítulos se dividió en la construcción del Marco teórico y legal de la investigación para lo cual se abordó 2 temáticas principales tales como las herramientas de la calidad y la experiencia profesional y el aporte profesional y el nivel de desarrollo organizacional. Para el marco legal se profundizó en el mejoramiento de los programas de estudios de la legislación orgánica superior de educación superior y la ley de la calidad.

Posteriormente a ello en el capítulo 2 se realizó un diagnóstico de los diferentes programas de maestría relacionados a la Gerencia Integrada de la Calidad de las universidades como la Escuela Politécnica Nacional, la Universidad Espíritu Santo, la Universidad Técnica de Ambato, la Universidad Técnica de Manabí y la Pontificia Universidad Católica del Ecuador obteniendo cierta similitud en los programas de maestría. Además, se realizó el cuestionario a los expertos y a los egresados del programa de maestría para su posterior análisis. En donde se debe destacar que dentro del cuestionario a egresados de sus 23 preguntas se encontraron 82 relaciones de dependencia divididas en dimensiones como cultura de la calidad, talento humano, mejora continua, habilidades blandas y programa de estudios.

En el capítulo 3 se plasmó la propuesta de mejora la cual consiste en el estudio de las proposiciones como línea base y de diagnóstica para el establecimiento de 4 propuestas de mejora al programa de estudios. En lo que se destaca el incremento de las horas prácticas para implementación de metodologías de mejora de procesos, la socialización del programa con trabajadores del área de talento humano, la adición de la materia de Liderazgo y desarrollo organizacional.

En conclusión, el aporte profesional de los egresados de la Maestría en Gerencia de la Calidad e Innovación a sus organizaciones es muy positivo ya que permite la continuidad del negocio y el desarrollo de la cultura de la calidad en la organización.

Capítulo primero

Marco referencial

1. Marco teórico

La calidad tiene un enfoque transversal siendo aplicable para todo tipo de organizaciones ya sean de productos o servicios, privadas o públicas, grandes o pequeñas. La definición de una organización es “la persona o grupo de personas que tiene sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus objetivos” (ISO 2015, 12) y la definición que se tenga de calidad puede ser diferente para cada organización. Sin embargo, en el contexto empresarial de algunas organizaciones, la calidad es el conjunto de métodos para obtener resultados superiores para las partes interesadas (Defeo 2017, sec. 947). De igual manera la calidad “de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes” (ISO 2015, 2).

Es por este motivo, que muchas organizaciones implementan la cultura de la calidad de diversa manera debido al diferente conocimiento y experiencia que se tenga sobre ella. Esto viene relacionado también con el aporte que podría generar un profesional en estudios referentes a la calidad e innovación en empresas en donde su grado de madurez haga que se requieran este tipo de profesionales. Para comprender mejor el aporte del profesional egresado es necesario conocer las siguientes temáticas:

1. Las herramientas profesionales de las cuales puede dar uso en su trabajo diario y su nivel de experticia.
2. Las dificultades o barreras para que sus aportes se vean visibilizados en donde se puede distinguir dos aspectos tales como:
 - 2.1 El nivel de desarrollo organizacional de las empresas en donde labora, y
 - 2.2 Aspectos culturales de la organización

1.1. Herramientas de la calidad y experiencia profesional

Para Joseph Defeo en su libro *Manual de la Calidad* menciona muchas herramientas que podrían ser utilizadas para mejorar la calidad dentro de una organización y que pueden ser utilizadas por los profesionales de la calidad. Entre ellas

se encuentran la implementación de sistemas de gestión de la calidad, estadística y probabilidad, análisis de la causa raíz de un problema, técnicas lean, six sigma y el bechmarking o comparación de las mejores prácticas utilizadas en otras organizaciones (2017). Sin embargo, otros autores como Luis Fonseca, Vanda y Silva realizan una clasificación de las herramientas de la calidad en básicas y avanzadas de acuerdo con la tabla 1.

Tabla 1
Herramientas de la Calidad Básicas y Avanzadas

Herramienta de la Calidad	Tipos
Básicas	<ul style="list-style-type: none"> • Histogramas, • Diagramas causa y efecto, • hojas de verificación, • cuadros de Pareto, • diagramas de flujo, • gráficos de control y • diagramas de dispersión
Avanzadas	<ul style="list-style-type: none"> • Diagrama de relación o, diagrama de interrelaciones, Diagrama de afinidad (método KJ), Diagrama sistemático, Diagrama matricial, • Análisis de datos de matriz • Programa de decisión del proceso gráfico (PDPC) • Diagrama de flechas • 5 por qué • Lluvia de ideas • FMEA - modo de falla y análisis de efectos • QFD (Desarrollo en Función de Calidad) • 6 Sigma • Evaluación comparativa • Equipos de mejora

Fuente y elaboración propia a partir de Utilización de las Herramientas de la calidad (Fonseca, Lima, y Silva 2015)

De acuerdo a un estudio del Centro de Calidad de la Universidad de Montenegro realizado a 202 gerentes, se manifiesta que las herramientas de la calidad son utilizadas de acuerdo al tamaño de la empresa. Por ejemplo las más pequeñas utilizan herramientas de calidad básica tales como listas de chequeo, diagramas de flujo, histogramas para empresas de servicios y gráficos de control para empresas industriales (Fonseca, Lima, y Silva 2015, 605). Sin embargo, el hecho disparador para implementar las herramientas de la calidad será diferente ya que cada organización tiene un contexto distinto y una necesidad insatisfecha o problema por resolver y por similar que sea el giro de negocio, ninguna organización es parecida a la competencia.

Esta particularidad y variedad en las organizaciones hace que analizar el aporte del profesional egresado de la Maestría en Gerencia de la Calidad e Innovación sea amplio. Debido a que desde cualquier perspectiva se podría afirmar que los profesionales

egresados de la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB) aportan beneficios a sus organizaciones por el mismo hecho de recibir una compensación económica y cumplir funciones acordes a su perfil de puesto.

Por otro lado, el nivel de aporte se debe al nivel de experticia que un egresado tiene respecto al uso de las herramientas de la calidad, por ese motivo para Capistrán Gracia la calidad de la interpretación musical está relacionada con la calidad de la práctica (2014, 36). Esto hace referencia al refrán popular que menciona la práctica hace al maestro. Tomando como ejemplo el área musical, cualquier herramienta de la calidad puede ser mejor utilizada de acuerdo a la experticia de quién la utiliza. Para lo cual, Joseph Defeo manifiesta que para desarrollar miembros del equipo capaces. Los mismos deben aportar su conocimiento y experticia en el uso de las herramientas de la calidad (2017, sec. 2383).

A pesar que el programa de maestría tiene un componente práctico por el desarrollo de talleres y trabajos en equipo. Los mismos no garantizan que estas herramientas sean utilizadas fuera del programa de la maestría ya que debería existir apertura de la organización laboral para implementarlas e identificar los obstáculos que impiden su ejecución.

De acuerdo a Jiju Antony (2013) en su estudio denominado: ¿Qué depara el futuro para los profesionales de la calidad en las organizaciones del siglo XXI? manifiesta que los profesionales en la calidad tienen un futuro brillante debido a que podrían desempeñar diferentes cargos tales como agentes de cambio, expertos en la excelencia de los procesos, defensores del cliente, líderes de innovación entre otros (2013, 685). Por lo que hoy en día en el año 2022 estos cargos deberían ser comunes dentro de las organizaciones. Sin embargo, estos cargos se encuentran dentro de empresas ecuatorianas grandes que representan el 3,9% del total de empresas en Ecuador, de acuerdo a la información de la Superintendencia de Compañías (2022).

1.2. Aporte profesional y nivel de desarrollo organizacional

Los aportes que puede brindar un profesional formado en calidad pueden ser varios, así como lo son las herramientas de la calidad, esto debido a la transversalidad de la misma ya que los cargos dentro de una organización en los que podría desempeñarse son variados y fácilmente adaptables a diferentes equipos multidisciplinarios.

Este aporte profesional conlleva ventajas como las de los sistemas integrados de gestión dentro de una organización que conllevan a la ganancia de competitiva y

productividad frente a los adversarios (Almeida Guzmán 2017, 53). Es decir, el profesional formado en calidad es el mero planificador, ejecutor, supervisor y evaluador de la ejecución de la transversalidad de la calidad dentro de una organización. Sin embargo, esta acción se ve multiplicada dentro de una organización por la sinergia que exista en la misma, es decir el trabajo en conjunto de los actores de la organización para el cumplimiento de los objetivos propuestos (Shirinkina y Romansky 2020, 2). Así como también la sinergia de los empleados se ve incrementada por los ambientes de trabajo entre empleados seniors y empleados nuevos (Richard et al. 2019, 41).

La maestría en gerencia de la calidad e innovación se encuentra en una rama transversal para los campos de aplicación profesional. Según Landazury y Ferrer las organizaciones no conocen como mejorar sus procesos (2016). Si esto es así por qué motivo las organizaciones no reclutan cada año más profesionales con formación en temas relacionados a la calidad. Quizá el desconocimiento de lo que podrían aportar a las organizaciones dentro del Ciclo de Deming sea una de esas causas. Para agregar sustento a esta idea en el año 2017 se realizó un estudio en el Ecuador de la investigadora Marcia Almeida Guzmán, sobre el número de empresas que implementaron sistemas de gestión de acuerdo a estándares internacionales. La investigadora concluye dentro del análisis estadístico que “A mayor nivel de integración de procesos y de la documentación mayores son los beneficios derivados de la integración de sistemas en lo referente a beneficios a nivel organizacional” (Almeida Guzmán 2017, 90). Por lo tanto, el desconocimiento de los aportes que los profesionales en calidad pueden brindar a una organización podría estar relacionado a la poca integración de procesos.

Continuando con este argumento es importante mencionar que el número de empresas en el Ecuador con certificaciones internacionales tales como ISO 9001-2015 de acuerdo al ISO Survey a diciembre del 2021 (2022) es de 1258 certificaciones. Por lo que de acuerdo a Landazury y Ferrer su argumento tendría asidero por el desconocimiento en cuanto a la implementación y certificación para la mejora de los procesos en las empresas.

Se podría entonces manifestar que es probable que el nivel de desarrollo organizacional de una empresa esté directamente relacionado con el aporte profesional del egresado en Calidad e Innovación. Por un lado, hay microempresas que empiezan con el uso de herramientas de la calidad básicas y otras empresas en las que continuamente buscan integrar de mejor manera las herramientas de calidad a sus procesos.

A esto se lo podría identificar como las oportunidades presentes dentro de una organización para el aporte del profesional en calidad e innovación. Por un lado, las

oportunidades aparecen con la creación de puestos de trabajo, implementación de sistemas integrados de gestión, levantamiento de procesos, análisis de datos para la generación de información y trabajo sinérgico entre personal nuevo y senior. Esto coincide por las tendencias del empleo en el Ecuador, en el cual las empresas buscan personas que colaboren en la transformación digital, servicio y experiencia del cliente, proyectos de innovación o de inteligencia competitiva y de expertos en datos (El Universo 2020).

Sin embargo, el nivel de desarrollo organizacional de las empresas podría estar relacionado a su tamaño, valor bruto en ventas anuales y activos de acuerdo a la definición para organizar a los negocios de la Comunidad Andina de Naciones. En donde existen cuatro clasificaciones: microempresa, pequeña empresa, mediana empresa y gran empresa. Para Latinoamérica el 99% de empresas son mypimes es decir micro, mediana y pequeñas empresas (Dini y Stumpo 2020, 5) al igual que en Estados Unidos.

1.2.1. Obstáculos para la aportación profesional

Existen un sin número de razones para que se dificulte la aportación profesional de un egresado en calidad e innovación. La primera dificultad podría deberse al compromiso de la alta gerencia, para muchos investigadores el sólo hecho de comprometerse con apoyar los temas organizacionales relacionados a la calidad e innovación representa un 25% de avance cuando se desea implementar sistema integrados de gestión. Esto se debe al comprometimiento de recursos humanos y económicos, así como también el seguimiento, la supervisión y el mejoramiento continuo.

Entre ellas la ausencia de sinergia en las organizaciones podría ser una dificultad. Por ello, de acuerdo a esta idea se podría afirmar que el profesional en gerencia de la calidad e innovación tendrá un campo muy extenso para aportar su conocimiento y experiencia dentro de una organización debido a que se desconoce que se pueda mejorar y cualquier inicio de mejora es un aporte.

Además, la idea de que la innovación sea transversal produce que las organizaciones mejoren su productividad (Celis 2015). Por lo tanto, si una organización desea mejorar y ser resiliente en el tiempo es importante que incorpore profesionales en calidad e innovación que den un punto de vista crítico a los procesos de la organización.

Ahora bien, la pregunta sería qué hace que un profesional aporte más o menos dentro de una empresa. Estos aportes podrían deberse a la cultura de resiliencia de la organización, la cual es una característica de las organizaciones del futuro, ya que permite

reaccionar a la complejidad (Medina Salgado 2012). Debido a que cada día se vive en sistemas complejos dentro de las organizaciones que ameritan la toma de decisiones rápidas por lo que características organizacionales como la capacidad innovativa y la creatividad están al orden del día (Gil-Bolívar 2016).

Esas características como la capacidad innovativa y la creatividad se pueden observar desde la planeación, acción, supervisión y actuación, que en otras palabras se conoce como el ciclo de Deming o PHVA. Es decir, una organización menos madura contaría tan solo con su personal ofreciendo un producto o un servicio a diferencia de organizaciones con un nivel de desarrollo más alto en donde realicen análisis de contexto utilizando herramientas como PESTEL, FODA, 5 Fuerzas de Potter o perfil competitivo, con el fin de construir una misión, visión y un plan estratégico con objetivos y actividades por cada uno de ellos. También, se podría decir que una organización medianamente desarrollada podría contar con un departamento o área de mejora continua o aseguramiento de la calidad o con la identificación de sus procesos generadores de valor o procesos transversales. Incluso las organizaciones altamente desarrolladas podrían contar con áreas de innovación, investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios y automatización de procesos o uso de *big data*, *block chain* o inteligencia artificial para el análisis de la información y grandes volúmenes de datos.

Cada uno de estos niveles de desarrollo organizacionales son en los cuales el profesional en gerencia de la calidad e innovación puede desempeñarse. Es decir, podría incorporarse a organizaciones en las cuales su aporte podría ser de gran valor agregado para la empresa.

1.2.2. Aspectos culturales de la organización

Ahora bien, si el aporte profesional es mayor de acuerdo a la experticia en su utilización. Otra variable que pudiera afectar el aporte de un egresado del programa de estudios de maestría es la cultura relacionada al gerenciamiento de la calidad. Por así decirlo un gerenciamiento de la calidad más productivo, en cuanto a la calidad del producto, depende de varias dimensiones dentro de la cultura (Kull y Wacker 2010, 223).

Para Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE), una fundación dedicada al estudio de las prácticas culturales, ideales de liderazgo y confianza interpersonal en 150 países y con cerca de 500 investigadores, los impulsores del cambio en la cultura nacional son las prácticas y valores culturales, la exposición mundial, el desarrollo socioeconómico y las instituciones (2022a).

Estos impulsores de cambio nacionales pueden aplicarse dentro de varias dimensiones culturales dentro de una organización sobre todo el relacionado a las prácticas y valores culturales. Para ello GLOBE (2022b) divide a su cuestionario en tres partes que son la cultura, el liderazgo y la confianza. Los ítems referentes a la cultura son:

- Orientación al desempeño
- Asertividad
- Orientación futura
- Orientación humana
- Colectivismo institucional
- Colectivismo grupal
- Igualitarismo de género
- Distancia de poder
- Evitación de la incertidumbre
- Religiosidad

2. Marco legal

Dentro del marco legal se encuentra la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad de la cual se puede obtener los siguientes artículos que mencionan la importancia de la implementación de la misma en las organizaciones.

De acuerdo al Artículo 1 literal 3 manifiesta “promover e incentivar la cultura de la calidad y el mejoramiento de la competitividad en la sociedad ecuatoriana”. Junto al artículo 2 la definición de participación para todos los sectores con respecto al desarrollo y promoción de la calidad y a la definición de la excelencia en donde es “obligación de las autoridades gubernamentales propiciar estándares de calidad, eficiencia técnica, eficacia, productividad y responsabilidad social”. (EC 2014, art. 1)

Dentro del marco legal del Ecuador para evaluación de programas de posgrado se encuentra la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y el Reglamento al Régimen Académico.

Cabe destacar dentro de la LOES al artículo 93:

El principio de calidad establece la búsqueda continua, auto-reflexiva del mejoramiento, aseguramiento y construcción colectiva de la cultura de la calidad educativa superior con la participación de todos los estamentos de las instituciones de educación superior y el Sistema de Educación Superior, basada en el equilibrio de la docencia, la investigación e innovación y la vinculación con la sociedad, orientadas por la pertinencia, la inclusión, la democratización del acceso y la equidad, la diversidad, la autonomía responsable, la

integralidad, la democracia, la producción de conocimiento, el diálogo de saberes, y valores ciudadanos. (EC 2018, art. 93)

El principio de la calidad de la LOES no considera a la etapa de estudios correspondiente al egresamiento del estudiante y menos aún a fechas posteriores a la obtención del grado académico. Lo cual resulta contradictorio con el tema de estudio sobre la aportación profesional de los egresados de la Maestría en Calidad e Innovación de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Puesto que la calidad de los programas de estudios deberían medirse incluso después a la etapa de egresamiento de los estudiantes.

En cambio, el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES) basa en tres principios la evaluación del entorno de aprendizaje. Tales como compromiso, investigación, desarrollo e innovación e impacto. Además, divide a los programas de cuarto nivel en Tipo I y Tipo II. Los cuales se diferencian en que los primeros son del tipo profesionalizantes y no tienen el objetivo de continuar con estudios de doctorado y el tipo II tiene el objetivo de continuar los estudios de doctorado a través de una investigación sobre una temática en particular.

Capítulo segundo

Diagnóstico situacional laboral de los egresados de los programas de calidad

1. Programas de posgrado similares a la Maestría en gerencia de la calidad e innovación

La aportación profesional que se puede brindar a una empresa u organización pueden ser aportaciones a los valores institucionales o generalmente alineados a la misión y visión de la empresa. Hasta la entrega de intangibles como compromiso, capacidades de análisis, innovación o resolución de problemas reflejadas en la obtención de objetivos y metas. Para ello las universidades ofrecen programas de maestría en temas relacionados a la calidad e innovación.

Para ejemplificar esta situación tomando en cuenta el perfil de salida del estudiante de la Especialización en Gerencia Integrada de la Calidad de la Universidad Andina Simón Bolívar sostiene que las aportaciones a la organización pueden ir desde definiciones simples sobre salud, seguridad ocupacional, medio ambiente, responsabilidad social y calidad hasta análisis críticos sobre oportunidades de mejora de la organización en la cual se desempeñan (Universidad Andina Simón Bolívar 2022).

En otras universidades que ofrecen programas similares a la Maestría en Gerencia de la Calidad e Innovación tales como el programa de Sistemas de Gestión Integrados de la Escuela Politécnica Nacional las capacidades consisten en aplicar modelos de gestión de la calidad, medio ambiente y salud y seguridad en el trabajo con el lineamiento de los estándares internacionales a través de una gestión documental adecuada y de habilidades comunicativas escritas y orales desde un enfoque crítico, creativo y de trabajo en equipo (Escuela Politécnica Nacional 2021).

En la Universidad Espíritu Santo su programa de Maestría en Gestión de la Calidad tiene como objetivo “conocer y evaluar los diferentes modelos y sistemas de calidad, las normas y estándares que deben cumplirse, así como todos los procedimientos que deben realizarse durante los procesos productivos de la organización, estableciendo los recursos necesarios y una estructura organizacional acorde a la estrategia denida en la empresa” (Universidad Espíritu Santo Online 2023). Lo cual es plasmado dentro del perfil profesional de sus estudiantes el cual se encuentra a continuación en los siguientes puntos:

- Liderar y gestionar equipos de trabajo en los procesos de integración de sistemas de gestión de la calidad de las organizaciones.
- Analizar e identificar las fases, etapas para la implementación de un sistema de gestión de la calidad.
- Aplicar conocimientos para el rediseño y la mejora de los productos, a través de la mejora continua.
- Conocer las características de los principales sistemas de gestión.
- Analizar los modelos de gestión a la hora de la integración.
- Ejecutar la implementación de los sistemas integrados de la calidad.
- Manejar la planificación de políticas y prácticas efectivas de gestión del desempeño para mejorar la calidad en la organización.
- Evaluar críticamente la efectividad de la gestión del desempeño.
- Usar herramientas de mejora continua dentro del marco de análisis de los procesos de calidad.
- Describir y modelar procesos con las técnicas, mapa de procesos y flujograma de Información.
- Reconocer las variables críticas de los procesos y definir indicadores para la gestión de procesos.
- Aplicar técnicas para medir, optimizar, documentar y controlar procesos. (Universidad Espíritu Santo Online 2023)

Así mismo la Universidad Técnica de Ambato dentro de su oferta académica se encuentra el programa de Maestría en Gerencia de la Calidad e Innovación ofertado de forma virtual en donde su perfil de ingreso solicitado es referente a profesiones relacionados al campo de la administración y con materias tales como investigación, calidad y gestión de clientes, liderazgo, gestión de la innovación, alianza y gestión de recursos, indicadores de rendimiento, auditoría y evaluación, responsabilidad social corporativa, gestión de la estrategia (Universidad Técnica de Ambato 2023).

También, el programa de maestría de la Universidad Técnica de Ambato busca que los profesionales graduados de la Maestría en Gerencia de Calidad e Innovación, adquieran características como la dirección de la ejecución de los procesos dentro de una organización y de asesoramiento sobre la gestión de la calidad e innovación. Además, de dirigir los sistemas integrados de gestión de las organizaciones y las unidades de salud, seguridad, ambiente y calidad (Universidad Técnica de Ambato 2023).

En el programa de Maestría de la Universidad Técnica de Manabí en Gerencia de la Calidad e Innovación su énfasis dentro del perfil profesional es la ejecución de procesos de mejoramiento de la calidad, el diseño e implementación de sistemas de gestión de la calidad y medioambiente, el control de las organizaciones, el diseño de auditorías de la calidad, el diseño e implantación de la planificación de la calidad, en actividades de formación, consultorías y asesorías en el campo de la calidad. Uno de sus principales objetivos es que sus profesionales contribuyan al mejoramiento de la eficiencia y la

eficacia de sus organizaciones. Así como también, el diseño, implantación, operación y mejoramiento de los sistemas de gestión de la calidad. (Universidad Técnica de Manabí Posgrado 2019).

En cambio, el programa de maestría de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador la aportación profesional no se especifica sino se coloca que el estudiante de la Maestría en Administración de empresas con mención en Gerencia de la Calidad y Productividad estará en capacidad de ocupar cargos de directivo en puestos de procesos, mejora continua, productividad y calidad (Pontificia Universidad Católica del Ecuador 2022).

A pesar de que existe similitud en los nombres de los programas de Maestrías de las universidades como la Universidad Técnica de Ambato, Universidad Técnica de Manabí, Universidad Espíritu Santo, Escuela Politécnica Nacional y Pontificia Universidad Católica del Ecuador y en sus perfiles de egreso o en sus objetivos. Los aportes profesionales de sus egresados de cada universidad dependerá en donde se realice los estudios, el tiempo de duración del programa, la modalidad presencial, semipresencial o virtual de la maestría, de la malla curricular e incluso del personal docente con conocimientos y experiencias para la emisión de las cátedras. Recalcando una vez más que de todas estas variables dependerá la aportación profesional del estudiante en su organización.

2. Levantamiento de la entrevista a expertos

Para el levantamiento de la entrevista se realizó una serie de preguntas abiertas a informantes calificados y/o expertos en cargos intermedios y de jerárquico superior de diferentes organizaciones públicas y privadas relacionadas a los ámbitos de la calidad, innovación, procesos, comercialización, auditoría, logística y aduanas (Ver Anexo 1).

Se realizaron un total de cuatro entrevistas a las siguientes personas:

- Armin Pazmiño, auditor independiente (Empresa A)
- Daniel Marcillo, profesional INEN (Empresa B)
- Ronald Tutillo, profesional VERIPET (Empresa C)
- Sofía Endara, profesional Omnibus BB – General Motors (Empresa D)

3. Análisis comparativo entrevistas expertos

3.1. Análisis pregunta 1

La primera pregunta busca la justificación de cada experto sobre la importancia del profesional en calidad o innovación para las organizaciones. De lo cual las fuentes calificadas de las empresas A, B y D manifestaron que su importancia radica en el enfoque en la calidad de los servicios y productos, su visión empresarial y de la competitividad, su enfoque en los procesos y en el desarrollo de la cultura de la calidad. A diferencia del experto de la empresa C que manifestó que estos profesionales son importantes en la búsqueda de nuevos nichos de mercado y en el mejoramiento de la rentabilidad financiera en la empresa. De lo que se puede analizar, la empresa D busca la certificación de normas ISO para competir en otros nichos de mercado para la generación de ganancias a diferencia de las otras empresas de las cuales se establece a la cultura de la calidad como una decisión estratégica de la organización.

Además, las respuestas de los expertos establecen a la calidad en diferentes temáticas de aportación siendo importante conocer en qué área o departamento se desempeñan los egresados de la Maestría en Calidad e Innovación de la UASB dentro de la encuesta. Además, se podría agrupar a la importancia del profesional egresado en una dimensión conocida como la cultura de la calidad en donde se encontrarían variables tales como: la implementación de mejoras, el nivel de desarrollo, desarrollo de procesos, valores que guían el comportamiento y las decisiones organizacionales (Defeo 2017, loc. 1682). Sin embargo, es importante mencionar que la generación de ganancias no se debe únicamente a la búsqueda de una certificación sino también a los ahorros producidos de un buen liderazgo, iniciativa, estrategias para la continuidad del negocio o los programas de capacitación y desarrollo de carrera.

3.2. Análisis pregunta 2

En la segunda pregunta se analizó las áreas a las que se dedica el profesional en calidad e innovación dando como resultado las áreas de la calidad y de las auditorías, la parte estratégica de la organización. Así como la innovación, evaluación de riesgos y la parte operacional como inspección, calibración, coordinación con entidades gubernamentales y socios del negocio y gestión documental. Dando como resultado del análisis que el área de dedicación del profesional egresado del programa de maestría

puede ser tanto el área estratégica como la operacional o incluso ambas de acuerdo a las entrevistas de los expertos en las áreas. Nuevamente esta información se utilizó para la encuesta estructurada en donde se ha colocado esta información dentro de las áreas en las que pueden ejercer los profesionales egresados. Es importante considerar que esta información a diferencia de otras profesiones que no son transversales y tienen campos de ocupación muy cerrados. Hace de la calidad e innovación un eje transversal dentro de las organizaciones. Además, es importante señalar que tanto la importancia del egresado de la calidad e innovación podría estar relacionado con las áreas a las que se dedica, de acuerdo a la similitud de las contestaciones de los entrevistados en referencia a la pregunta 1.

3.3. Análisis pregunta 3

La pregunta número 3 se refiere a los aportes que han realizado los profesionales egresados en la maestría a sus organizaciones. Los cuales están centrados en la mejora de procesos, productos y los profesionales de la calidad son guías u orientadores de los procesos y de la implementación del sistema de gestión. Además, el entrevistado de la empresa C manifestó que los egresados en calidad e innovación pueden realizar aportes a las auditorías internas, el establecimiento de indicadores, la medición de incertidumbre en los equipos de laboratorio y contribuyendo como responsable de los programas de la empresa tales como cero accidentes, cero emisiones y cero congestiones.

Esta pregunta está relacionado a las respuestas de los entrevistados de las preguntas 1 y 2. Sin embargo, se puede verificar un mayor grado de detalle respecto a las áreas de desempeño de los profesionales de la calidad e innovación, nuevamente centrando sus aportes al área en la cual se desempeña. Por lo cual, ha sido importante incorporar preguntas en la encuesta a los egresados del programa de estudios relacionadas a la cultura de la calidad, la implementación de mejoras y los procesos y su grado de desarrollo dentro de las empresas de los egresados.

3.4. Análisis pregunta 4

Respecto a si los aportes profesionales dependen del nivel de experticia de sus trabajadores. Los entrevistados contestaron que el conocimiento y la experiencia son necesarios para los aportes profesionales. Sin embargo, cabe destacar el caso de las empresas del sector privado que cuentan con varias certificaciones ISO. Las cuales manifiestan que no es necesario tener experiencia previa sino más bien tener

conocimientos como un título de tercer o cuarto nivel sin necesidad de tener experiencia previa debido a que cuentan con un fuerte programa de formación relacionado a la calidad de sus productos y al servicio al cliente.

De este análisis se desprende la siguiente pregunta para la encuesta estructurada la cual tiene como dimensión al talento humano de la organización la cual cuenta con las siguientes variables programa de orientación a los nuevos empleados y prácticas de entrenamiento, reconocimiento de buenas prácticas y políticas de recursos humanos. Así como también los aportes relacionados al conocimiento, la experiencia o hacia ambas variables.

3.5. Análisis pregunta 5

Respecto al nivel de desarrollo de la calidad dentro de las empresas entrevistadas. Se observa que existe una cultura de la calidad desarrollada y se considera de gran importancia al sistema de gestión en las empresas que se encuentran certificadas por normas ISO. Por el otro lado el aporte del auditor entrevistado manifiesta que la cultura de la calidad se mide por la satisfacción de las partes interesadas lo cual es un punto de vista interesante que se utilizará más adelante en la investigación para la consideración dentro de la dimensión de habilidades blandas y mejora continua.

Además, el análisis de la pregunta 5 hace que se tome en cuenta al liderazgo dentro de la organización puesto que es debido a esta dimensión que se ha tomado en cuenta la implementación de sistemas de gestión de la calidad, medio ambiente, salud y seguridad ocupacional, eficiencia energética y acreditaciones en el tema de laboratorios. Ya que los entrevistados muestran gran compromiso hacia el cumplimiento de los estándares internacionales y a su importancia para la organización al nivel estratégico y competitivo. Es por esta razón que la siguiente dimensión dentro de la investigación serán las habilidades blandas tales como liderazgo, compromiso o iniciativa para la solución de problemas.

3.6. Análisis pregunta 6

Las normas ISO más importantes para los entrevistados dependen del giro de negocio de las mismas por ejemplo para la Empresa C es importante las relacionadas a los laboratorios como la 17020 y la 17025 pero para el caso de la Empresa D la norma importante debido a su giro de negocio automotriz es la 50001 de Eficiencia Energética. Sin embargo, todas las empresas coinciden que la norma ISO 9001-2015 del sistema de

gestión de la calidad es la más importante o básica como se ha mencionado en algunos casos. También es importante recalcar que para el auditor entrevistado las normas que escoja una empresa dependen de hacer crecer su confianza y su reputación relacionadas a su giro de negocio. Razón por la cual, en la encuesta estructura se ha preguntado las normas ISO que han certificado en sus organizaciones. Así como también se ha realizado una pregunta sobre los planes a futuro de la organización.

3.7. Análisis pregunta 7

Respecto a que tipos de conocimientos son importantes para los profesionales en calidad e innovación las empresas mencionaron que la estadística es de suma importancia junto con programas informáticos como Excel. Sin embargo, consideran importante que el desarrollo de métodos, criterios, estrategias y oportunidades de mejora, investigación y manejo de indicadores son conocimientos importantes para este tipo de profesionales. En el caso de habilidades blandas consideran al liderazgo, orientación a resultados y compromiso con la organización como habilidades claves.

En esta pregunta los entrevistados coinciden tanto en el uso de habilidades duras como de habilidades blandas para el desarrollo de la cultura de la calidad.

3.8. Análisis pregunta 8

Esta pregunta no agrega mucho valor para las personas entrevistadas a excepción de la empresa A. Sin embargo, es un generador de valor para la universidad, ya que muchas empresas entrevistadas desconocían que se ofrecían estos programas en la Universidad Andina Simón Bolívar tanto en su fase de Especialización como de Maestría.

Para el auditor Armín Pazmiño es importante que estas fases se mantengan separadas puesto que la especialización es la línea base para la maestría. Además, para la empresa C, manifiesta que se avizora un auge de profesionales de calidad en los próximos años. Esta interpretación de la pregunta 8 se le ha colocado en una nueva dimensión denominada programa de estudios con el fin de conocer su interrelación con otras variables dentro de la investigación.

3.9. Análisis pregunta 9

Respecto a los planes a futuro para los profesionales en calidad e innovación en sus empresas no existe una línea en común para las mismas. Sin embargo, los entrevistados manifestaron que son importante las capacitaciones y el entrenamiento de

su propio personal, además de contar con procesos de selección mucho mejores para contar con personal ejecutivo calificado. Por el otro lado, los entrevistados manifestaron que el compromiso del personal será su estrategia a futuro, así como también el benchmarking. También es importante mencionar que todo esto depende de la orientación al crecimiento, el aumento de beneficios y la continuidad del negocio. Respecto a esta pregunta se considera a la dimensión de talento humano como soporte de la cultura de la calidad.

3.10. Análisis pregunta 10

Respecto a la transversalidad de la calidad las empresas entrevistadas manifestaron su total conformidad. Cabe destacar que dentro de los argumentos de las entrevistas la empresa A manifestó que la calidad da orden lo cual es muy importante ya que la transversalidad de la calidad hace que esté presente en todos los procesos y áreas de la organización creando este orden en cada uno de ellos.

4. Levantamiento de la encuesta estructurada a los egresados del programa

Sobre la base del aporte de los expertos y del marco teórico se han definido 5 dimensiones contenidas en 23 preguntas (proposiciones) a los egresados del programa de estudios (Ver Anexo 2). Con la cual se encuestó a 89 egresados de la Maestría en Gestión de la Calidad e Innovación de una población total de 134 personas. La información de los contactos de las fue provista por la UASB-Sede Ecuador. Es necesario indicar que las razones por las cuales las otras personas no pudieron contestar el cuestionario estructurado se debió a que no se los pudo contactar ni por correo electrónico o llamada telefónica y 3 personas manifestaron su desinterés en llenar el cuestionario debido a que su trabajo estaba relacionada con temas educativos. En conclusión, se obtuvo un 95% de confianza con un error máximo permisible de 6.04%. Con la característica particular de que todas las personas que sí contestaron el cuestionario trabajaban en áreas relacionadas a la calidad.

También es importante mencionar que se ha realizado dentro del cuestionario estructurado el uso de la escala de Likert con el fin de conocer el nivel de acuerdo o desacuerdo respecto a las proposiciones. La escala de Likert es una escala ordenada y de una sola dimensión, que permite al encuestado dar afirmaciones de acuerdo o desacuerdo. También, permite analizar de forma coherente los resultados obtenidos a través del uso

de medidas fiables y válidas, con una inclusión clara de los criterios de selección (Matas 2018). El coeficiente Alfa de Cronbach de la encuesta aplicada en la investigación es del 0,7449 lo que significa que la fiabilidad de la encuesta es buena ya que es mayor a 0,7 (Bojórquez José, López Lina, y Hernández Marina 2013, 6).

El propósito del análisis de la presente investigación es encontrar la dependencia de las diferentes variables, mediante el test de Ji cuadrado a un nivel de significancia del 5%, mediante la utilización del programa DYANE. Para ello se obtuvieron 82 dependencias de la combinación en pares de un total de 23 preguntas (proposiciones) y los resultados se muestran a continuación:

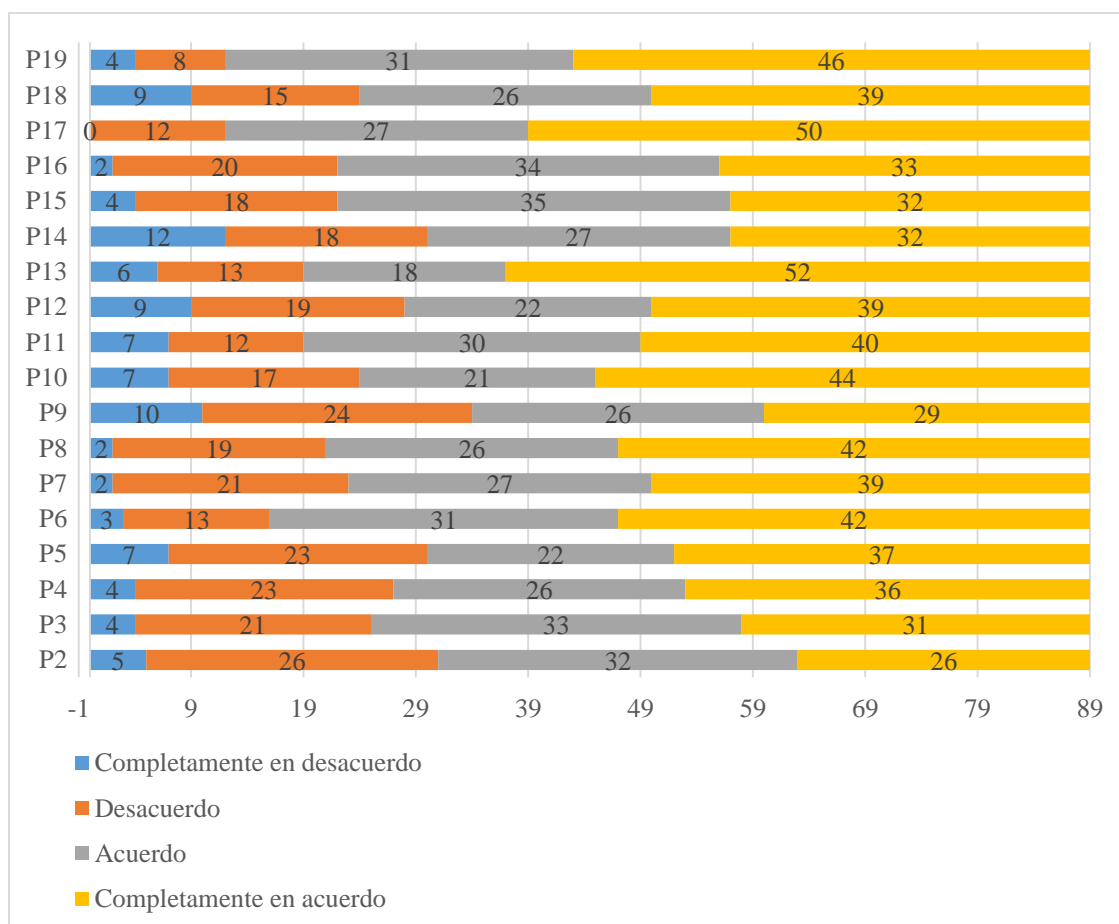


Figura 1. Proposiciones en Escala de Likert

5. Dimensión Cultura de la Calidad

De acuerdo con el análisis de las preguntas de la encuesta a expertos se determinó como dimensión de la investigación a la cultura de la calidad justo con sus variables:

- Implementación de mejoras
- Desarrollo de procesos

- Toma de decisiones
- Uso de estándares, manuales o guías
- Opiniones para la toma de decisiones
- Iniciativa para la solución de problemas

Estas variables se encuentran en forma de proposición todas en relación de dependencia a la cultura de la calidad y representan el 8% del total de las variables de la investigación.

5.1. Implementación de Mejoras vs cultura de la calidad

En el Anexo 3 se muestra la dependencia mejoras dentro de la organización vs la cultura de la calidad de acuerdo a las siguientes proposiciones:

- La cultura de calidad dentro de mi empresa se encuentra desarrollada.
- La implementación de mejoras en su organización ha desarrollado una cultura de la calidad.

Por lo tanto, se infiere que la cultura de la calidad se desarrolla gracias a la implementación de mejoras dentro de la organización de acuerdo al Anexo 3.

5.2. Procesos vs cultura de la calidad

Se determinó dentro de la investigación que el desarrollo de la cultura de la calidad dentro de la empresa se debe a que los procesos dentro del trabajo se encuentran en permanente mejora de acuerdo a las siguientes proposiciones que se encuentran en el Anexo 4:

- La cultura de calidad dentro de mi empresa se encuentra desarrollada.
- Los procesos dentro de mi trabajo se encuentran mejorando permanentemente.

5.3. Toma de decisiones vs cultura de la calidad

La cultura de la calidad se encuentra desarrollada debido a que la toma de decisiones se encuentra basada en la misión, visión y valores institucionales. Esto se evidencia en la dependencia directa de las siguientes proposiciones las cuales se encuentran dentro del Anexo 5:

- La cultura de calidad dentro de mi empresa se encuentra desarrollada.
- La toma de decisiones en mi trabajo se encuentra basada en la misión, visión y valores institucionales.

5.4. Uso de estándares, manuales o guías vs cultura de la calidad

El uso de estándares, manuales o guías influye en hacer más llevadero el trabajo promoviendo el desarrollo de la cultura de la calidad dentro de la empresa. A continuación, las proposiciones que se encuentran en relación de dependencia en el Anexo 6:

- La cultura de calidad dentro de mi empresa se encuentra desarrollada.
- El uso de estándares, manuales o guías hace más llevadero mi trabajo.

5.5. Opiniones para la toma de decisiones vs cultura de la calidad

En la interrelación de las siguientes proposiciones se muestra total dependencia. Es decir que al considerar las opiniones de los trabajadores dentro del área laboral se mejora la toma de decisiones en la organización y por lo tanto produce que la cultura de la calidad se encuentre desarrollándose. A continuación, se encuentran las proposiciones con relación de dependencia y la información sobre la tabulación cruzada se encuentra en el anexo 7:

- La cultura de calidad dentro de mi empresa se encuentra desarrollada.
- Las opiniones de todos en el área o departamento mejoran la toma de decisiones en la organización.

5.6. Iniciativa para la solución de problemas vs cultura de la calidad

Se puede evidenciar en la siguiente tabulación de variables que mientras el puesto de jefatura permita que se tome la iniciativa para la solución de problemas, esto provoca que la cultura de la calidad se desarrolle dentro de la empresa. A pesar que la relación de dependencia se encuentra en el límite de frontera ($p=0,0513$) se ha considerado dentro de las dependencias de proposiciones. A continuación, se encuentra las proposiciones en relación de dependencia y en el anexo 8 la información sobre la tabulación cruzada:

- La cultura de calidad dentro de mi empresa se encuentra desarrollada.
- Mi jefe permite que se tome la iniciativa para la solución de problemas.

6. Dimensión Talento Humano

Con el análisis del marco teórico y las encuestas de los expertos existen una serie de variables que se encuentran dentro de la dimensión de talento humano

las cuales tienen que ver con programas de carrera, capacitación, orientación y reconocimiento.

6.1. Programas de reconocimiento vs cultura de la calidad

Dentro de la investigación y tabulación cruzada de las variables (Anexo 9), se evidencia una dependencia entre los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales contribuyendo al desarrollo de la cultura de la calidad dentro de la empresa.

- La cultura de calidad dentro de mi empresa se encuentra desarrollada.
- Los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales conllevan a una mejor cultura de la calidad.

6.2. Programa de carrera y desarrollo profesional vs cultura de la calidad

Se evidencia que los programas de carrera y desarrollo profesional han ayudado en las empresas de los estudiantes encuestados a desarrollar una cultura de la calidad dentro de la organización. Conforme se muestra en las siguientes proposiciones las cuales se encuentran en el Anexo 10 a través de la tabulación cruzada:

- La cultura de calidad dentro de mi empresa se encuentra desarrollada.
- El programa de carrera y desarrollo profesional aporta a una mejor cultura de la calidad en mi trabajo.

6.3. Capacitación continua vs cultura de la calidad

Dentro de la investigación realizada, la capacitación continua es clave para desarrollar la cultura de calidad en las organizaciones, tal como se muestran en las siguientes proposiciones dependientes:

- La cultura de calidad dentro de mi empresa se encuentra desarrollada.
- La capacitación continua es parte de la cultura de mi trabajo.

Para mayor información de la tabulación cruzada se lo puede revisar en el Anexo 11 de esta investigación.

6.4. Programas de orientación a nuevos empleados vs reconocimiento

Existe una relación de dependencia (Anexo 12) entre el programa de orientación a los nuevos empleados y los programas de reconocimiento a las buenas prácticas

produciendo una incorporación y mejora de la cultura de la calidad. A continuación, se encuentran las proposiciones:

- El programa de orientación a los nuevos empleados los incorpora a la cultura de la calidad de la empresa.
- Los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales conllevan a una mejor cultura de la calidad.

6.5. Programas de orientación a los nuevos empleados y carrera vs desarrollo profesional

Dentro de la investigación se ha determinado dependencia entre el programa de orientación a los nuevos empleados y el programa de carrera y desarrollo profesional produciendo una incorporación a la cultura de la calidad de la empresa y al mejoramiento de la misma. Se podría decir que el programa de orientación a los nuevos empleados forme parte del programa de carrera y desarrollo profesional como paso inicial. Para mayor información sobre la tabulación cruzada de las proposiciones ver el Anexo 13. A continuación, se encuentran las proposiciones:

- El programa de orientación a los nuevos empleados los incorpora a la cultura de la calidad de la empresa.
- El programa de carrera y desarrollo profesional aporta a una mejor cultura de la calidad en mi trabajo.

6.6. Programa de orientación a los nuevos empleados vs liderazgo jerárquico superior

Hay una relación de dependencia de los resultados obtenidos de la tabulación cruzada (Anexo 14) entre el programa de orientación a los nuevos empleados con el fin de incorporarlos a la cultura de la calidad de la empresa y el liderazgo que demuestra el jefe inmediato superior. Se podría decir que el programa de orientación a los nuevos empleados podría ser dado por el jefe inmediato superior para demostrar su liderazgo. A continuación, se encuentran las proposiciones:

- El programa de orientación a los nuevos empleados los incorpora a la cultura de la calidad de la empresa.
- Mi jefe inmediato superior demuestra liderazgo para nuestra área o departamento.

6.7. Programa de orientación a los nuevos empleados e iniciativa

El programa de orientación a los nuevos empleados y la apertura del jefe inmediato superior para la toma de iniciativa para la solución de problemas son dependientes (Anexo 15). Es decir, el programa de orientación se puede enseñar sobre la importancia de la iniciativa con el fin de solucionar problemas. A continuación, se encuentran las proposiciones:

- El programa de orientación a los nuevos empleados los incorpora a la cultura de la calidad de la empresa.
- Mi jefe permite que se tome la iniciativa para la solución de problemas.

6.8. Programa de orientación a los nuevos empleados vs capacitación

continua

Hay una relación de dependencia (Anexo 16) entre el programa de orientación a los nuevos empleados y la capacitación continua. En otras palabras, la capacitación continua debería formar parte del programa de orientación a los nuevos empleados a través de cursos presenciales o virtuales. A continuación, se encuentran las proposiciones:

- El programa de orientación a los nuevos empleados los incorpora a la cultura de la calidad de la empresa.
- La capacitación continua es parte de la cultura de mi trabajo.

6.9. Programa de orientación a los nuevos empleados vs aportes profesionales

basados en la experiencia

Existe una relación de dependencia (ver tabla de frecuencias Anexo 17) entre el programa de orientación a los nuevos empleados y los aportes profesionales de los trabajadores producto de la experiencia. Se podría afirmar que al direccionar bien el esfuerzo del trabajador en una orientación clara a los nuevos empleados se logrará una incorporación a la cultura de la calidad de la empresa. A continuación, se encuentran las proposiciones:

- El programa de orientación a los nuevos empleados los incorpora a la cultura de la calidad de la empresa.
- Los aportes profesionales en el trabajo dependen de la experiencia.

6.10. Programa de orientación a los nuevos empleados vs aportes profesionales basados en conocimiento

Se evidencia una relación de dependencia entre el programa de orientación a los nuevos empleados y los aportes profesionales de los mismos basados en su experiencia. A continuación, se encuentran las proposiciones de la tabla de frecuencia (Anexo 18):

- El programa de orientación a los nuevos empleados los incorpora a la cultura de la calidad de la empresa.
- Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento.

6.11. Programa de orientación a los nuevos empleados vs continuidad del negocio

Se evidencia una relación de dependencia entre el programa de orientación a los nuevos empleados y la continuidad del negocio basada en el compromiso de los trabajadores. Es decir, se puede inferir que la continuidad del negocio depende del compromiso de los trabajadores que se podría dar a través de un exitoso programa de orientación a los nuevos empleados. A continuación, se encuentran las proposiciones, para mayor información sobre la tabulación cruzada revisar el Anexo 19:

- El programa de orientación a los nuevos empleados los incorpora a la cultura de la calidad de la empresa.
- La continuidad del negocio depende del compromiso de los trabajadores.

6.12. Capacitación continua vs aportes profesionales basados en la experiencia

Hay interdependencia (ver anexo 20) entre la capacitación continua y los aportes profesionales en el trabajo producto de la experiencia. En este análisis de resultados, una vez más se evidencia la importancia de las capacitaciones al personal para el mejoramiento de la cultura de la calidad. A continuación, se encuentran las proposiciones:

- La capacitación continua es parte de la cultura de mi trabajo.
- Los aportes profesionales en el trabajo dependen de la experiencia.

6.13. Capacitación continua vs aportes profesionales basados en el conocimiento y en la experiencia

La capacitación continua para el mejoramiento de la cultura de la calidad es dependiente de los aportes profesionales basados en el conocimiento y la experiencia. Se

podría afirmar que el conocimiento y la experiencia se complementan. A continuación, se muestran las proposiciones, para mayor información sobre la tabulación cruzada revisar el Anexo 21:

- La capacitación continua es parte de la cultura de mi trabajo.
- Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento y de la experiencia.

6.14. Capacitación continua vs continuidad del negocio por compromiso

La capacitación continua produce un mayor compromiso en los trabajadores haciendo que la cultura de la calidad y la continuidad del negocio permanezcan. A continuación, se muestran las proposiciones dependientes:

- La capacitación continua es parte de la cultura de mi trabajo.
- La continuidad del negocio depende del compromiso de los trabajadores.

Para mayor información sobre la tabulación cruzada de los proposiciones revisar el Anexo 22.

6.15. Programa de reconocimiento vs programas de carrera y desarrollo profesional

Se evidencia una relación de dependencia (Anexo 23) entre los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales y los programas de carrera y desarrollo profesional. Se podría decir entonces que los programas de reconocimiento forman parte de los programas de carrera y desarrollo profesional. A continuación, se encuentran las proposiciones:

- Los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales conllevan a una mejor cultura de la calidad.
- El programa de carrera y desarrollo profesional aporta a una mejor cultura de la calidad en mi trabajo.

6.16. Programas de reconocimiento vs liderazgo jerárquico superior

Los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales y el liderazgo demostrado por el jefe inmediato superior son dependientes. Haciendo que estas proposiciones mejoren a la cultura de la calidad. En algunas organizaciones los programas de reconocimiento premian a los mejores líderes dentro de la empresa. A

continuación, se encuentran las proposiciones. Sin embargo, para mayor información sobre la tabulación cruzada se puede revisar el Anexo 24:

- Los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales conllevan a una mejor cultura de la calidad.
- Mi jefe inmediato superior demuestra liderazgo para nuestra área o departamento.

6.17. Programas de reconocimiento vs iniciativa

Existe una relación de dependencia (Anexo 25) entre los programas de reconocimiento y la libertad del trabajador para tomar la iniciativa en la solución de problemas. Por lo que se podría inferir que la iniciativa para la solución de problemas debe ser considerada en los programas de reconocimiento a las buenas prácticas laborales. A continuación, se encuentran las proposiciones:

- Los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales conllevan a una mejor cultura de la calidad.
- Mi jefe permite que se tome la iniciativa para la solución de problemas.

6.18. Programas de reconocimiento vs capacitación continua

Se evidencia una relación de dependencia (Anexo 26) entre los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales y la capacitación continua haciendo que ambas proposiciones mejoren la cultura de la calidad dentro de la organización. A continuación, se encuentran las proposiciones:

- Los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales conllevan a una mejor cultura de la calidad.
- La capacitación continua es parte de la cultura de mi trabajo.

6.19. Programas de reconocimiento vs aportes profesionales por conocimiento

Los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y los aportes profesionales basados en el conocimiento son dependientes (Ver Anexo 27). Es decir, se podría inferir que el conocimiento sobre las políticas institucionales hace que el trabajador produzca aportes más significativos dentro de la organización haciendo que estos aportes sean producto del conocimiento de las políticas institucionales. A continuación, se encuentran las proposiciones:

- Los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales conllevan a una mejor cultura de la calidad.
- Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento.

6.20. Programas de reconocimiento vs aportes basados en la experiencia y conocimiento

La relación de dependencia (Anexo 28) entre los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales y los aportes profesionales debido al conocimiento y la experiencia del trabajador determina que tanto el conocimiento como la experiencia son tomados en cuenta dentro de los programas de reconocimiento. A continuación, se encuentran las proposiciones:

- Los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales conllevan a una mejor cultura de la calidad.
- Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento y de la experiencia.

6.21. Programas de reconocimiento y continuidad del negocio

Hay una relación de dependencia (Ver anexo 29 sobre la tabulación cruzada) entre los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales y la continuidad del negocio por el compromiso de los trabajadores. Se podría inferir que el compromiso de los trabajadores depende del reconocimiento que se les brinde en la organización. A continuación, se encuentran las proposiciones:

- Los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales conllevan a una mejor cultura de la calidad.
- La continuidad del negocio depende del compromiso de los trabajadores.

6.22. Programas de carrera y desarrollo profesional vs liderazgo

Hay una relación de dependencia entre el liderazgo del jefe inmediato superior y los programas de carrera y desarrollo profesional. Es decir, el motivante para que un trabajador continúe con su carrera dentro de la empresa depende del liderazgo de su jefe inmediato superior. A continuación, se encuentran las proposiciones y en el Anexo 30 la tabulación cruzada:

- El programa de carrera y desarrollo profesional aporta a una mejor cultura de la calidad en mi trabajo.

- Mi jefe inmediato superior demuestra liderazgo para nuestra área o departamento.

6.23. Programas de carrera y desarrollo profesional vs capacitación continua

Se evidencia una dependencia (ver tabulación cruzada en el Anexo 31) entre la capacitación continua y los programas de carrera y desarrollo profesional, haciendo que la capacitación forme parte importante de estos programas. A continuación, se encuentran las proposiciones:

- El programa de carrera y desarrollo profesional aporta a una mejor cultura de la calidad en mi trabajo.
- La capacitación continua es parte de la cultura de mi trabajo.

6.24. Programas de carrera y desarrollo profesional vs aportes basados en la experiencia

Los aportes profesionales basados en la experiencia y los programas de carrera y desarrollo profesional son dependientes. Lo cual significa que a mayor experiencia del trabajador más podría avanzar dentro del programa de carrera y desarrollo profesional y mayores serían los aportes que se realice a su empresa. A continuación, se encuentran las proposiciones y en el anexo 32 se encuentra la tabulación cruzada de las proposiciones:

- El programa de carrera y desarrollo profesional aporta a una mejor cultura de la calidad en mi trabajo.
- Los aportes profesionales en el trabajo dependen de la experiencia.

6.25. Programas de carrera y desarrollo profesional vs aportes basados en el conocimiento

Los aportes profesionales basados en el conocimiento y el programa de carrera y desarrollo profesional son interdependientes (ver la tabulación cruzada en el Anexo 33). Haciendo que el conocimiento sea parte importante de estos programas para la mejora de la cultura de la calidad. A continuación, se encuentran las proposiciones:

- El programa de carrera y desarrollo profesional aporta a una mejor cultura de la calidad en mi trabajo.
- Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento.

6.26. Programas de carrera y desarrollo profesional vs aportes basados en experiencia y conocimiento

Como se pudo leer en los apartados 6.24 y 6.25, los aportes profesionales dependen ya sea de la experiencia o del conocimiento y en este apartado depende de ambos siendo de suma importancia para los programas de carrera y desarrollo profesional. A continuación, se encuentran las proposiciones:

- El programa de carrera y desarrollo profesional aporta a una mejor cultura de la calidad en mi trabajo.
- Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento y de la experiencia.

Para mayor información sobre la tabulación cruzada puede revisar el Anexo 34

6.27. Programas de carrera y desarrollo profesional vs iniciativa

Hay una relación de dependencia (ver tabulación cruzada en el Anexo 35) entre la toma de iniciativa para la solución de problemas, siempre y cuando el jefe inmediato superior lo permita y los programas de carrera y desarrollo profesional. Se podría inferir entonces que para avanzar en la carrera profesional es necesario que los trabajadores tomen la iniciativa para seguir ascendiendo dentro de estos programas. A continuación, se encuentran las proposiciones:

- El programa de carrera y desarrollo profesional aporta a una mejor cultura de la calidad en mi trabajo.
- Mi jefe permite que se tome la iniciativa para la solución de problemas.

6.28. Capacitación continua vs liderazgo jerárquico superior

Se muestra que la capacitación continua es parte importante de los programas de carrera y desarrollo profesional. A continuación, se encuentran las proposiciones dependientes (para mayor información sobre la tabulación cruzada revisar el Anexo 36):

- El programa de carrera y desarrollo profesional aporta a una mejor cultura de la calidad en mi trabajo.
- La capacitación continua es parte de la cultura de mi trabajo.

6.29. Programas de carrera y desarrollo profesional vs continuidad del negocio

El compromiso de los trabajadores para la continuidad del negocio es dependiente de los programas de carrera y desarrollo profesional (Anexo 37). Se podría entonces inferir, que el compromiso de los trabajadores es clave dentro del desarrollo de estos programas de carrera con el fin de mantener la continuidad del negocio y la mejora de la cultura de la calidad. A continuación, se encuentran las proposiciones:

- El programa de carrera y desarrollo profesional aporta a una mejor cultura de la calidad en mi trabajo.
- La continuidad del negocio depende del compromiso de los trabajadores.

6.30. Programa de carrera y desarrollo profesional vs Uso de estándares, manuales o guías

Los programas de carrera y desarrollo profesional y el uso de estándares, manuales o guías se encuentran relacionados a pesar de la probabilidad se encuentra en el límite de frontera (Ver Anexo 38). Esto significa que los programas de carrera y desarrollo profesional son producto del uso de estándares, manuales o guías haciendo más llevadero el trabajo de los empleadores. A continuación, se muestran las proposiciones:

- El uso de estándares, manuales o guías hace más llevadero mi trabajo
- El programa de carrera y desarrollo profesional aporta a una mejor cultura de la calidad en mi trabajo.

7. Dimensión Mejora Continua

Si bien es cierto, la mejora continua fortalece a la cultura de la calidad dentro de una organización. Se ha considera a la mejora continua como una de las dimensiones debido a la multitud de relaciones existentes entre la misma y el resto de variables de la encuesta realizado a los profesionales egresados de los programas de Maestría de la Universidad Andina Simón Bolívar. Entre las variables más importantes se encuentra:

- Procesos
- Toma de decisiones
- Programas de reconocimiento, carrera y capacitación continua
- Aportes profesionales

- Continuidad del negocio

7.1. Procesos vs mejoras

Hay una relación de dependencia (Ver Anexo 39 para mayor información de la tabulación cruzada) entre la implementación de mejoras y los procesos los cuales manifiestan que ambos contribuyen al mejoramiento de las condiciones laborales y el desarrollo de una cultura de calidad. A continuación las proposiciones:

- La implementación de mejoras en su organización ha desarrollado una cultura de la calidad.
- Los procesos dentro de mi trabajo se encuentran mejorando permanentemente.

7.2. Mejoras vs Toma de decisiones basada en misión, visión y valores

Dentro del desarrollo de la cultura de la calidad existe una interdependencia (Anexo 40) entre la implementación de mejoras para el desarrollo de una cultura de calidad y la toma de decisiones basadas en la misión, visión y valores institucionales. Como se manifiestan en las siguientes proposiciones:

- La implementación de mejoras en su organización ha desarrollado una cultura de la calidad.
- La toma de decisiones en mi trabajo se encuentra basada en la misión, visión y valores institucionales

7.3. Mejoras vs Toma de decisiones basadas en opiniones

Hay una relación de dependencia (ver tabla de frecuencia Anexo 41) entre la implementación de mejoras y las opiniones de los trabajadores en el área para la toma de decisiones. Lo cual produce un desarrollo de la cultura de la calidad tal como se muestra en las siguientes proposiciones:

- La implementación de mejoras en su organización ha desarrollado una cultura de la calidad.
- Las opiniones de todos en el área o departamento mejoran la toma de decisiones en la organización.

7.4. Mejoras vs Programas de reconocimiento

En lo que respecta a los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales se evidencia una relación de dependencia (Anexo 42) con la

implementación de mejoras para el desarrollo de la cultura de la calidad. Por lo que se deduce que el reconocimiento de buenas prácticas es producto de una implementación de mejoras dentro de la organización tal como se muestra en las siguientes proposiciones:

- La implementación de mejoras en su organización ha desarrollado una cultura de la calidad.
- Los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales conllevan a una mejor cultura de la calidad.

7.5. Mejoras vs Programa de carrera y desarrollo profesional

Se evidencia una relación de dependencia (Ver Anexo 43) entre el programa de carrera y desarrollo profesional y la implementación de mejoras. De lo cual se puede inferir, que el programa de carrera y desarrollo es una implementación de una mejora tal y como se muestra en las siguientes proposiciones:

- La implementación de mejoras en su organización ha desarrollado una cultura de la calidad.
- El programa de carrera y desarrollo profesional aporta a una mejor cultura de la calidad en mi trabajo.

7.6. Mejoras vs Capacitación continua

Existe una relación de dependencia entre la capacitación continua y la implementación de mejoras (Anexo 44). Por lo tanto, se infiere que la capacitación continua es una implementación de una mejora dentro de la organización tal como se muestran en las siguientes proposiciones:

- La implementación de mejoras en su organización ha desarrollado una cultura de la calidad.
- La capacitación continua es parte de la cultura de mi trabajo.

7.7. Procesos vs toma de decisiones

Hay una relación de dependencia entre la mejora continua de los procesos y la toma de decisiones basada en la misión, visión y valores institucionales (Ver Anexo 45 para la tabla de frecuencias). Es decir, una decisión basada en los lineamientos de la misión, visión y valores institucionales es la mejora continua de los procesos. Como se muestra a continuación en las siguientes proposiciones:

- Los procesos dentro de mi trabajo se encuentran mejorando permanentemente.

- La toma de decisiones en mi trabajo se encuentra basada en la misión, visión y valores institucionales

7.8. Procesos vs uso de estándares, manuales o guías

Se encuentra una relación de dependencia entre la mejora continua de los procesos y el uso de estándares, manuales o guías (Ver Anexo 46). Por lo tanto, se infiere que la utilización de los estándares, manuales o guías mejoran continuamente los procesos dentro de una organización tal como se muestra en las siguientes proposiciones:

- Los procesos dentro de mi trabajo se encuentran mejorando permanentemente.
- El uso de estándares, manuales o guías hace más llevadero mi trabajo.

7.9. Procesos vs mejora por consideración de opiniones

Se evidencia una relación de dependencia entre la mejora continua de los procesos a causa de la consideración de las opiniones de las personas de un área de trabajo para la toma de decisiones. A continuación, se encuentran las proposiciones y en el anexo 47 la tabla de frecuencias de las proposiciones:

- Los procesos dentro de mi trabajo se encuentran mejorando permanentemente.
- Las opiniones de todos en el área o departamento mejoran la toma de decisiones en la organización.

7.10. Procesos y programa de orientación de empleados

Existe una relación de dependencia entre los programas de orientación para los nuevos empleados produciendo una mejora continua dentro de los procesos de la empresa a causa de que estos programas incorporan a los trabajadores dentro de la cultura de calidad de la organización tal y como se muestra en las siguientes proposiciones y en el anexo 48:

- Los procesos dentro de mi trabajo se encuentran mejorando permanentemente.
- El programa de orientación a los nuevos empleados los incorpora a la cultura de la calidad de la empresa.

7.11. Procesos vs programas de reconocimiento

Los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales producen la mejora continua de los procesos tal y como se muestra en las siguientes proposiciones:

- Los procesos dentro de mi trabajo se encuentran mejorando permanentemente.
- Los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales conllevan a una mejor cultura de la calidad.

Para mayor información sobre la tabulación cruzada de las proposiciones se puede revisar el Anexo 49.

7.12. Procesos vs programas de carrera y desarrollo profesional

Existe una relación de dependencia entre la implementación de programas de carrera y desarrollo profesional y la mejora continua de los procesos, ya que estos programas aportan a la cultura de la calidad. Tal y como se muestra en las siguientes proposiciones:

- Los procesos dentro de mi trabajo se encuentran mejorando permanentemente.
- El programa de carrera y desarrollo profesional aporta a una mejor cultura de la calidad en mi trabajo.

Además, se encuentra en el Anexo 50 mayor información sobre la tabulación cruzada de las proposiciones.

7.13. Procesos e iniciativa

La mejora continua de los procesos por medio de la implementación de la iniciativa de dependiente de la toma de iniciativa para la solución de problemas (Anexo 51). Esto se puede dar siempre y cuando el nivel jerárquico superior lo permita. Además, esto produce la solución de los problemas identificados dentro del proceso. A continuación, se muestran las proposiciones:

- Los procesos dentro de mi trabajo se encuentran mejorando permanentemente.
- Mi jefe permite que se tome la iniciativa para la solución de problemas.

7.14. Procesos y capacitación continua

Dentro de la mejora continua de los procesos existe una relación de dependencia con la capacitación continua tal y como se muestra en las siguientes proposiciones y en el anexo 52:

- Los procesos dentro de mi trabajo se encuentran mejorando permanentemente.
- La capacitación continua es parte de la cultura de mi trabajo.

7.15. Procesos vs aportes profesionales por conocimiento y experiencia

Se evidencia una relación de dependencia (Ver anexo 53) para la mejora continua de los procesos producto de los aportes profesionales provenientes del conocimiento y de la experiencia de los profesionales de la organización tal y como se muestra en las siguientes proposiciones:

- Los procesos dentro de mi trabajo se encuentran mejorando permanentemente.
- Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento y de la experiencia.

7.16. Procesos vs continuidad del negocio por el compromiso de los trabajadores

La continuidad del negocio se puede producir por diferentes aspectos uno de ellos el compromiso de los trabajadores por lo que se encuentra en relación de dependencia (Anexo 54) con la mejora de los procesos tal y como se muestra en las siguientes proposiciones:

- Los procesos dentro de mi trabajo se encuentran mejorando permanentemente.
- La continuidad del negocio depende del compromiso de los trabajadores.

8. Dimensión Habilidades Blandas

A diferencia de las dimensiones de mejora continua y cultura de la calidad, la dimensión de habilidades blandas no es una habilidad dura. Es decir, no depende de un conocimiento técnico, lo cual resulta interesante dentro de la investigación ya que los aportes de los egresados encuestados manifiestan en un 29% el total de proposiciones relacionadas a esta dimensión.

8.1. Toma de decisiones vs consideración de opiniones

La toma de decisiones esta interrelacionado con la consideración de opiniones de los trabajadores dentro de las áreas (Ver Anexo 55 para la tabulación cruzada). A continuación, se muestran las proposiciones:

- La toma de decisiones en mi trabajo se encuentra basada en la misión, visión y valores institucionales
- Las opiniones de todos en el área o departamento mejoran la toma de decisiones en la organización.

8.2. Toma de decisiones vs liderazgo jefaturas

Hay una relación de dependencia entre el liderazgo mostrado por el jefe de un área o departamento y la toma de decisiones (Ver Anexo 56 para la tabulación cruzada). Es decir, la influencia de la misión, visión y los valores institucionales se muestran en el liderazgo del jefe inmediato superior. A continuación, se muestran las proposiciones:

- La toma de decisiones en mi trabajo se encuentra basada en la misión, visión y valores institucionales
- Mi jefe inmediato superior demuestra liderazgo para nuestra área o departamento.

8.3. Toma de decisiones vs continuidad del negocio por el compromiso de los trabajadores

Existe una relación de dependencia entre la continuidad del negocio y la toma de decisiones. Sin embargo, esto es producto del compromiso de los trabajadores. A continuación, se encuentran las proposiciones:

- La toma de decisiones en mi trabajo se encuentra basada en la misión, visión y valores institucionales
- La continuidad del negocio depende del compromiso de los trabajadores.

Para mayor información se puede revisar el Anexo 57 sobre la tabulación cruzada de estas proposiciones.

8.4. Toma de decisiones vs uso de estándares, manuales o guías

La consideración de las opiniones dentro del área laboral y el uso de estándares, manuales o guías producen el mejoramiento de la toma de decisiones y hace que el trabajo sea más llevadero para los trabajadores (Anexo 58). A continuación, se encuentran las proposiciones:

- El uso de estándares, manuales o guías hace más llevadero mi trabajo
- Las opiniones de todos en el área o departamento mejoran la toma de decisiones en la organización.

8.5. Aportes profesionales vs programa de orientación a los nuevos empleados

Existe una relación de dependencia entre el programa de orientación a los nuevos empleados haciendo que se produzca aportes profesionales relacionados al área de trabajo

(Ver Anexo 59 para la tabulación cruzada). Todo esto producto de la incorporación en la cultura de la calidad. A continuación, se encuentran las proposiciones:

- Los aportes profesionales están relacionados al área o departamento en la que trabajo.
- El programa de orientación a los nuevos empleados los incorpora a la cultura de la calidad de la empresa.

8.6. Aportes profesionales vs uso de estándares, manuales o guías

Los aportes profesionales se encuentran relacionados con su área laboral producto del uso de estándares, manuales o guías. Para la visualización de la tabla de frecuencias de las proposiciones puede revisar el Anexo 60. A continuación, se encuentran las proposiciones:

- El uso de estándares, manuales o guías hace más llevadero mi trabajo
- Los aportes profesionales están relacionados al área o departamento en la que trabajo.

8.7. Aportes profesionales vs programas de reconocimiento

A continuación, se muestra que los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales están en relación de dependencia con los aportes profesionales que se realizan en el trabajo (Ver Anexo 61). A continuación, se muestran las proposiciones:

- Los aportes profesionales están relacionados al área o departamento en la que trabajo.
- Los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales conllevan a una mejor cultura de la calidad.

8.8. Aportes profesionales vs programa de carrera y desarrollo profesional

Los programas de carrera y desarrollo profesional aportan a una mejor cultura de la calidad y producen aportes profesionales en el área de trabajo (Ver Anexo 62 para la tabulación cruzada de las proposiciones). A continuación, se encuentran las proposiciones:

- Los aportes profesionales están relacionados al área o departamento en la que trabajo.

- El programa de carrera y desarrollo profesional aporta a una mejor cultura de la calidad en mi trabajo.

8.9. Aportes profesionales vs liderazgo jefe inmediato

Existe una relación de dependencia (Ver Anexo 63) entre el liderazgo del jefe inmediato superior frente a sus subordinados produciendo que existan aportes profesionales dentro del área de trabajo. A continuación, se muestran las proposiciones:

- Los aportes profesionales están relacionados al área o departamento en la que trabajo.
- Mi jefe inmediato superior demuestra liderazgo para nuestra área o departamento.

8.10. Aportes profesionales vs iniciativa

Existe una fuerte relación de dependencia entre los aportes profesionales que realizan los trabajadores producto de que el jefe inmediato superior permita la toma de iniciativa para la solución de problemas (Ver Anexo 64). A continuación, se muestran las proposiciones:

- Los aportes profesionales están relacionados al área o departamento en la que trabajo.
- Mi jefe permite que se tome la iniciativa para la solución de problemas.

8.11. Aportes profesionales vs capacitación continua

Existe una relación de dependencia producto de la capacitación continua realizando que existan aportes profesionales dentro del área de trabajo (Ver Anexo 65 para la tabulación cruzada de proposiciones). A continuación, se encuentran las proposiciones:

- Los aportes profesionales están relacionados al área o departamento en la que trabajo.
- La capacitación continua es parte de la cultura de mi trabajo.

8.12. Aportes profesionales vs la experiencia

Existe una relación de dependencia entre los aportes profesionales producto de la experiencia y su relación con el área de trabajo (Ver Anexo 66). A continuación, se encuentran las proposiciones:

- Los aportes profesionales están relacionados al área o departamento en la que trabajo.
- Los aportes profesionales en el trabajo dependen de la experiencia.

8.13. Aportes profesionales vs conocimiento y experiencia

Los aportes profesionales en el área de trabajo son dependientes del conocimiento y la experiencia (Ver Anexo 67 para la tabulación cruzada). Esto hace que estos aportes se encuentren relacionados a su área de trabajo. A continuación, se encuentran las proposiciones:

- Los aportes profesionales están relacionados al área o departamento en la que trabajo.
- Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento y de la experiencia.

8.14. Aportes profesionales vs conocimiento

Existe una relación de dependencia entre los aportes profesionales producto del conocimiento y los aportes profesionales relacionados al área de trabajo (Ver Anexo 68). A continuación, se encuentran las proposiciones:

- Los aportes profesionales están relacionados al área o departamento en la que trabajo.
- Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento.

8.15. Aportes dependientes de la experiencia vs el conocimiento

En las siguientes proposiciones se evidencia una dependencia entre los aportes profesionales basados en la experiencia y el conocimiento (Ver Anexo 69 para la tabulación cruzada). Por lo tanto, se infiere que los mismos pueden venir ya sea de la experiencia o del conocimiento o ambos y se encuentran relacionados al área de trabajo. A continuación, se encuentran las proposiciones:

- Los aportes profesionales en el trabajo dependen de la experiencia.
- Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento.

8.16. Aportes dependientes de la experiencia vs conocimiento y experiencia

Existe una relación de dependencia entre los aportes profesionales en el trabajo basados en la experiencia y aquellos que son basados en el conocimiento y la experiencia.

Por lo tanto, se afirma lo manifestado en el acápite 8.15. A continuación, se muestran las proposiciones:

- Los aportes profesionales en el trabajo dependen de la experiencia.
- Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento y de la experiencia.

Para mayor información sobre la tabulación cruzada de las proposiciones ver el Anexo 70.

8.17. Aportes dependientes de la experiencia vs continuidad del negocio

Existe una relación de dependencia dentro de la investigación y tiene que ver con los aportes profesionales de los trabajadores producto de su experiencia logrando la continuidad del negocio, pero todo producto de su compromiso. A continuación, se encuentran las proposiciones dependientes y en el Anexo 71 se encuentra la tabulación cruzada de las proposiciones:

- Los aportes profesionales en el trabajo dependen de la experiencia.
- La continuidad del negocio depende del compromiso de los trabajadores.

8.18. Aportes dependientes del conocimiento vs el conocimiento-experiencia

Como ya se manifestó en los acápites anteriores existe una relación de dependencia entre los aportes profesionales basados en el conocimiento y aquellos que son producto del conocimiento y de la experiencia (Ver Anexo 72). A continuación, se encuentran las proposiciones:

- Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento.
- Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento y de la experiencia.

8.19. Iniciativa vs capacitación continua

La capacitación continua como para de la cultura del trabajo y la proposición que permite que el jefe inmediato superior deje que los trabajadores implementen la iniciativa para la solución de los problemas de encuentran en relación de dependencia (Ver Anexo 73 para la tabulación cruzada de las proposiciones). Se podría decir que mientras más común es la capacitación dentro de la organización la toma de iniciativa es más frecuente y permitida por el mando supervisor. A continuación, se encuentran las proposiciones:

- Mi jefe permite que se tome la iniciativa para la solución de problemas.

- La capacitación continua es parte de la cultura de mi trabajo.

8.20. Iniciativa vs aportes profesionales basados en la experiencia

Hay una relación de dependencia entre los aportes profesionales basados en la experiencia y la toma de la iniciativa para la solución de problemas, siempre y cuando el jefe inmediato superior lo permita. Esta relación se debe a que mientras más experiencia se tiene más sencillo es resolver problemas. A continuación, se encuentran las proposiciones y en el Anexo 74 se encuentra la tabulación cruzada de las proposiciones:

- Mi jefe permite que se tome la iniciativa para la solución de problemas.
- Los aportes profesionales en el trabajo dependen de la experiencia.

8.21. Iniciativa y aportes basados en el conocimiento

Existe una relación de dependencia (Ver Anexo 75) en los límites de frontera entre los aportes profesionales basados en el conocimiento y la iniciativa para la solución de los problemas. Al igual que el acápite anterior se puede evidenciar que el conocimiento permite que la iniciativa sea más fácilmente tomada. A continuación, se encuentran las proposiciones:

- Mi jefe permite que se tome la iniciativa para la solución de problemas.
- Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento.

8.22. Iniciativa y aportes profesionales basados en conocimiento y experiencia

Como se muestra en los acápites 3.4.70 y 3.4.71 la toma de iniciativa es crucial para la solución de problemas cuando está fundamentada en el conocimiento y la experiencia. A continuación, se encuentran las proposiciones en relación de dependencia y en el Anexo 76 se encuentra la tabulación cruzada de las proposiciones:

- Mi jefe permite que se tome la iniciativa para la solución de problemas.
- Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento y de la experiencia.

8.23. Iniciativa vs continuidad del negocio por compromiso

Se evidencia una relación de dependencia (Ver Anexo 77) entre la toma de iniciativa para la solución de problemas, siempre y cuando el jefe inmediato superior lo permita, y la continuidad del negocio producto del compromiso de los trabajadores. Por

lo tanto, la toma de iniciativa depende del compromiso de los trabajadores. A continuación, se encuentran las proposiciones:

- Mi jefe permite que se tome la iniciativa para la solución de problemas.
- La continuidad del negocio depende del compromiso de los trabajadores

8.24. Iniciativa y planes a futuro

Existe una relación de dependencia entre la toma de iniciativa para la solución de problemas y los planes a futuro tales como la orientación al crecimiento de la empresa, la elaboración de un plan estratégico, la incorporación de las mejores prácticas o benchmarking, el entrenamiento del personal interno, la búsqueda de una certificación ISO (Ver Anexo 78 para la tabulación cruzada). Por lo tanto, se infiere que la toma de iniciativa para la solución de problemas interviene en los planes a futuro de la empresa. A continuación, se encuentran las proposiciones:

- Mi jefe permite que se tome la iniciativa para la solución de problemas.
- ¿Cuáles son los planes a futuro de su organización en lo que respecta a la calidad e innovación?

9. Dimensión programa de estudios

9.1. Conocimientos adquiridos en el programa de estudios vs Uso de estándares, manuales o guías

Se ha demostrado dentro de la investigación que los conocimientos adquiridos durante el programa de maestría tales como compromiso con la organización, desarrollo de estrategias, criterios, métodos, estadística, Excel, habilidades de razonamiento, herramientas tecnológicas de inteligencia de negocios, software para manejo de sistemas de gestión y trabajo remoto, investigación, liderazgo, manejo de indicadores, oportunidades de mejora, orientación a resultados, utilidad de una norma y conocimientos múltiples son un puntal fuerte para hacer más llevadero el trabajo a través del uso de estándares, manuales o guías (Ver Anexo 79). A continuación, se encuentran las proposiciones:

- El uso de estándares, manuales o guías hace más llevadero mi trabajo
- ¿Qué conocimientos han sido importantes para su ejercicio profesional que adquirió durante el programa de maestría en gerencia integrada de la calidad?

9.2. Separación en fases del programa de estudios vs Aportes profesionales

Se puede evidenciar una relación de dependencia entre los aportes profesionales y la separación en fases del programa de estudios (Anexo 80). Por lo cual se recomienda mantener la separación en fases del programa. A continuación, se encuentran las proposiciones:

- Los aportes profesionales están relacionados al área o departamento en la que trabajo.
- La separación en fases del programa de estudios en Especialización y Maestría beneficia al estudiante egresado.

9.3. Separación en fases del programa de estudios vs Programas de carrera y desarrollo profesional

En la investigación hay una dependencia entre la separación en fases del programa de estudios y los programas de carrera y desarrollo profesional para la mejora de la cultura de la calidad (Ver Anexo 81). A continuación, se encuentran las proposiciones:

- El programa de carrera y desarrollo profesional aporta a una mejor cultura de la calidad en mi trabajo.
- La separación en fases del programa de estudios en Especialización y Maestría beneficia al estudiante egresado.

9.4. Separación en fases del programa de estudios vs liderazgo jefe inmediato

Hay una relación de dependencia entre la separación en fases del programa de estudios de la Universidad Andina Simón Bolívar y los programas de carrera y desarrollo profesional para la mejora de la cultura de la calidad (Ver Anexo 82 para la tabulación cruzada de las proposiciones). A continuación, se encuentran las proposiciones:

- Mi jefe inmediato superior demuestra liderazgo para nuestra área o departamento.
- La separación en fases del programa de estudios en Especialización y Maestría beneficia al estudiante egresado.

9.5. Separación de fases programa de estudios vs Toma de decisiones

En la investigación hay una relación de dependencia entre la separación de fases del programa de estudios de la especialización y de la maestría con la toma de decisiones basada en la misión, visión y valores institucionales (Ver Anexo 83 para la tabulación

cruzada de las proposiciones). Por lo tanto, se puede inferir que la separación del programa de estudios beneficia a la toma de decisiones dentro de las organizaciones se considere la misión, visión y los valores institucionales tal y como se muestra en las siguientes proposiciones:

- La toma de decisiones en mi trabajo se encuentra basada en la misión, visión y valores institucionales
- La separación en fases del programa de estudios en Especialización y Maestría beneficia al estudiante egresado.

9.6. Separación en fases programa de estudios vs continuidad del negocio por compromiso

Se evidencia una relación de dependencia entre la separación en fases del programa de Especialización y Maestría y la continuidad del negocio producto del compromiso de los trabajadores (Ver Anexo 84 para la tabulación cruzada). A continuación, se encuentran las proposiciones:

- La separación en fases del programa de estudios en Especialización y Maestría beneficia al estudiante egresado.
- La continuidad del negocio depende del compromiso de los trabajadores.

Capítulo tercero

Propuesta de mejora

La propuesta de mejora se realizó en base a las siguientes temáticas como:

1. Herramientas de la calidad y experiencia profesional
2. Aporte profesional y nivel de desarrollo organizacional dentro de los cuales se encuentra:
 - 1.2.1 Obstáculos para la aportación profesional.
 - 1.2.2 Aspectos culturales de la organización.

También se identificó dentro del análisis de la información levantada las siguientes dimensiones:

1. Cultura de la calidad
2. Talento humano
3. Mejora continua
4. Habilidades blandas
5. Programas de estudios

Dentro de la propuesta de mejora se tiene 2 temáticas principales (Herramientas de la calidad y experiencia profesional y aporte profesional y nivel de desarrollo organizacional) en las que se encuentran 82 relaciones de dependencia de las preguntas realizadas a los estudiantes del programa de Maestría en Gerencia de la Calidad e Innovación de la UASB. Es decir las 82 relaciones de dependencia dentro de las 5 dimensiones se encuentran relacionadas a las 2 temáticas principales de la propuesta de mejora.

Las herramientas de calidad se refieren a las habilidades duras dentro de la formación profesional de los estudiantes. Como se mencionó en el Marco Teórico, estas herramientas pueden ser básicas o avanzadas. Sin embargo, las mismas pueden ser utilizadas en diferentes áreas de la empresa lo cual se determina por el nivel de experticia de los estudiantes. Es decir las herramientas de la calidad y la experiencia profesional se encuentran en una relación directamente proporcional. Para la identificación de las oportunidades de mejora en esta temática principal se han considera a las 5 dimensiones de esta investigación.

1. Dimensión Cultura de la calidad

En primer lugar, se encuentra la dimensión de la cultura de la calidad en la cual se encuentra las variables de:

- Implementación de mejoras
- Desarrollo de procesos
- Toma de decisiones
- Uso de estándares, manuales o guías
- Opiniones para la toma de decisiones
- Iniciativa para la solución de problemas

De las cuales existen 6 relaciones de dependencia de la Proposición 2: La cultura de calidad dentro de mi empresa se encuentra desarrollada con las siguientes proposiciones que se encuentran en la siguiente tabla 2:

Tabla 2
Proposición 2 y sus proposiciones dependientes

#	Proposición	Probabilidad
3	La implementación de mejoras en su organización ha desarrollado una cultura de la calidad.	p = 0,0000
4	Los procesos dentro de mi trabajo se encuentran mejorando permanentemente.	p = 0,0000
5	La toma de decisiones en mi trabajo se encuentra basada en la misión, visión y valores institucionales.	p = 0,0000
6	El uso de estándares, manuales o guías hace más llevadero mi trabajo.	p = 0,0418
7	Las opiniones de todos en el área o departamento mejoran la toma de decisiones en la organización.	p = 0,0210
13	Mi jefe permite que se tome la iniciativa para la solución de problemas.	p = 0,0513

Fuente y elaboración propia

Como se puede observar en la tabla XX las probabilidades más bajas se refieren a las proposiciones 3, 4 y 5. Lo que significaría que son totalmente dependientes de la proposición 1. Sin embargo, para las proposiciones 6, 7 y 13 se evidencia una probabilidad más alta o una relación de dependencia más débil. Se podría utilizar esta información de dependencia para fortalecer dentro de la malla curricular del programa con metodologías para la implementación de mejoras dentro de una empresa con el fin de desarrollar su cultura de la calidad tales como Six Sigma, DMAIC, TQM, Lean, Kaizen, PHVA, 5 por qué y BPM. A pesar de que cada una de ellas ha sido explicada y puestas en práctica en el programa de Maestría de Gerencia de la Calidad e innovación se sugiere que se incremente la parte práctica con más talleres en equipo y estudios de caso.

Ahora bien estas metodologías se encuentran relacionadas con los procesos dentro de una organización por lo que contribuyen a su mejora permanente. Sin embargo, es

importante tener en cuenta que la cultura de la calidad se desarrollará debido a que la toma de decisiones dentro de una organización debe estar basada en su misión, visión y valores institucionales. También es importante mencionar que para la mejora de procesos se establecen el uso de estándares internacionales y la creación de manuales o guías internos para la organización. Además los mismos permiten que los trabajadores puedan tomar la iniciativa para la solución de problemas y que sean consultados acerca de las decisiones de sus inmediatos superiores.

2. Dimensión Talento Humano

La dimensión del talento humano tiene un total de 30 relaciones de dependencia de las cuales se encuentran sus variables de

- programas de carrera,
- capacitación,
- orientación
- reconocimiento

Para ello la proposición 10: Los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales conllevan a una mejor cultura de la calidad. Se encuentre relacionada con las proposiciones de la tabla 3 a continuación:

Tabla 3
Proposición 10 y sus proposiciones dependientes

#	Proposición	Probabilidad
2	La cultura de calidad dentro de mi empresa se encuentra desarrollada.	p = 0,0587
11	El programa de carrera y desarrollo profesional aporta a una mejor cultura de la calidad en mi trabajo.	p = 0,0000
12	Mi jefe inmediato superior demuestra liderazgo para nuestra área o departamento.	p = 0,0000
13	Mi jefe permite que se tome la iniciativa para la solución de problemas.	p = 0,0000
14	La capacitación continua es parte de la cultura de mi trabajo.	p = 0,0001
16	Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento.	p = 0,0008
17	Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento y de la experiencia.	p = 0,0106
19	La continuidad del negocio depende del compromiso de los trabajadores	p = 0,0000

Fuente y elaboración propia

Las proposiciones 11, 12, 13, 14, 16, 17 y 19 tienen una relación de dependencia directa con la proposición 10. Sin embargo, la proposición 2 presenta una probabilidad más alta a las demás. Se puede manifestar entonces que los programas de reconocimiento a las buenas prácticas institucionales que conllevan a la mejora de la cultura de la calidad

están relacionados con los programas de carrera y desarrollo profesional, la capacitación continua promoviendo la participación de los trabajadores en sus diferentes niveles sobre todo para la toma de iniciativa para la solución de problemas demostrando liderazgo y produciendo la continuidad del negocio debido al compromiso de los trabajadores.

La proposición 11: El programa de carrera y desarrollo profesional aporta a una mejor cultura de la calidad en mi trabajo es dependiente de las proposiciones en la siguiente tabla 4:

Tabla 4
Proposición 11 y sus proposiciones dependientes

#	Proposición	Probabilidad
2	La cultura de calidad dentro de mi empresa se encuentra desarrollada.	p = 0,0052
12	Mi jefe inmediato superior demuestra liderazgo para nuestra área o departamento.	p = 0,0161
14	La capacitación continua es parte de la cultura de mi trabajo.	p = 0,0024
15	Los aportes profesionales en el trabajo dependen de la experiencia.	p = 0,0023
16	Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento.	p = 0,0008
17	Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento y de la experiencia.	p = 0,0055
13	Mi jefe permite que se tome la iniciativa para la solución de problemas.	p = 0,0000
19	La continuidad del negocio depende del compromiso de los trabajadores.	p = 0,0001
6	El uso de estándares, manuales o guías hace más llevadero mi trabajo	p = 0,0512

Fuente y elaboración propia

Como se puede observar las probabilidades de la relación de dependencia son prácticamente totalmente dependientes a la proposición 11. Sin embargo, el programa de carrera y desarrollo profesional debe ser entendido para las organizaciones como el paso inicial para enmarcar las acciones relacionadas a la continuidad del negocio tales como iniciativa, liderazgo, capacitación y compromiso de los trabajadores. Todo esto produce que los aportes profesionales se incrementen en una organización debido a que la capacitación da el conocimiento y la iniciativa para la resolución de problemas es producto de un liderazgo sólido, del compromiso de los trabajadores hacia la organización dando como resultado experiencia.

La proposición 14: La capacitación continua es parte de la cultura de mi trabajo es dependiente de las proposiciones en la siguiente tabla 5:

Tabla 5
Proposición 11 y sus proposiciones dependientes

#	Proposición	Probabilidad
2	La cultura de calidad dentro de mi empresa se encuentra desarrollada.	p = 0,0102
15	Los aportes profesionales en el trabajo dependen de la experiencia.	p = 0,0179
17	Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento y de la experiencia.	p = 0,4889
19	La continuidad del negocio depende del compromiso de los trabajadores	p = 0,0416
12	Mi jefe inmediato superior demuestra liderazgo para nuestra área o departamento.	p = 0,0000

Fuente y elaboración propia

Las proposiciones 2, 12, 15 y 19 son prácticamente directamente dependientes a diferencia de la proposición 17 la cual menciona a los aportes profesionales basadas en la experiencia y el conocimiento y su dependencia de la capacitación continua para la mejora de la cultura del trabajo. Esto se podría deber a que la medición de los resultados de las capacitaciones resulta muy ambiguo para muchas organizaciones. Las mismas que no evalúan con certeza los resultados posteriores a la capacitación. Por el otro lado la capacitación continua es una parte fundamental de los programas de desarrollo profesional en las organizaciones.

La proposición 9: El programa de orientación a los nuevos empleados los incorpora a la cultura de la calidad de la empresa. es dependiente de las proposiciones en la siguiente tabla 6:

Tabla 6
Proposición 9 y sus proposiciones dependientes

#	Proposición	Probabilidad
10	Los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales conllevan a una mejor cultura de la calidad.	p = 0,0000
11	El programa de carrera y desarrollo profesional aporta a una mejor cultura de la calidad en mi trabajo.	p = 0,0000
12	Mi jefe inmediato superior demuestra liderazgo para nuestra área o departamento.	p = 0,0488
13	Mi jefe permite que se tome la iniciativa para la solución de problemas.	p = 0,0404
14	La capacitación continua es parte de la cultura de mi trabajo.	p = 0,0002
15	Los aportes profesionales en el trabajo dependen de la experiencia.	p = 0,0287
16	Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento.	p = 0,0164
19	La continuidad del negocio depende del compromiso de los trabajadores	p = 0,0207

Fuente y elaboración propia

El programa de orientación a los nuevos empleados está compuesto por la capacitación continua y tiene elementos claves para la comprensión de la organización a los nuevos trabajadores tales como estructura organizacional, misión, visión, valores institucionales, objetivos estratégicos, funciones del puesto, resultados esperados por lo que es común que esté relacionado con los programas de reconocimiento a las buenas

prácticas y políticas institucionales. Además, la buena práctica de la orientación en el puesto a los nuevos empleados asegura la continuidad del negocio a través de aportes profesionales basados ya sea en la experiencia o el conocimiento.

3. Propuesta de mejora 1

La propuesta de mejora 1 consiste en dos partes divididas tanto para los temas de formación dentro de la Maestría en Gerencia de la Calidad e Innovación como también para las empresas. Por un lado se sugiere que se incrementen dentro del programa de formación la utilización de metodologías de mejoras de procesos tales como Six Sigma, DMAIC, TQM, Lean, Kaizen, PHVA, 5 por qué y BPM con el fin de fortalecer las habilidades duras de los estudiantes. A pesar de que estas metodologías son enseñadas en el programa es necesario su profundización a través de una mayor cantidad de estudios de caso. Esto permitirá que sean utilizadas dentro de la mejora continua de los procesos de las organizaciones en donde laboran los estudiantes de la Maestría con el fin de fortalecer la cultura de la calidad de la organización.

4. Propuesta de mejora 2

La propuesta de mejora 2 consiste en el abordaje de la segunda temática principal la cual es el aporte profesional y nivel de desarrollo organizacional. Esto se debe a que los programas de reconocimiento son un producto final de la culminación de un proceso el cual inicia con el programa de carrera y desarrollo profesional en donde se incluye actividades de capacitación a los trabajadores lo cual permite el fortalecimiento de la confianza en la toma de decisiones y el crecimiento del liderazgo. En este sentido los aportes profesionales dependerán del nivel de desarrollo organizacional con respecto a esta temática por lo que se sugiere que se incorpore dentro del programa de Maestría la materia de Liderazgo y Desarrollo organizacional para que las organizaciones puedan desarrollar una cultura de la calidad fortalecida y con enfoque en las personas de la organización.

5. Propuesta de mejora 3

La propuesta de mejora 3 está enfocada en la temática principal de aporte profesional y nivel de desarrollo organizacional debido a que un programa de carrera y desarrollo profesional maduro ayudaría a las organizaciones a abordar aspectos relacionados tanto a habilidades duras como blandas. Puesto que en la investigación hay un enfoque de talento humano se sugiere que se pueda compartir el programa de maestría en Gerencia de la Calidad e Innovación a profesionales del tercer nivel en carreras relacionadas al talento humano, para que puedan gerenciar y dirigir propuestas de mejora continua desde un enfoque diferente y aprovechando la transversalidad de la calidad. Lo cual no tendría el mismo impacto de tratarse únicamente a través de una materia en la malla curricular del programa a diferencia de ocupar puestos directivos relacionados al talento humano dentro de una organización asegurando la continuidad de las organizaciones a través del fortalecimiento de su personal.

6. Dimensión Mejora Continua

La dimensión de la mejora continua contiene 16 relaciones de dependencia y entre sus variables se encuentran las siguientes:

- Procesos
- Toma de decisiones
- Programas de reconocimiento, carrera y capacitación continua
- Aportes profesionales
- Continuidad del negocio

La proposición 4 sobre los procesos dentro de mi trabajo se encuentran mejorando permanentemente se encuentra relacionado con 11 proposiciones de acuerdo a la tabla 7:

Tabla 7
Proposición 4 y sus proposiciones dependientes

#	Proposición	Probabilidad
3	La implementación de mejoras en su organización ha desarrollado una cultura de la calidad.	p = 0,0000
5	La toma de decisiones en mi trabajo se encuentra basada en la misión, visión y valores institucionales	p = 0,0000
6	El uso de estándares, manuales o guías hace más llevadero mi trabajo.	p = 0,0026
7	Las opiniones de todos en el área o departamento mejoran la toma de decisiones en la organización.	p = 0,0034
9	El programa de orientación a los nuevos empleados los incorpora a la cultura de la calidad de la empresa.	p = 0,0505
10	Los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales conllevan a una mejor cultura de la calidad.	p = 0,0002
13	Mi jefe permite que se tome la iniciativa para la solución de problemas.	p = 0,0486
14	La capacitación continua es parte de la cultura de mi trabajo.	p = 0,0412
17	Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento y de la experiencia.	p = 0,0084
19	La continuidad del negocio depende del compromiso de los trabajadores	p = 0,0066

Fuente y elaboración propia

Este relacionamiento entre la mejora de los procesos se debe a la implementación de mejoras basadas en decisiones sobre la misión, visión y valores institucionales. Para lo cual es necesario la consulta activa a los trabajadores de acuerdo a los lineamientos del programa de orientación de empleados lo que con lleva al reconocimiento de buenas prácticas institucionales por los nuevos aportes de los trabajadores producidos por sus iniciativas asegurando la continuidad del negocio en un compromiso real de las personas que conforman la organización. En conclusión, la mejora de los procesos es una actividad que desencadena en resultados muy positivos para cualquier organización.

En la proposición 3: La implementación de mejoras en su organización ha desarrollado una cultura de la calidad es dependiente de 5 proposiciones como se muestra en la tabla 8:

Tabla 8
Proposición 3 y sus proposiciones dependientes

#	Proposición	Probabilidad
5	La toma de decisiones en mi trabajo se encuentra basada en la misión, visión y valores institucionales	p = 0,0000
7	Las opiniones de todos en el área o departamento mejoran la toma de decisiones en la organización.	p = 0,0214
10	Los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales conllevan a una mejor cultura de la calidad.	p = 0,0137
11	El programa de carrera y desarrollo profesional aporta a una mejor cultura de la calidad en mi trabajo.	p = 0,0113
14	La capacitación continua es parte de la cultura de mi trabajo.	p = 0,0017

Fuente y elaboración propia

En otras palabras la implementación de mejoras producto de las decisiones basadas en la misión, visión y valores institucionales contiene ciertas acciones como la consideración de las opiniones de los trabajadores, la capacitación continua, el reconocimiento a las buenas prácticas y un programa de carrera y desarrollo profesional consistente. Lo que significa, que la realización de un proyecto de talento humano ayudará a la continuidad del negocio de cualquier organización.

7. Dimensión Habilidades Blandas

En la dimensión de habilidades blandas se tiene 24 relaciones de dependencia. Entre las más importantes habilidades para los trabajos del futuro se encuentran:

- La alfabetización digital
- La alfabetización de datos
- Pensamiento crítico
- Inteligencia emocional
- Creatividad
- Colaboración
- Flexibilidad
- Liderazgo
- Gestión del tiempo
- Curiosidad y aprendizaje continuo (Marr 2022)

Esto es importante mencionar porque se puede separar las 24 relaciones de dependencia en grupos para su análisis. El primer grupo tiene a la proposición 5: La toma de decisiones en mi trabajo se encuentra basada en la misión, visión y valores institucionales, relacionada con las proposiciones 6, 7, 12 y 19 como se muestra en la siguiente tabla 9:

Tabla 9
Proposición 5 y sus proposiciones dependientes

#	Proposición	Probabilidad
7	Las opiniones de todos en el área o departamento mejoran la toma de decisiones en la organización.	p = 0,0036
12	Mi jefe inmediato superior demuestra liderazgo para nuestra área o departamento.	p = 0,0407
19	La continuidad del negocio depende del compromiso de los trabajadores	p = 0,0445
6	El uso de estándares, manuales o guías hace más llevadero mi trabajo.	p = 0,0000

Fuente y elaboración propia

Las proposiciones 7 y 12 están relacionadas con algunas habilidades blandas tales como pensamiento crítico, inteligencia emocional, colaboración, flexibilidad, liderazgo, gestión del tiempo y curiosidad y aprendizaje continuo. Las cuales producen que el

trabajo sea más llevadero al utilizar estándares, manuales o guías asegurando la continuidad del negocio.

La proposición 8: Los aportes profesionales están relacionados al área o departamento en la que trabajo se encuentra relacionadas con 10 proposiciones que se encuentran en la tabla 10:

Tabla 10
Proposición 8 y sus proposiciones dependientes

#	Proposición	Probabilidad
6	El uso de estándares, manuales o guías hace más llevadero mi trabajo.	p = 0,0060
9	El programa de orientación a los nuevos empleados los incorpora a la cultura de la calidad de la empresa.	p = 0,0000
10	Los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales conllevan a una mejor cultura de la calidad.	p = 0,0001
11	El programa de carrera y desarrollo profesional aporta a una mejor cultura de la calidad en mi trabajo.	p = 0,0000
12	Mi jefe inmediato superior demuestra liderazgo para nuestra área o departamento.	p = 0,0009
13	Mi jefe permite que se tome la iniciativa para la solución de problemas.	p = 0,0013
14	La capacitación continua es parte de la cultura de mi trabajo.	p = 0,0000
15	Los aportes profesionales en el trabajo dependen de la experiencia.	p = 0,0054
16	Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento.	p = 0,0103
17	Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento y de la experiencia.	p = 0,0036

Fuente y elaboración propia

En esta relación de dependencia de los aportes profesionales relacionados al área de trabajo con el uso de estándares, manuales o guías, la capacitación continua, los programas de carrera y de reconocimiento, el liderazgo y la toma de iniciativa tienen relación con los aportes que se producen producto del conocimiento y de la experiencia. Por lo que se podría concluir que adicional a los manuales o guías y los programas en el trabajo la experiencia y el conocimiento tienen un papel fundamental para los aportes en el área laboral.

En la proposición 15: Los aportes profesionales en el trabajo dependen de la experiencia se muestra una relación de dependencia con las proposiciones 16, 17 y 19 de la siguiente tabla 11:

Tabla 11
Proposición 15 y sus proposiciones dependientes

#	Proposición	Probabilidad
16	Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento.	p = 0,0000
17	Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento y de la experiencia.	p = 0,0000
19	La continuidad del negocio depende del compromiso de los trabajadores.	p = 0,0566

Fuente y elaboración propia

En la proposición 16: Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento se encuentra relacionado con la proposición 17: Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento y de la experiencia con una probabilidad de 0,0000. Es decir, totalmente dependientes.

Lo que concluye en la importancia de los aportes profesionales ya sea por solo el conocimiento o solo la experiencia o ambos para la continuidad del negocio debido a un compromiso de los trabajadores.

En la proposición 13: Mi jefe permite que se tome la iniciativa para la solución de problemas se encuentra relacionada con 6 proposiciones que se encuentran en la siguiente tabla 12:

Tabla 12
Proposición 13 y sus proposiciones dependientes

#	Proposición	Probabilidad
14	La capacitación continua es parte de la cultura de mi trabajo.	p = 0,0003
15	Los aportes profesionales en el trabajo dependen de la experiencia.	p = 0,0021
16	Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento.	p = 0,0591
17	Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento y de la experiencia.	p = 0,0080
19	La continuidad del negocio depende del compromiso de los trabajadores.	p = 0,0004
22	¿Cuáles son los planes a futuro de su organización en lo que respecta a la calidad e innovación?	p = 0,0039

Fuente y elaboración propia

La proposición 13 sobre la iniciativa para la solución de problemas está condicionada al liderazgo del jefe y depende de la capacitación continua y de los planes a futuro que tenga la organización haciendo que se produzca la continuidad del negocio nuevamente por el compromiso de los trabajadores a través de acciones palpables como los aportes profesionales.

8. Propuesta de mejora 4

La propuesta de mejora 4 consiste en la implementación de materias tales como liderazgo, pensamiento crítico, gestión del tiempo y colaboración. Sin embargo, no es descartable que estas temáticas se utilicen dentro de materias en las que se imparta habilidades duras para fortalecerlas. También, es importante destacar que en el caso del Liderazgo como se mencionó en la propuesta de mejora 2 pueda ser considerado como una materia debido a su gran extensión para su comprensión y obtención de mejores

resultados en el perfil profesional del estudiante de la maestría en Gerencia de la Calidad e Innovación.

9. Dimensión programa de estudios

La dimensión del programa de estudios tienen 6 relaciones de dependencia la primera proposición 21: ¿Qué conocimientos han sido importantes para su ejercicio profesional que adquirió durante el programa de maestría en gerencia integrada de la calidad? Se encuentra relacionada con la proposición 6: El uso de estándares, manuales o guías hace más llevadero mi trabajo con una probabilidad de 0,0280. Esto hace referencia a las habilidades duras (Excel, Estadística, Herramientas tecnológicas de Inteligencia de Negocios, Herramientas tecnológicas de software para manejo de sistemas de gestión de la calidad, Herramientas tecnológicas para actividades de trabajo remoto, Investigación, Manejo de indicadores, Utilidad de una norma) y a las habilidades blandas (Desarrollo de estrategias, Habilidades de razonamiento, Liderazgo, Orientación a resultados).

En la tabla 13 se encuentra las probabilidades de cada proposición respecto a la proposición 18 (La separación en fases del programa de estudios en Especialización y Maestría beneficia al estudiante egresado) con las proposiciones 5, 8, 11, 12 y 19:

Tabla 13
Proposición 18 y sus proposiciones dependientes

#	Proposición	Probabilidad
5	La toma de decisiones en mi trabajo se encuentra basada en la misión, visión y valores institucionales	p = 0,0176
8	Los aportes profesionales están relacionados al área o departamento en la que trabajo.	p = 0,0000
11	El programa de carrera y desarrollo profesional aporta a una mejor cultura de la calidad en mi trabajo.	p = 0,0061
12	Mi jefe inmediato superior demuestra liderazgo para nuestra área o departamento.	p = 0,0113
19	La continuidad del negocio depende del compromiso de los trabajadores.	p = 0,0028

Fuente y elaboración propia

Estas relaciones de dependencia son muy curiosas debido a que tienen que ver con la separación en fases del programa tanto para la especialización como para la maestría relacionado con la toma de decisiones, los aportes profesionales, el programa de carrera y desarrollo profesional, el liderazgo y la continuidad del negocio para los egresados del programa de maestría.

Conclusiones

1. El análisis de resultados se realizó con una muestra de 89 encuestados de una población de 134 personas, con la característica particular de que todos los encuestados trabajaban en áreas relacionadas a la calidad obteniendo un margen de significancia del 5% y un margen de error del 6,04%. Es importante mencionar que las personas que no contestaron el cuestionario se debió a desinterés y que sus áreas laborales no estaban relacionadas a la calidad y el coeficiente de alfa de Cronbach del cuestionario fue del 0,7449 lo que significa que la fiabilidad de la encuesta es buena ya que es mayor a 0,7 (Bojórquez José, López Lina, y Hernández Marina 2013, 6).
2. La investigación tiene cinco dimensiones que son: la cultura de la calidad, el talento humano, la mejora continua, las habilidades blandas y el programa de estudios. Dentro de las cuales existen 82 relaciones de dependencias productos de la tabulación cruzada de las 23 proposiciones o preguntas del cuestionario a los egresados.
3. Las relaciones de dependencia se encuentran divididas en: 6 para la cultura de la calidad, 30 para el talento humano, 16 para la mejora continua, 24 para las habilidades blandas y 6 para el programa de estudios. En otras palabras, el 7,32% de variables pertenecen a la cultura de la calidad, 36,59% para el talento humano, 19,51% para la mejora continua, 29,27% para las habilidades blandas y el 7,32% para el programa de estudios. Destacando que las dimensiones que más abarcan relaciones de dependencia son las del talento humano y las habilidades blandas con un 65,86%.
4. La mejora de los procesos es una actividad que desencadena en resultados muy positivos para cualquier organización.
5. Adicional a los manuales o guías y los programas en el trabajo, la experiencia y el conocimiento tienen un papel fundamental para los aportes en el área laboral.
6. La combinación entre habilidades duras y blandas permiten que la cultura de la calidad se desarrolle dentro de una organización.

7. Si el liderazgo no es evidente dentro de una organización en los niveles directivos, intermedios y operativos. Su ausencia tiene un efecto cascada y contraproducente hacia la obtención de resultados en la organización y la continuidad del negocio.
8. El compromiso de los trabajadores puede ser percibido en acciones concretas hacia la organización como la toma de iniciativa para la solución de problemas gracias a la apertura del líder inmediato superior.
9. Dentro de la dimensión separación por fases del programa de estudios de la Maestría se puede verificar que el mismo hace que el trabajo sea más llevadero, produce mayores aportes profesionales, ayuda a tener una cultura de la calidad más desarrollada y favorece la toma de decisiones
10. La investigación ha concluido que existe una fuerte relación de dependencia entre la mejora continua, el talento humano, las habilidades blandas y el programa de estudios de la maestría todas interrelacionadas y aportando al desarrollo de la cultura de la calidad. Por lo tanto se concluye que el profesional con formación en Gerencia de la Calidad e Innovación es de gran aporte a las organizaciones en las cuales se desempeña.

Recomendaciones

1. Realizar un cuestionario estructurado a una muestra más grande de organizaciones ecuatorianas con el fin de ampliar el estudio a otras dimensiones de la investigación que contribuyan al establecimiento de beneficios de la implementación de la cultura de la calidad en las empresas.
2. Las habilidades de desarrollo del talento humano y las habilidades blandas dentro de los puestos de trabajo aportan al desarrollo de la cultura de la calidad y esto es gracias a la implementación de mejoras dentro de la organización.
3. Para las empresas es necesario establecer programas de orientación a los nuevos empleados, programas de carrera y desarrollo profesional y considerar la capacitación continua de habilidades blandas y duras con el objetivo de mejorar el liderazgo, la obtención de aportes profesionales y la continuidad del negocio.
4. La implementación de metodologías para la mejora de procesos tales como: Six Sigma, DMAIC, TQM, Lean, Kaizen, PHVA, 5 por qué y BPM introducen a las organizaciones al desarrollo de la cultura de la calidad con el fin de continuar el negocio en el transcurso del tiempo.
5. El compromiso de los trabajadores no se obtiene únicamente por el pago de un salario. Sino por el establecimiento de programas de orientación y desarrollo profesional por lo que se recomienda su implementación dentro de las organizaciones.
6. En la actualidad, son tan importantes las habilidades duras como las habilidades blandas para la generación de aportes de los trabajadores. Por lo que se recomienda que las organizaciones puedan profundizar su desarrollo dentro de sus trabajadores a través de capacitaciones.
7. Las organizaciones deben profundizar en el desarrollo del liderazgo puesto que el efecto inmediato del mismo es la continuidad del negocio y el compromiso de los trabajadores.
8. Las organizaciones deben permitir a sus trabajadores la toma de iniciativa para la solución de problemas.

9. La separación en fases del programa en especialización y maestría tiene resultados positivos en las organizaciones donde laboran los estudiantes de la maestría por lo que se recomienda mantenerla.
10. Debido a la transversalidad de la calidad, el profesional con formación en Gerencia de la Calidad e Innovación de la Universidad Andina Simón Bolívar generará un impacto positivo en la organización que se desarrolle debido a sus habilidades blandas y duras adquiridas durante el programa de estudios y su visión gerencial sobre las empresas.

Línea de investigación futura

1. Realizar una muestra estadística adecuada de organizaciones ecuatorianas sobre el perfil profesional de los graduados de la Maestría en Gerencia Integrada de la Calidad e Innovación. Se puede tomar como referencia esta investigación y su cuestionario estructurado.
2. Profundizar en el impacto del Liderazgo para los proyectos de mejora continua en cada uno de los niveles directivos de la organización.
3. El desconocimiento de los beneficios de los profesionales en calidad e innovación para las organizaciones ecuatorianas puede ser perjudicial para las mismas debido a la alta incertidumbre que existe en este momento. Es por ello que es importante profundizar en sus beneficios profesionales para las organizaciones.

Bibliografía

- Almeida Guzmán, Marcia Elena. 2017. “Estudio de empresas ecuatorianas que han implementado sistemas de gestión basados en estándares internacionales”. Informe de investigación, Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/5903>.
- Antony, Jiju. 2013. “What does the future hold for quality professionals in organisations of the twenty-first century?” Editado por Alexander Douglas. *The TQM Journal* 25 (6). Emerald Group Publishing Limited: 677–85. doi:10.1108/TQM-07-2013-0079.
- Bojórquez José, López Lina, y Hernández Marina. 2013. “Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción del estudiante en el uso del software Minitab”. En , 9. México. <https://laccei.org/LACCEI2013-Cancun/RefereedPapers/RP065.pdf>.
- Capistrán Gracia, Raúl W. 2014. “La práctica hace al maestro”. *DOCERE*, n° 10 (julio): 36–39. doi:10.33064/2014docere102260.
- Celis, Teresita. 2015. “La innovación es transversal a todo”. *Diario La República*, junio 9. <https://www.larepublica.co/archivo/la-innovacion-es-transversal-a-todo-2264341>.
- Defeo, Joseph A. 2017. *Juran’s Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence*. 7.a ed. Nueva York: McGraw Hill LLC. Kindle Edition.
- Dini, Marco, y Giovanni Stumpo. 2020. *MIPYMES en América Latina*. CEPAL. Santiago: CLACSO. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361_es.pdf.
- EC. 2014. Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad. Registro Oficial 263. <https://www.acreditacion.gob.ec/wp-content/uploads/2016/12/LEY-DEL-SISTEMA-CUATORIANO-DE-LA-CALIDAD.pdf>.
- . 2018. Ley Orgánica de Educación Superior. Registro Oficial 53. https://www.ces.gob.ec/lotaip/Anexos%20Generales/a2_Reformas/loes.pdf.
- EC Superintendencia de Compañías. 2022. “Ranking Empresarial”. *Ranking General*. <https://appscvsconsultas.supercias.gob.ec/rankingCias/#pt>.
- El Universo. 2020. “¿Cuáles son las tendencias en empleo o profesiones en Ecuador?” *El Universo*, enero 20. <https://www.eluniverso.com/guayaquil/2020/01/09/nota/7683462/cuales-son-empleos-o-profesiones-mayor-demanda-ecuador-cual-es>.
- Escuela Politécnica Nacional. 2021. “Maestría en Sistemas de Gestión Integrados”. *Maestría en Sistemas de Gestión Integrados*. enero 8. <https://www.epn.edu.ec/posgrados/maestrias-profesionales/rra19-maestria-en-sistemas-de-gestion-integrados/>.
- Fonseca, Luís, Vanda Lima, y Manuela Silva. 2015. “Utilization of Quality Tools: Does Sector and Size Matter?” *International Journal for Quality Research (IJQR)* 9: 605–20.
- Gil-Bolívar, Fabio Alberto. 2016. “¿Cómo preparase para el futuro en la gestión empresarial?” *Cuadernos Latinoamericanos de Administración* 12 (23): 29–38.
- GLOBE Project. 2022a. “GLOBE 2020”. *History*. <http://www.globeproject.com>.
- . 2022b. “GLOBE 2020: Country Co-Investigator (CCI) Handbook”. https://www.globeproject.com/about?page_id=intro#globe2020_cci.

- ISO. 2015. “Norma Internacional ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario”. Archivo pdf.
- . 2022. “Committee 09”. *ISO Survey of Certifications to Management System Standards - Full Results*. marzo 22. <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>.
- Kull, Thomas J., y John G. Wacker. 2010. “Quality Management Effectiveness in Asia: The Influence of Culture”. *Journal of Operations Management, Culture, Development, and Operations Management Viewpoints in Asia*, 28 (3): 223–39. doi:10.1016/j.jom.2009.11.003.
- Landazury Villalba, Luis Fernando, y Franklin Ferrer Manotas. 2016. “Innovación como eje transversal de los modelos de negocio en las organizaciones, una revisión del constructo teórico”. *Revista EAN*, n° 81 (diciembre). Universidad EAN: 129–48. doi:10.21158/01208160.n81.2016.1559.
- Marr, Bernar. 2022. “Cuáles serán las habilidades laborales más demandas en los próximos diez años”. *Cuáles serán las habilidades laborales más demandas en los próximos diez años*. agosto 22. <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/cuales-seran-habilidades-laborales-mas-demandas-proximos-diez-anos-n20878>.
- Matas, Antonio. 2018. “Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión”. *Revista electrónica de investigación educativa* 20 (1). Universidad Autónoma de Baja California, Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo: 38–47.
- Medina Salgado, César. 2012. “La resiliencia y su empleo en las organizaciones”. *Universidad Autónoma Metropolitana, Gestión y Estrategia*, n° 41. Universidad Autónoma Metropolitana (México). Unidad Azcapotzalco.: 29–39.
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador. 2022. “Maestría en Administración de Empresas mención Gerencia de la Calidad y Productividad”. *PUCE*. marzo 13. <https://www.puce.edu.ec/maestria-en-administracion-de-empresas-mencion-gerencia-de-la-calidad-y-productividad/>.
- Richard, Orlando C., Derek R. Avery, Aleksandra Luksyte, O. Dorian Boncoeur, y Christiane Spitzmueller. 2019. “Improving Organizational Newcomers’ Creative Job Performance through Creative Process Engagement: The Moderating Role of a Synergy Diversity Climate”. *Personnel Psychology* 72 (3): 421–44. doi:10.1111/peps.12316.
- Shirinkina, E. V., y R. Romansky. 2020. “Assessment of the Synergetic Efficiency of Industrial Companies Reengineering Processes”. *Journal of Physics: Conference Series* 1679 (3). IOP Publishing: 032014. doi:10.1088/1742-6596/1679/3/032014.
- Universidad Andina Simón Bolívar. 2022. “Gerencia Integrada de la Calidad”. *Perfil de salida*. marzo 6. <https://www.uasb.edu.ec/programa/gerencia-integrada-de-la-calidad/>.
- Universidad Espíritu Santo Online. 2023. “Maestría en gestión de la calidad”. <https://online.uees.edu.ec/postgrado/maestria-en-gestion-de-la-calidad>.
- Universidad Técnica de Ambato. 2023. “Oferta de Posgrados Modalidad en Línea”. Archivo pdf.
- Universidad Técnica de Manabí Posgrado. 2019. “Gerencia De La Calidad e Innovación”. *Maestría Académica con Trayectoria de Investigación en Gerencia de la Calidad e Innovación*. <https://www.calameo.com/read/00656693610ea7b40bb2a>.

Anexos

Anexo 1: Cuestionario a expertos en calidad e innovación

1. ¿Por qué piensa que el profesional en calidad o innovación es importante para su organización?
2. ¿En qué áreas se desempeña el profesional en calidad e innovación dentro de su empresa?
3. ¿Qué aportes han realizado a su organización los profesionales de la maestría en calidad e innovación?
4. ¿Los aportes profesionales dependen del nivel de experticia de sus trabajadores?
5. ¿Cuál es el nivel de desarrollo de la cultura de la calidad dentro de su organización?
6. ¿Cuáles normas ISO son las más importantes para su organización y en caso de ser empresa certificadora que normas ISO considera más importantes para la certificación?
7. ¿Qué conocimientos son importantes para que los aportes del profesional en calidad e innovación sea mejores? Ej. Estadística, Excel entre otros
8. ¿La separación en etapas de la formación del profesional de la UASB en especialización y maestría tiene algún sentido?
9. ¿Qué planes tiene a futuro en su organización para los profesionales en calidad e innovación?
10. Considera a la maestría en Calidad e Innovación en un eje transversal en las organizaciones. ¿Por qué?

Anexo 2: Cuestionario Estructurado aplicado a los egresados de la Maestría en Gerencia de la Calidad e Innovación

Pregunta 1. En qué área o departamento se desempeña

- Archivo
- Aseguramiento de la calidad
- Auditoría
- Análisis de datos
- Financiero
- Innovación
- Laboratorio
- Mejora continua
- Planificación
- Procesos
- Proyectos
- Operaciones
- Tecnologías de la información
- Transformación digital

Pregunta 2. La cultura de calidad dentro de mi empresa se encuentra desarrollada.

- Completamente en desacuerdo
- Desacuerdo
- Acuerdo
- Completamente en acuerdo

Pregunta 3. La implementación de mejoras en su organización ha desarrollado una cultura de la calidad.

- Completamente en desacuerdo
- Desacuerdo
- Acuerdo
- Completamente en acuerdo

Pregunta 4. Los procesos dentro de mi trabajo se encuentran mejorando permanentemente.

- Completamente en desacuerdo
- Desacuerdo
- Acuerdo

- Completamente en acuerdo

Pregunta 5. La toma de decisiones en mi trabajo se encuentra basada en la misión, visión y valores institucionales

- Completamente en desacuerdo
- Desacuerdo
- Acuerdo
- Completamente en acuerdo

Pregunta 6. El uso de estándares, manuales o guías hace más llevadero mi trabajo

- Completamente en desacuerdo
- Desacuerdo
- Acuerdo
- Completamente en acuerdo

Pregunta 7. Las opiniones de todos en el área o departamento mejoran la toma de decisiones en la organización.

- Completamente en desacuerdo
- Desacuerdo
- Acuerdo
- Completamente en acuerdo

Pregunta 8. Los aportes profesionales están relacionados al área o departamento en la que trabajo.

- Completamente en desacuerdo
- Desacuerdo
- Acuerdo
- Completamente en acuerdo

Pregunta 9. El programa de orientación a los nuevos empleados los incorpora a la cultura de la calidad de la empresa.

- Completamente en desacuerdo
- Desacuerdo
- Acuerdo
- Completamente en acuerdo

Pregunta 10. Los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales conllevan a una mejor cultura de la calidad.

- Completamente en desacuerdo

- Desacuerdo
- Acuerdo
- Completamente en acuerdo

Pregunta 11. El programa de carrera y desarrollo profesional aporta a una mejor cultura de la calidad en mi trabajo.

- Completamente en desacuerdo
- Desacuerdo
- Acuerdo
- Completamente en acuerdo

Pregunta 12. Mi jefe inmediato superior demuestra liderazgo para nuestra área o departamento.

- Completamente en desacuerdo
- Desacuerdo
- Acuerdo
- Completamente en acuerdo

Pregunta 13. Mi jefe permite que se tome la iniciativa para la solución de problemas.

- Completamente en desacuerdo
- Desacuerdo
- Acuerdo
- Completamente en acuerdo

Pregunta 14. La capacitación continua es parte de la cultura de mi trabajo.

- Completamente en desacuerdo
- Desacuerdo
- Acuerdo
- Completamente en acuerdo

Pregunta 15. Los aportes profesionales en el trabajo dependen de la experiencia.

- Completamente en desacuerdo
- Desacuerdo
- Acuerdo
- Completamente en acuerdo

Pregunta 16. Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento.

- Completamente en desacuerdo
- Desacuerdo

- Acuerdo
- Completamente en acuerdo

Pregunta 17. Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento y de la experiencia.

- Completamente en desacuerdo
- Desacuerdo
- Acuerdo
- Completamente en acuerdo

Pregunta 18. La separación en fases del programa de estudios en Especialización y Maestría beneficia al estudiante egresado.

- Completamente en desacuerdo
- Desacuerdo
- Acuerdo
- Completamente en acuerdo

Pregunta 19. La continuidad del negocio depende del compromiso de los trabajadores.

- Completamente en desacuerdo
- Desacuerdo
- Acuerdo
- Completamente en acuerdo

Pregunta 20. ¿Qué conocimientos han sido importantes para su ejercicio profesional que tenía previamente a empezar el programa de maestría en gerencia integrada de la calidad?

- Compromiso con la organización
- Desarrollo de estrategias
- Desarrollo de criterios
- Desarrollo de métodos
- Estadística
- Excel
- Habilidades de razonamiento
- Herramientas tecnológicas de Inteligencia de Negocios (Business Intelligence)
- Herramientas tecnológicas de software para manejo de sistemas de gestión de la calidad

- Herramientas tecnológicas para actividades de trabajo remoto (Trello, Discord entre otros)
- Investigación
- Liderazgo
- Manejo de indicadores
- Oportunidades de mejora
- Orientación a resultados
- Utilidad de una norma

Pregunta 21. ¿Qué conocimientos han sido importantes para su ejercicio profesional que adquirió durante el programa de maestría en gerencia integrada de la calidad?

- Compromiso con la organización
- Desarrollo de estrategias
- Desarrollo de criterios
- Desarrollo de métodos
- Estadística
- Excel
- Habilidades de razonamiento
- Herramientas tecnológicas de Inteligencia de Negocios (Business Intelligence)
- Herramientas tecnológicas de software para manejo de sistemas de gestión de la calidad
- Herramientas tecnológicas para actividades de trabajo remoto (Trello, Discord entre otros)
- Investigación
- Liderazgo
- Manejo de indicadores
- Oportunidades de mejora
- Orientación a resultados
- Utilidad de una norma

Pregunta 22. ¿Cuáles son los planes a futuro de su organización en lo que respecta a la calidad e innovación?

- Orientación al crecimiento de la empresa
- Elaboración de un plan estratégico

- Incorporación de mejores prácticas o benchmarking
- Diversificación de servicios o productos
- Entrenamiento del personal interno
- Certificación en normas ISO
- Ninguna

Pregunta 23. ¿En qué tipo de norma ISO se encuentra certificada su empresa?

- ISO 9001 - 2015 (Sistema de Gestión de la Calidad)
- ISO 14001-2018 (Sistema de Gestión Medio Ambiental)
- ISO 45001-2018 (Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo)
- ISO 50001 - (Sistema de Gestión Energética)
- ISO 17020 - (Criterios generales para el funcionamiento de diferentes tipos de organismos que realizan la inspección)
- ISO 17025 - (Requisitos generales de laboratorios de ensayo y calibración)
- No se encuentra certificada su empresa en ninguna norma ISO

Anexo 3: Cultura de la calidad e implementación de mejoras

La cultura de calidad dentro de mi empresa se encuentra desarrollada.		Total muestra		La implementación de mejoras en su organización ha desarrollado una cultura de la calidad.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	5	5,62	4	100,00	1	4,76	0	0,00	0	0,00
2	Desacuerdo	26	29,21	0	0,00	14	66,67	12	36,36	0	0,00
3	Acuerdo	32	35,96	0	0,00	6	28,57	17	51,52	9	29,03
4	Completamente en acuerdo	26	29,21	0	0,00	0	0,00	4	12,12	22	70,97
	TOTAL	89	100,00	4	100,00	21	100,00	33	100,00	31	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 121,4292 ($p = 0,0000$)

Anexo 4: Cultura de la calidad y procesos

La cultura de calidad dentro de mi empresa se encuentra desarrollada.		Total muestra		Los procesos dentro de mi trabajo se encuentran mejorando permanentemente.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	5	5,62	2	50,00	3	13,04	0	0,00	0	0,00
2	Desacuerdo	26	29,21	2	50,00	13	56,52	9	34,62	2	5,56
3	Acuerdo	32	35,96	0	0,00	5	21,74	14	53,85	13	36,11
4	Completamente en acuerdo	26	29,21	0	0,00	2	8,70	3	11,54	21	58,33
	TOTAL	89	100,00	4	100,00	23	100,00	26	100,00	36	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 56,1438 ($p = 0,0000$)

Anexo 5: Cultura de la calidad y toma de decisiones

La cultura de calidad dentro de mi empresa se encuentra desarrollada.		Total muestra		La toma de decisiones en mi trabajo se encuentra basada en la misión, visión y valores institucionales							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	5	5,62	1	14,29	3	13,04	1	4,55	0	0,00
2	Desacuerdo	26	29,21	5	71,43	16	69,57	3	13,64	2	5,41
3	Acuerdo	32	35,96	0	0,00	3	13,04	18	81,82	11	29,73
4	Completamente en acuerdo	26	29,21	1	14,29	1	4,35	0	0,00	24	64,86
	TOTAL	89	100,00	7	100,00	23	100,00	22	100,00	37	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 78,4840 ($p = 0,0000$)

Anexo 6: Cultura de la calidad y estándares, manuales o guías

La cultura de calidad dentro de mi empresa se encuentra desarrollada.		Total muestra		El uso de estándares, manuales o guías hace más llevadero mi trabajo							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	5	5,62	0	0,00	1	7,69	3	9,68	1	2,38
2	Desacuerdo	26	29,21	3	100,00	7	53,85	8	25,81	8	19,05
3	Acuerdo	32	35,96	0	0,00	3	23,08	13	41,94	16	38,10
4	Completamente en acuerdo	26	29,21	0	0,00	2	15,38	7	22,58	17	40,48
	TOTAL	89	100,00	3	100,00	13	100,00	31	100,00	42	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 17,4736 ($p = 0,0418$)

Anexo 7: Cultura de la calidad y opiniones en la toma de decisiones

La cultura de calidad dentro de mi empresa se encuentra desarrollada.		Total muestra		Las opiniones de todos en el área o departamento mejora la toma de decisiones en la organización.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	5	5,62	0	0,00	2	9,52	3	11,11	0	0,00
2	Desacuerdo	26	29,21	1	50,00	10	47,62	10	37,04	5	12,82
3	Acuerdo	32	35,96	1	50,00	5	23,81	10	37,04	16	41,03
4	Completamente en acuerdo	26	29,21	0	0,00	4	19,05	4	14,81	18	46,15
	TOTAL	89	100,00	2	100,00	21	100,00	27	100,00	39	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 19,5414 (p = 0,0210)

Anexo 8: Cultura de la calidad e Iniciativa

La cultura de calidad dentro de mi empresa se encuentra desarrollada.		Total muestra		Mi jefe permite que se tome la iniciativa para la solución de problemas.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	5	5,62	1	16,67	2	15,38	1	5,56	1	1,92
2	Desacuerdo	26	29,21	3	50,00	4	30,77	9	50,00	10	19,23
3	Acuerdo	32	35,96	1	16,67	5	38,46	2	11,11	24	46,15
4	Completamente en acuerdo	26	29,21	1	16,67	2	15,38	6	33,33	17	32,69
	TOTAL	89	100,00	6	100,00	13	100,00	18	100,00	52	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 16,8413 (p = 0,0513)

Anexo 9: Cultura de la calidad y programas de reconocimiento

La cultura de calidad dentro de mi empresa se encuentra desarrollada.		Total muestra		Los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales conllevan a una mejor cultura de la calidad.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	5	5,62	2	28,57	2	11,76	0	0,00	1	2,27
2	Desacuerdo	26	29,21	3	42,86	6	35,29	8	38,10	9	20,45
3	Acuerdo	32	35,96	1	14,29	4	23,53	9	42,86	18	40,91
4	Completamente en acuerdo	26	29,21	1	14,29	5	29,41	4	19,05	16	36,36
	TOTAL	89	100,00	7	100,00	17	100,00	21	100,00	44	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 16,4178 (p = 0,0587)

Anexo 10: Cultura de la calidad y programa de carrera y desarrollo profesional

La cultura de calidad dentro de mi empresa se encuentra desarrollada.		Total muestra		El programa de carrera y desarrollo profesional aporta a una mejor cultura de la calidad en mi trabajo.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	5	5,62	2	28,57	2	16,67	1	3,33	0	0,00
2	Desacuerdo	26	29,21	1	14,29	6	50,00	11	36,67	8	20,00
3	Acuerdo	32	35,96	3	42,86	1	8,33	13	43,33	15	37,50
4	Completamente en acuerdo	26	29,21	1	14,29	3	25,00	5	16,67	17	42,50
	TOTAL	89	100,00	7	100,00	12	100,00	30	100,00	40	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 23,5002 (p = 0,0052)

Anexo 11: Cultura de la calidad y capacitación continua

La cultura de calidad dentro de mi empresa se encuentra desarrollada.		Total muestra		La capacitación continua es parte de la cultura de mi trabajo.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	5	5,62	3	25,00	1	5,56	1	3,70	0	0,00
2	Desacuerdo	26	29,21	5	41,67	5	27,78	11	40,74	5	15,63
3	Acuerdo	32	35,96	3	25,00	5	27,78	11	40,74	13	40,63
4	Completamente en acuerdo	26	29,21	1	8,33	7	38,89	4	14,81	14	43,75
	TOTAL	89	100,00	12	100,00	18	100,00	27	100,00	32	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 21,5984 (p = 0,0102)

Anexo 12: Programa de orientación y programas de reconocimiento

El programa de orientación a los nuevos empleados los incorpora a la cultura de la calidad de la empresa.		Total muestra		Los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales conllevan a una mejor cultura de la calidad.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	10	11,24	3	42,86	3	17,65	3	14,29	1	2,27
2	Desacuerdo	24	26,97	2	28,57	10	58,82	9	42,86	3	6,82
3	Acuerdo	26	29,21	2	28,57	4	23,53	6	28,57	14	31,82
4	Completamente en acuerdo	29	32,58	0	0,00	0	0,00	3	14,29	26	59,09
	TOTAL	89	100,00	7	100,00	17	100,00	21	100,00	44	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 44,9259 (p = 0,0000)

Anexo 13: Programa de orientación a los nuevos empleados y programa de carrera y desarrollo profesional

El programa de orientación a los nuevos empleados los incorpora a la cultura de la calidad de la empresa.		El programa de carrera y desarrollo profesional aporta a una mejor cultura de la calidad en mi trabajo.									
		Total muestra		Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/muestra	Frec.	% s/muestra	Frec.	% s/muestra	Frec.	% s/muestra	Frec.	% s/muestra
1	Completamente en desacuerdo	10	11,24	3	42,86	2	16,67	4	13,33	1	2,50
2	Desacuerdo	24	26,97	2	28,57	7	58,33	8	26,67	7	17,50
3	Acuerdo	26	29,21	2	28,57	3	25,00	13	43,33	8	20,00
4	Completamente en acuerdo	29	32,58	0	0,00	0	0,00	5	16,67	24	60,00
	TOTAL	89	100,00	7	100,00	12	100,00	30	100,00	40	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 36,1281 ($p = 0,0000$)

Anexo 14: Programa de orientación a los nuevos empleados y liderazgo jefe inmediato superior

El programa de orientación a los nuevos empleados los incorpora a la cultura de la calidad de la empresa.		Mi jefe inmediato superior demuestra liderazgo para nuestra área o departamento.									
		Total muestra		Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/muestra	Frec.	% s/muestra	Frec.	% s/muestra	Frec.	% s/muestra	Frec.	% s/muestra
1	Completamente en desacuerdo	10	11,24	3	33,33	2	10,53	2	9,09	3	7,69
2	Desacuerdo	24	26,97	3	33,33	8	42,11	8	36,36	5	12,82
3	Acuerdo	26	29,21	3	33,33	5	26,32	6	27,27	12	30,77
4	Completamente en acuerdo	29	32,58	0	0,00	4	21,05	6	27,27	19	48,72
	TOTAL	89	100,00	9	100,00	19	100,00	22	100,00	39	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 16,9918 ($p = 0,0488$)

Anexo 15: Programa de orientación a los nuevos empleados e iniciativa

El programa de orientación a los nuevos empleados los incorpora a la cultura de la calidad de la empresa.		Total muestra		Mi jefe permite que se tome la iniciativa para la solución de problemas.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	10	11,24	2	33,33	1	7,69	2	11,11	5	9,62
2	Desacuerdo	24	26,97	2	33,33	5	38,46	9	50,00	8	15,38
3	Acuerdo	26	29,21	1	16,67	5	38,46	5	27,78	15	28,85
4	Completamente en acuerdo	29	32,58	1	16,67	2	15,38	2	11,11	24	46,15
	TOTAL	89	100,00	6	100,00	13	100,00	18	100,00	52	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 17,5813 ($p = 0,0404$)

Anexo 16: Programa de orientación a los nuevos empleados y capacitación continua

El programa de orientación a los nuevos empleados los incorpora a la cultura de la calidad de la empresa.		Total muestra		La capacitación continua es parte de la cultura de mi trabajo.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	10	11,24	4	33,33	2	11,11	2	7,41	2	6,25
2	Desacuerdo	24	26,97	5	41,67	8	44,44	8	29,63	3	9,38
3	Acuerdo	26	29,21	1	8,33	7	38,89	11	40,74	7	21,88
4	Completamente en acuerdo	29	32,58	2	16,67	1	5,56	6	22,22	20	62,50
	TOTAL	89	100,00	12	100,00	18	100,00	27	100,00	32	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 31,8526 ($p = 0,0002$)

Anexo 17: Programa de orientación a los nuevos empleados y aportes profesionales basado en experiencia

El programa de orientación a los nuevos empleados los incorpora a la cultura de la calidad de la empresa.		Los aportes profesionales en el trabajo dependen de la experiencia.									
		Total muestra		Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	10	11,24	2	50,00	4	22,22	2	5,71	2	6,25
2	Desacuerdo	24	26,97	0	0,00	7	38,89	8	22,86	9	28,13
3	Acuerdo	26	29,21	1	25,00	4	22,22	15	42,86	6	18,75
4	Completamente en acuerdo	29	32,58	1	25,00	3	16,67	10	28,57	15	46,88
	TOTAL	89	100,00	4	100,00	18	100,00	35	100,00	32	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 18,6072 (p = 0,0287)

Anexo 18: Programa de orientación a los nuevos empleados y aportes profesionales basado en conocimiento

El programa de orientación a los nuevos empleados los incorpora a la cultura de la calidad de la empresa.		Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento.									
		Total muestra		Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	10	11,24	1	50,00	4	20,00	3	8,82	2	6,06
2	Desacuerdo	24	26,97	0	0,00	10	50,00	7	20,59	7	21,21
3	Acuerdo	26	29,21	0	0,00	3	15,00	15	44,12	8	24,24
4	Completamente en acuerdo	29	32,58	1	50,00	3	15,00	9	26,47	16	48,48
	TOTAL	89	100,00	2	100,00	20	100,00	34	100,00	33	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 20,2634 (p = 0,0164)

Anexo 19: Programa de orientación a los nuevos empleados y continuidad del negocio por compromiso trabajadores

El programa de orientación a los nuevos empleados los incorpora a la cultura de la calidad de la empresa.		La continuidad del negocio depende del compromiso de los trabajadores.									
		Total muestra		Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	10	11,24	2	50,00	3	37,50	2	6,45	3	6,52
2	Desacuerdo	24	26,97	1	25,00	2	25,00	11	35,48	10	21,74
3	Acuerdo	26	29,21	0	0,00	1	12,50	12	38,71	13	28,26
4	Completamente en acuerdo	29	32,58	1	25,00	2	25,00	6	19,35	20	43,48
	TOTAL	89	100,00	4	100,00	8	100,00	31	100,00	46	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 19,5766 (p = 0,0207)

Anexo 20: Capacitación continua y aportes profesionales basados en la experiencia

La capacitación continua es parte de la cultura de mi trabajo.		Los aportes profesionales en el trabajo dependen de la experiencia.									
		Total muestra		Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	12	13,48	1	25,00	5	27,78	4	11,43	2	6,25
2	Desacuerdo	18	20,22	0	0,00	7	38,89	7	20,00	4	12,50
3	Acuerdo	27	30,34	0	0,00	4	22,22	14	40,00	9	28,13
4	Completamente en acuerdo	32	35,96	3	75,00	2	11,11	10	28,57	17	53,13
	TOTAL	89	100,00	4	100,00	18	100,00	35	100,00	32	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 20,0005 (p = 0,0179)

Anexo 21: Capacitación continua y aportes profesionales basados en el conocimiento y la experiencia

La capacitación continua es parte de la cultura de mi trabajo.		Total muestra		Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento y de la experiencia.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	12	13,48	0	0,00	3	25,00	4	14,81	5	10,00
2	Desacuerdo	18	20,22	0	0,00	5	41,67	5	18,52	8	16,00
3	Acuerdo	27	30,34	0	0,00	2	16,67	10	37,04	15	30,00
4	Completamente en acuerdo	32	35,96	0	0,00	2	16,67	8	29,63	22	44,00
TOTAL		89	100,00	0	100,00	12	100,00	27	100,00	50	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 8,4567 (p = 0,4889)

Anexo 22: Capacitación continua y continuidad del negocio

La capacitación continua es parte de la cultura de mi trabajo.		Total muestra		La continuidad del negocio depende del compromiso de los trabajadores							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	12	13,48	1	25,00	4	50,00	4	12,90	3	6,52
2	Desacuerdo	18	20,22	1	25,00	2	25,00	6	19,35	9	19,57
3	Acuerdo	27	30,34	2	50,00	2	25,00	11	35,48	12	26,09
4	Completamente en acuerdo	32	35,96	0	0,00	0	0,00	10	32,26	22	47,83
TOTAL		89	100,00	4	100,00	8	100,00	31	100,00	46	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 17,4882 (p = 0,0416)

Anexo 23: Programas de reconocimiento y programa de carrera y desarrollo profesional

Los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales conllevan a una mejor cultura de la calidad.		Total muestra		El programa de carrera y desarrollo profesional aporta a una mejor cultura de la calidad en mi trabajo.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	7	7,87	3	42,86	2	16,67	0	0,00	2	5,00
2	Desacuerdo	17	19,10	2	28,57	6	50,00	9	30,00	0	0,00
3	Acuerdo	21	23,60	1	14,29	2	16,67	13	43,33	5	12,50
4	Completamente en acuerdo	44	49,44	1	14,29	2	16,67	8	26,67	33	82,50
	TOTAL	89	100,00	7	100,00	12	100,00	30	100,00	40	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 54,5779 ($p = 0,0000$)

Anexo 24: Programas de reconocimiento y liderazgo jefe inmediato superior

Los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales conllevan a una mejor cultura de la calidad.		Total muestra		Mi jefe inmediato superior demuestra liderazgo para nuestra área o departamento.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	7	7,87	4	44,44	2	10,53	1	4,55	0	0,00
2	Desacuerdo	17	19,10	4	44,44	6	31,58	5	22,73	2	5,13
3	Acuerdo	21	23,60	0	0,00	6	31,58	7	31,82	8	20,51
4	Completamente en acuerdo	44	49,44	1	11,11	5	26,32	9	40,91	29	74,36
	TOTAL	89	100,00	9	100,00	19	100,00	22	100,00	39	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 40,9468 ($p = 0,0000$)

Anexo 25: Programas de reconocimiento e iniciativa

Los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales conllevan a una mejor cultura de la calidad.		Total muestra		Mi jefe permite que se tome la iniciativa para la solución de problemas.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	7	7,87	3	50,00	2	15,38	1	5,56	1	1,92
2	Desacuerdo	17	19,10	2	33,33	6	46,15	5	27,78	4	7,69
3	Acuerdo	21	23,60	0	0,00	1	7,69	7	38,89	13	25,00
4	Completamente en acuerdo	44	49,44	1	16,67	4	30,77	5	27,78	34	65,38
	TOTAL	89	100,00	6	100,00	13	100,00	18	100,00	52	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 38,0440 ($p = 0,0000$)

Anexo 26: Programas de reconocimiento y capacitación continua

Los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales conllevan a una mejor cultura de la calidad.		Total muestra		La capacitación continua es parte de la cultura de mi trabajo.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	7	7,87	4	33,33	1	5,56	2	7,41	0	0,00
2	Desacuerdo	17	19,10	2	16,67	8	44,44	4	14,81	3	9,38
3	Acuerdo	21	23,60	2	16,67	4	22,22	11	40,74	4	12,50
4	Completamente en acuerdo	44	49,44	4	33,33	5	27,78	10	37,04	25	78,13
	TOTAL	89	100,00	12	100,00	18	100,00	27	100,00	32	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 34,2728 ($p = 0,0001$)

Anexo 27: Programas de reconocimiento y aportes profesionales basados en conocimiento

Los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales conllevan a una mejor cultura de la calidad.		Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento.									
		Total muestra		Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	7	7,87	1	50,00	2	10,00	1	2,94	3	9,09
2	Desacuerdo	17	19,10	0	0,00	10	50,00	5	14,71	2	6,06
3	Acuerdo	21	23,60	0	0,00	1	5,00	13	38,24	7	21,21
4	Completamente en acuerdo	44	49,44	1	50,00	7	35,00	15	44,12	21	63,64
	TOTAL	89	100,00	2	100,00	20	100,00	34	100,00	33	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 28,3564 (p = 0,0008)

Anexo 28: Programas de reconocimiento y aportes profesionales basados en conocimiento y experiencia

Los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales conllevan a una mejor cultura de la calidad.		Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento y de la experiencia.									
		Total muestra		Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	7	7,87	0	0,00	2	16,67	3	11,11	2	4,00
2	Desacuerdo	17	19,10	0	0,00	7	58,33	6	22,22	4	8,00
3	Acuerdo	21	23,60	0	0,00	1	8,33	7	25,93	13	26,00
4	Completamente en acuerdo	44	49,44	0	0,00	2	16,67	11	40,74	31	62,00
	TOTAL	89	100,00	0	100,00	12	100,00	27	100,00	50	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 21,5116 (p = 0,0106)

Anexo 29: Programas de reconocimiento y continuidad del negocio

Los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales conllevan a una mejor cultura de la calidad.		La continuidad del negocio depende del compromiso de los trabajadores.									
		Total muestra		Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	7	7,87	3	75,00	1	12,50	1	3,23	2	4,35
2	Desacuerdo	17	19,10	0	0,00	5	62,50	7	22,58	5	10,87
3	Acuerdo	21	23,60	0	0,00	1	12,50	10	32,26	10	21,74
4	Completamente en acuerdo	44	49,44	1	25,00	1	12,50	13	41,94	29	63,04
	TOTAL	89	100,00	4	100,00	8	100,00	31	100,00	46	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 42,3735 (p = 0,0000)

Anexo 30: Programa de carrera y desarrollo profesional y liderazgo jefe inmediato superior

El programa de carrera y desarrollo profesional aporta a una mejor cultura de la calidad en mi trabajo.		Mi jefe inmediato superior demuestra liderazgo para nuestra área o departamento.									
		Total muestra		Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	7	7,87	3	33,33	1	5,26	1	4,55	2	5,13
2	Desacuerdo	12	13,48	3	33,33	2	10,53	4	18,18	3	7,69
3	Acuerdo	30	33,71	2	22,22	8	42,11	10	45,45	10	25,64
4	Completamente en acuerdo	40	44,94	1	11,11	8	42,11	7	31,82	24	61,54
	TOTAL	89	100,00	9	100,00	19	100,00	22	100,00	39	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 20,3113 (p = 0,0161)

Anexo 31: Programa de carrera y desarrollo profesional y capacitación continua

El programa de carrera y desarrollo profesional aporta a una mejor cultura de la calidad en mi trabajo.		La capacitación continua es parte de la cultura de mi trabajo.									
		Total muestra		Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	7	7,87	3	25,00	1	5,56	1	3,70	2	6,25
2	Desacuerdo	12	13,48	3	25,00	4	22,22	3	11,11	2	6,25
3	Acuerdo	30	33,71	2	16,67	8	44,44	15	55,56	5	15,63
4	Completamente en acuerdo	40	44,94	4	33,33	5	27,78	8	29,63	23	71,88
	TOTAL	89	100,00	12	100,00	18	100,00	27	100,00	32	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 25,5467 (p = 0,0024)

Anexo 32: Programa de carrera y desarrollo profesional y aportes basados en la experiencia

El programa de carrera y desarrollo profesional aporta a una mejor cultura de la calidad en mi trabajo.		Los aportes profesionales en el trabajo dependen de la experiencia.									
		Total muestra		Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	7	7,87	2	50,00	1	5,56	3	8,57	1	3,13
2	Desacuerdo	12	13,48	1	25,00	6	33,33	5	14,29	0	0,00
3	Acuerdo	30	33,71	0	0,00	7	38,89	11	31,43	12	37,50
4	Completamente en acuerdo	40	44,94	1	25,00	4	22,22	16	45,71	19	59,38
	TOTAL	89	100,00	4	100,00	18	100,00	35	100,00	32	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 25,6637 (p = 0,0023)

Anexo 33: Programa de carrera y desarrollo profesional y aportes basados en el conocimiento

El programa de carrera y desarrollo profesional aporta a una mejor cultura de la calidad en mi trabajo.		Total muestra		Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	7	7,87	1	50,00	1	5,00	4	11,76	1	3,03
2	Desacuerdo	12	13,48	0	0,00	8	40,00	3	8,82	1	3,03
3	Acuerdo	30	33,71	0	0,00	6	30,00	15	44,12	9	27,27
4	Completamente en acuerdo	40	44,94	1	50,00	5	25,00	12	35,29	22	66,67
TOTAL		89	100,00	2	100,00	20	100,00	34	100,00	33	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 28,4874 (p = 0,0008)

Anexo 34: Programa de carrera y desarrollo profesional y aportes basados en conocimiento y experiencia

El programa de carrera y desarrollo profesional aporta a una mejor cultura de la calidad en mi trabajo.		Total muestra		Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento y de la experiencia.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	7	7,87	0	0,00	1	8,33	3	11,11	3	6,00
2	Desacuerdo	12	13,48	0	0,00	6	50,00	4	14,81	2	4,00
3	Acuerdo	30	33,71	0	0,00	4	33,33	11	40,74	15	30,00
4	Completamente en acuerdo	40	44,94	0	0,00	1	8,33	9	33,33	30	60,00
TOTAL		89	100,00	0	100,00	12	100,00	27	100,00	50	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 23,3356 (p = 0,0055)

Anexo 35: Programa de carrera y desarrollo profesional e iniciativa

Mi jefe inmediato superior demuestra liderazgo para nuestra área o departamento.		Total muestra		Mi jefe permite que se tome la iniciativa para la solución de problemas.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	9	10,11	4	66,67	3	23,08	1	5,56	1	1,92
2	Desacuerdo	19	21,35	2	33,33	7	53,85	10	55,56	0	0,00
3	Acuerdo	22	24,72	0	0,00	3	23,08	7	38,89	12	23,08
4	Completamente en acuerdo	39	43,82	0	0,00	0	0,00	0	0,00	39	75,00
	TOTAL	89	100,00	6	100,00	13	100,00	18	100,00	52	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 83,5243 (p = 0,0000)

Anexo 36: Capacitación continua y liderazgo jefe inmediato superior

Mi jefe inmediato superior demuestra liderazgo para nuestra área o departamento.		Total muestra		La capacitación continua es parte de la cultura de mi trabajo.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	9	10,11	5	41,67	3	16,67	1	3,70	0	0,00
2	Desacuerdo	19	21,35	5	41,67	5	27,78	8	29,63	1	3,13
3	Acuerdo	22	24,72	1	8,33	6	33,33	9	33,33	6	18,75
4	Completamente en acuerdo	39	43,82	1	8,33	4	22,22	9	33,33	25	78,13
	TOTAL	89	100,00	12	100,00	18	100,00	27	100,00	32	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 43,1785 (p = 0,0000)

Anexo 37: Programa de carrera y desarrollo profesional y continuidad del negocio

Mi jefe inmediato superior demuestra liderazgo para nuestra área o departamento.		Total muestra		La continuidad del negocio depende del compromiso de los trabajadores.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	9	10,11	2	50,00	4	50,00	1	3,23	2	4,35
2	Desacuerdo	19	21,35	1	25,00	3	37,50	8	25,81	7	15,22
3	Acuerdo	22	24,72	0	0,00	0	0,00	12	38,71	10	21,74
4	Completamente en acuerdo	39	43,82	1	25,00	1	12,50	10	32,26	27	58,70
	TOTAL	89	100,00	4	100,00	8	100,00	31	100,00	46	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 34,9157 (p = 0,0001)

Anexo 38: Implementación de mejoras y procesos

La implementación de mejoras en su organización ha desarrollado una cultura de la calidad.		Total muestra		Los procesos dentro de mi trabajo se encuentran mejorando permanentemente.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	4	4,49	2	50,00	2	8,70	0	0,00	0	0,00
2	Desacuerdo	21	23,60	1	25,00	10	43,48	9	34,62	1	2,78
3	Acuerdo	33	37,08	1	25,00	7	30,43	13	50,00	12	33,33
4	Completamente en acuerdo	31	34,83	0	0,00	4	17,39	4	15,38	23	63,89
	TOTAL	89	100,00	4	100,00	23	100,00	26	100,00	36	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 50,6160 (p = 0,0000)

Anexo 39: Uso de estándares, manuales o guías y programa de carrera y desarrollo profesional

El uso de estándares, manuales o guías hace más llevadero mi trabajo		Total muestra		El programa de carrera y desarrollo profesional aporta a una mejor cultura de la calidad en mi trabajo.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	3	3,37	0	0,00	2	16,67	1	3,33	0	0,00
2	Desacuerdo	13	14,61	1	14,29	2	16,67	6	20,00	4	10,00
3	Acuerdo	31	34,83	5	71,43	4	33,33	11	36,67	11	27,50
4	Completamente en acuerdo	42	47,19	1	14,29	4	33,33	12	40,00	25	62,50
TOTAL		89	100,00	7	100,00	12	100,00	30	100,00	40	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 16,8470 (p = 0,0512)

Anexo 40: Implementación de mejoras y toma de decisiones

La implementación de mejoras en su organización ha desarrollado una cultura de la calidad.		Total muestra		La toma de decisiones en mi trabajo se encuentra basada en la misión, visión y valores institucionales							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	4	4,49	1	14,29	3	13,04	0	0,00	0	0,00
2	Desacuerdo	21	23,60	4	57,14	9	39,13	5	22,73	3	8,11
3	Acuerdo	33	37,08	1	14,29	11	47,83	12	54,55	9	24,32
4	Completamente en acuerdo	31	34,83	1	14,29	0	0,00	5	22,73	25	67,57
TOTAL		89	100,00	7	100,00	23	100,00	22	100,00	37	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 43,6440 (p = 0,0000)

Anexo 41: Implementación de mejoras y opiniones para la toma de decisiones

La implementación de mejoras en su organización ha desarrollado una cultura de la calidad.		Total muestra		Las opiniones de todos en el área o departamento mejora la toma de decisiones en la organización.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	4	4,49	0	0,00	2	9,52	2	7,41	0	0,00
2	Desacuerdo	21	23,60	2	100,00	6	28,57	7	25,93	6	15,38
3	Acuerdo	33	37,08	0	0,00	8	38,10	13	48,15	12	30,77
4	Completamente en acuerdo	31	34,83	0	0,00	5	23,81	5	18,52	21	53,85
TOTAL		89	100,00	2	100,00	21	100,00	27	100,00	39	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 19,4779 (p = 0,0214)

Anexo 42: Implementación de mejoras y programas de reconocimiento

La implementación de mejoras en su organización ha desarrollado una cultura de la calidad.		Total muestra		Los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales conllevan a una mejor cultura de la calidad.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	4	4,49	2	28,57	1	5,88	0	0,00	1	2,27
2	Desacuerdo	21	23,60	3	42,86	4	23,53	4	19,05	10	22,73
3	Acuerdo	33	37,08	1	14,29	6	35,29	13	61,90	13	29,55
4	Completamente en acuerdo	31	34,83	1	14,29	6	35,29	4	19,05	20	45,45
TOTAL		89	100,00	7	100,00	17	100,00	21	100,00	44	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 20,7641 (p = 0,0137)

Anexo 43: Implementación de mejoras y programa de carrera y desarrollo profesional

La implementación de mejoras en su organización ha desarrollado una cultura de la calidad.		Total muestra		El programa de carrera y desarrollo profesional aporta a una mejor cultura de la calidad en mi trabajo.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	4	4,49	2	28,57	1	8,33	1	3,33	0	0,00
2	Desacuerdo	21	23,60	3	42,86	5	41,67	6	20,00	7	17,50
3	Acuerdo	33	37,08	1	14,29	3	25,00	15	50,00	14	35,00
4	Completamente en acuerdo	31	34,83	1	14,29	3	25,00	8	26,67	19	47,50
	TOTAL	89	100,00	7	100,00	12	100,00	30	100,00	40	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 21,3149 (p = 0,0113)

Anexo 44: Implementación de mejoras y capacitación continua

La implementación de mejoras en su organización ha desarrollado una cultura de la calidad.		Total muestra		La capacitación continua es parte de la cultura de mi trabajo.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	4	4,49	3	25,00	0	0,00	1	3,70	0	0,00
2	Desacuerdo	21	23,60	5	41,67	6	33,33	7	25,93	3	9,38
3	Acuerdo	33	37,08	2	16,67	6	33,33	13	48,15	12	37,50
4	Completamente en acuerdo	31	34,83	2	16,67	6	33,33	6	22,22	17	53,13
	TOTAL	89	100,00	12	100,00	18	100,00	27	100,00	32	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 26,4661 (p = 0,0017)

Anexo 45: Procesos y toma de decisiones

Los procesos dentro de mi trabajo se encuentran mejorando permanentemente.		Total muestra		La toma de decisiones en mi trabajo se encuentra basada en la misión, visión y valores institucionales							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	4	4,49	2	28,57	2	8,70	0	0,00	0	0,00
2	Desacuerdo	23	25,84	4	57,14	12	52,17	5	22,73	2	5,41
3	Acuerdo	26	29,21	1	14,29	6	26,09	12	54,55	7	18,92
4	Completamente en acuerdo	36	40,45	0	0,00	3	13,04	5	22,73	28	75,68
	TOTAL	89	100,00	7	100,00	23	100,00	22	100,00	37	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 54,4178 ($p = 0,0000$)

Anexo 46: Procesos y uso de estándares, manuales o guías

Los procesos dentro de mi trabajo se encuentran mejorando permanentemente.		Total muestra		El uso de estándares, manuales o guías hace más llevadero mi trabajo							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	4	4,49	1	33,33	2	15,38	1	3,23	0	0,00
2	Desacuerdo	23	25,84	1	33,33	2	15,38	13	41,94	7	16,67
3	Acuerdo	26	29,21	1	33,33	7	53,85	6	19,35	12	28,57
4	Completamente en acuerdo	36	40,45	0	0,00	2	15,38	11	35,48	23	54,76
	TOTAL	89	100,00	3	100,00	13	100,00	31	100,00	42	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 25,3743 ($p = 0,0026$)

Anexo 47: Procesos y opiniones para toma de decisiones

Los procesos dentro de mi trabajo se encuentran mejorando permanentemente.		Las opiniones de todos en el área o departamento mejora la toma de decisiones en la organización.									
		Total muestra		Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	4	4,49	1	50,00	2	9,52	1	3,70	0	0,00
2	Desacuerdo	23	25,84	1	50,00	8	38,10	9	33,33	5	12,82
3	Acuerdo	26	29,21	0	0,00	5	23,81	10	37,04	11	28,21
4	Completamente en acuerdo	36	40,45	0	0,00	6	28,57	7	25,93	23	58,97
	TOTAL	89	100,00	2	100,00	21	100,00	27	100,00	39	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 24,6358 (p = 0,0034)

Anexo 48: Procesos y programa de orientación a nuevos empleados

Los procesos dentro de mi trabajo se encuentran mejorando permanentemente.		El programa de orientación a los nuevos empleados los incorpora a la cultura de la calidad de la empresa.									
		Total muestra		Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	4	4,49	2	20,00	1	4,17	1	3,85	0	0,00
2	Desacuerdo	23	25,84	2	20,00	10	41,67	8	30,77	3	10,34
3	Acuerdo	26	29,21	4	40,00	6	25,00	7	26,92	9	31,03
4	Completamente en acuerdo	36	40,45	2	20,00	7	29,17	10	38,46	17	58,62
	TOTAL	89	100,00	10	100,00	24	100,00	26	100,00	29	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 16,8854 (p = 0,0505)

Anexo 49: Procesos y programas de reconocimiento

Los procesos dentro de mi trabajo se encuentran mejorando permanentemente.		Los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales conllevan a una mejor cultura de la calidad.									
		Total muestra		Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	4	4,49	3	42,86	1	5,88	0	0,00	0	0,00
2	Desacuerdo	23	25,84	2	28,57	6	35,29	7	33,33	8	18,18
3	Acuerdo	26	29,21	1	14,29	5	29,41	7	33,33	13	29,55
4	Completamente en acuerdo	36	40,45	1	14,29	5	29,41	7	33,33	23	52,27
	TOTAL	89	100,00	7	100,00	17	100,00	21	100,00	44	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 32,1170 (p = 0,0002)

Anexo 50: Procesos y programa de carrera y desarrollo profesional

Los procesos dentro de mi trabajo se encuentran mejorando permanentemente.		El programa de carrera y desarrollo profesional aporta a una mejor cultura de la calidad en mi trabajo.									
		Total muestra		Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	4	4,49	1	14,29	2	16,67	1	3,33	0	0,00
2	Desacuerdo	23	25,84	3	42,86	6	50,00	7	23,33	7	17,50
3	Acuerdo	26	29,21	2	28,57	0	0,00	14	46,67	10	25,00
4	Completamente en acuerdo	36	40,45	1	14,29	4	33,33	8	26,67	23	57,50
	TOTAL	89	100,00	7	100,00	12	100,00	30	100,00	40	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 24,4778 (p = 0,0036)

Anexo 51: Procesos e iniciativa

Los procesos dentro de mi trabajo se encuentran mejorando permanentemente.		Mi jefe permite que se tome la iniciativa para la solución de problemas.									
		Total muestra		Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	4	4,49	2	33,33	1	7,69	0	0,00	1	1,92
2	Desacuerdo	23	25,84	2	33,33	3	23,08	5	27,78	13	25,00
3	Acuerdo	26	29,21	0	0,00	5	38,46	7	38,89	14	26,92
4	Completamente en acuerdo	36	40,45	2	33,33	4	30,77	6	33,33	24	46,15
	TOTAL	89	100,00	6	100,00	13	100,00	18	100,00	52	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 17,0054 (p = 0,0486)

Anexo 52: Procesos y capacitación continua

Los procesos dentro de mi trabajo se encuentran mejorando permanentemente.		La capacitación continua es parte de la cultura de mi trabajo.									
		Total muestra		Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	4	4,49	1	8,33	0	0,00	3	11,11	0	0,00
2	Desacuerdo	23	25,84	6	50,00	6	33,33	7	25,93	4	12,50
3	Acuerdo	26	29,21	3	25,00	4	22,22	10	37,04	9	28,13
4	Completamente en acuerdo	36	40,45	2	16,67	8	44,44	7	25,93	19	59,38
	TOTAL	89	100,00	12	100,00	18	100,00	27	100,00	32	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 17,5193 (p = 0,0412)

Anexo 53: Procesos y aportes profesionales basados en el conocimiento y experiencia

Los procesos dentro de mi trabajo se encuentran mejorando permanentemente.		Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento y de la experiencia.									
		Total muestra		Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	4	4,49	0	0,00	1	8,33	3	11,11	0	0,00
2	Desacuerdo	23	25,84	0	0,00	8	66,67	2	7,41	13	26,00
3	Acuerdo	26	29,21	0	0,00	0	0,00	11	40,74	15	30,00
4	Completamente en acuerdo	36	40,45	0	0,00	3	25,00	11	40,74	22	44,00
	TOTAL	89	100,00	0	100,00	12	100,00	27	100,00	50	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 22,1697 (p = 0,0084)

Anexo 54: Procesos y continuidad del negocio basado en el compromiso de los trabajadores

Los procesos dentro de mi trabajo se encuentran mejorando permanentemente.		La continuidad del negocio depende del compromiso de los trabajadores.									
		Total muestra		Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	4	4,49	2	50,00	0	0,00	1	3,23	1	2,17
2	Desacuerdo	23	25,84	1	25,00	2	25,00	8	25,81	12	26,09
3	Acuerdo	26	29,21	0	0,00	4	50,00	8	25,81	14	30,43
4	Completamente en acuerdo	36	40,45	1	25,00	2	25,00	14	45,16	19	41,30
	TOTAL	89	100,00	4	100,00	8	100,00	31	100,00	46	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 22,8408 (p = 0,0066)

Anexo 55: Toma de decisiones y consideración de opiniones

La toma de decisiones en mi trabajo se encuentra basada en la misión, visión y valores institucionales		Las opiniones de todos en el área o departamento mejora la toma de decisiones en la organización.									
		Total muestra		Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	7	7,87	1	50,00	1	4,76	3	11,11	2	5,13
2	Desacuerdo	23	25,84	0	0,00	11	52,38	9	33,33	3	7,69
3	Acuerdo	22	24,72	0	0,00	3	14,29	8	29,63	11	28,21
4	Completamente en acuerdo	37	41,57	1	50,00	6	28,57	7	25,93	23	58,97
	TOTAL	89	100,00	2	100,00	21	100,00	27	100,00	39	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 24,4955 (p = 0,0036)

Anexo 56: Toma de decisiones y liderazgo jefe inmediato superior

La toma de decisiones en mi trabajo se encuentra basada en la misión, visión y valores institucionales		Mi jefe inmediato superior demuestra liderazgo para nuestra área o departamento.									
		Total muestra		Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	7	7,87	3	33,33	0	0,00	0	0,00	4	10,26
2	Desacuerdo	23	25,84	3	33,33	6	31,58	7	31,82	7	17,95
3	Acuerdo	22	24,72	0	0,00	7	36,84	4	18,18	11	28,21
4	Completamente en acuerdo	37	41,57	3	33,33	6	31,58	11	50,00	17	43,59
	TOTAL	89	100,00	9	100,00	19	100,00	22	100,00	39	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 17,5560 (p = 0,0407)

Anexo 57: Toma de decisiones y continuidad del negocio basada en el compromiso de los trabajadores

La toma de decisiones en mi trabajo se encuentra basada en la misión, visión y valores institucionales		Total muestra		La continuidad del negocio depende del compromiso de los trabajadores.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	7	7,87	2	50,00	1	12,50	0	0,00	4	8,70
2	Desacuerdo	23	25,84	1	25,00	3	37,50	10	32,26	9	19,57
3	Acuerdo	22	24,72	0	0,00	0	0,00	9	29,03	13	28,26
4	Completamente en acuerdo	37	41,57	1	25,00	4	50,00	12	38,71	20	43,48
	TOTAL	89	100,00	4	100,00	8	100,00	31	100,00	46	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 17,2781 (p = 0,0445)

Anexo 58: Uso de estándares, manuales o guías y opiniones de los trabajadores para la toma de decisiones

El uso de estándares, manuales o guías hace más llevadero mi trabajo		Total muestra		Las opiniones de todos en el área o departamento mejora la toma de decisiones en la organización.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	3	3,37	1	50,00	2	9,52	0	0,00	0	0,00
2	Desacuerdo	13	14,61	0	0,00	8	38,10	3	11,11	2	5,13
3	Acuerdo	31	34,83	1	50,00	8	38,10	15	55,56	7	17,95
4	Completamente en acuerdo	42	47,19	0	0,00	3	14,29	9	33,33	30	76,92
	TOTAL	89	100,00	2	100,00	21	100,00	27	100,00	39	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 49,2162 (p = 0,0000)

Anexo 59: Aportes profesionales y programa de orientación a los nuevos empleado

Los aportes profesionales están relacionados al área o departamento en la que trabajo.		Total muestra		El programa de orientación a los nuevos empleados los incorpora a la cultura de la calidad de la empresa.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	2	2,25	0	0,00	2	8,33	0	0,00	0	0,00
2	Desacuerdo	19	21,35	7	70,00	9	37,50	2	7,69	1	3,45
3	Acuerdo	26	29,21	2	20,00	7	29,17	12	46,15	5	17,24
4	Completamente en acuerdo	42	47,19	1	10,00	6	25,00	12	46,15	23	79,31
	TOTAL	89	100,00	10	100,00	24	100,00	26	100,00	29	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Notas: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 42,1093 (p = 0,0000)

Anexo 60: Uso de estándares, manuales o guías y aportes profesionales

El uso de estándares, manuales o guías hace más llevadero mi trabajo		Total muestra		Los aportes profesionales están relacionados al área o departamento en la que trabajo.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	3	3,37	1	50,00	2	10,53	0	0,00	0	0,00
2	Desacuerdo	13	14,61	0	0,00	2	10,53	6	23,08	5	11,90
3	Acuerdo	31	34,83	0	0,00	8	42,11	10	38,46	13	30,95
4	Completamente en acuerdo	42	47,19	1	50,00	7	36,84	10	38,46	24	57,14
	TOTAL	89	100,00	2	100,00	19	100,00	26	100,00	42	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 23,0755 (p = 0,0060)

Anexo 61: Aportes profesionales y programas de reconocimiento

Los aportes profesionales están relacionados al área o departamento en la que trabajo.		Los programas de reconocimiento a las buenas prácticas y políticas institucionales conllevan a una mejor cultura de la calidad.									
		Total muestra		Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	2	2,25	1	14,29	0	0,00	0	0,00	1	2,27
2	Desacuerdo	19	21,35	4	57,14	7	41,18	4	19,05	4	9,09
3	Acuerdo	26	29,21	1	14,29	9	52,94	8	38,10	8	18,18
4	Completamente en acuerdo	42	47,19	1	14,29	1	5,88	9	42,86	31	70,45
	TOTAL	89	100,00	7	100,00	17	100,00	21	100,00	44	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Notas: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 34,9421 (p = 0,0001)

Anexo 62: Aportes profesionales y programa de carrera y desarrollo profesional

Los aportes profesionales están relacionados al área o departamento en la que trabajo		El programa de carrera y desarrollo profesional aporta a una mejor cultura de la calidad en mi trabajo.									
		Total muestra		Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	2	2,25	0	0,00	1	8,33	0	0,00	1	2,50
2	Desacuerdo	19	21,35	5	71,43	6	50,00	5	16,67	3	7,50
3	Acuerdo	26	29,21	1	14,29	3	25,00	16	53,33	6	15,00
4	Completamente en acuerdo	42	47,19	1	14,29	2	16,67	9	30,00	30	75,00
	TOTAL	89	100,00	7	100,00	12	100,00	30	100,00	40	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Notas: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 41,3167 (p = 0,0000)

Anexo 63: Aportes profesionales y liderazgo jefe inmediato

Los aportes profesionales están relacionados al área o departamento en la que trabajo		Total muestra		Mi jefe inmediato superior demuestra liderazgo para nuestra área o departamento.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	2	2,25	0	0,00	1	5,26	1	4,55	0	0,00
2	Desacuerdo	19	21,35	6	66,67	4	21,05	5	22,73	4	10,26
3	Acuerdo	26	29,21	1	11,11	9	47,37	9	40,91	7	17,95
4	Completamente en acuerdo	42	47,19	2	22,22	5	26,32	7	31,82	28	71,79
	TOTAL	89	100,00	9	100,00	19	100,00	22	100,00	39	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 28,2164 (p = 0,0009)

Anexo 64: Aportes profesionales e iniciativa

Los aportes profesionales están relacionados al área o departamento en la que trabajo.		Total muestra		Mi jefe permite que se tome la iniciativa para la solución de problemas.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	2	2,25	1	16,67	0	0,00	1	5,56	0	0,00
2	Desacuerdo	19	21,35	3	50,00	3	23,08	7	38,89	6	11,54
3	Acuerdo	26	29,21	1	16,67	6	46,15	7	38,89	12	23,08
4	Completamente en acuerdo	42	47,19	1	16,67	4	30,77	3	16,67	34	65,38
	TOTAL	89	100,00	6	100,00	13	100,00	18	100,00	52	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 27,1288 (p = 0,0013)

Anexo 65: Aportes profesionales y capacitación continua

Los aportes profesionales están relacionados al área o departamento en la que trabajo.		Total muestra		La capacitación continua es parte de la cultura de mi trabajo.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	2	2,25	2	16,67	0	0,00	0	0,00	0	0,00
2	Desacuerdo	19	21,35	4	33,33	7	38,89	5	18,52	3	9,38
3	Acuerdo	26	29,21	1	8,33	6	33,33	14	51,85	5	15,63
4	Completamente en acuerdo	42	47,19	5	41,67	5	27,78	8	29,63	24	75,00
	TOTAL	89	100,00	12	100,00	18	100,00	27	100,00	32	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 35,6634 (p = 0,0000)

Anexo 66: Aportes profesionales y dependencia del conocimiento y de la experiencia

Los aportes profesionales están relacionados al área o departamento en la que trabajo.		Total muestra		Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento y de la experiencia.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	2	2,25	0	0,00	1	8,33	0	0,00	1	2,00
2	Desacuerdo	19	21,35	0	0,00	7	58,33	6	22,22	6	12,00
3	Acuerdo	26	29,21	0	0,00	3	25,00	12	44,44	11	22,00
4	Completamente en acuerdo	42	47,19	0	0,00	1	8,33	9	33,33	32	64,00
	TOTAL	89	100,00	0	100,00	12	100,00	27	100,00	50	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 23,3832 (p = 0,0054)

Anexo 67: Aportes profesionales y dependencia del conocimiento

Los aportes profesionales están relacionados al área o departamento en la que trabaja.		Total muestra		Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	2	2,25	0	0,00	2	10,00	0	0,00	0	0,00
2	Desacuerdo	19	21,35	1	50,00	10	50,00	5	14,71	3	9,09
3	Acuerdo	26	29,21	0	0,00	4	20,00	12	35,29	10	30,30
4	Completamente en acuerdo	42	47,19	1	50,00	4	20,00	17	50,00	20	60,61
	TOTAL	89	100,00	2	100,00	20	100,00	34	100,00	33	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 24,4462 (p = 0,0036)

Anexo 68: Aportes profesionales y dependencia de la experiencia

Los aportes profesionales están relacionados al área o departamento en la que trabaja.		Total muestra		Los aportes profesionales en el trabajo dependen de la experiencia.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	2	2,25	0	0,00	2	11,11	0	0,00	0	0,00
2	Desacuerdo	19	21,35	2	50,00	8	44,44	5	14,29	4	12,50
3	Acuerdo	26	29,21	1	25,00	4	22,22	13	37,14	8	25,00
4	Completamente en acuerdo	42	47,19	1	25,00	4	22,22	17	48,57	20	62,50
	TOTAL	89	100,00	4	100,00	18	100,00	35	100,00	32	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 21,5880 (p = 0,0103)

Anexo 69: Experiencia y conocimiento

Los aportes profesionales en el trabajo dependen de la experiencia.		Total muestra		Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestr a
1	Completamente en desacuerdo	4	4,49	1	50,00	2	10,00	1	2,94	0	0,00
2	Desacuerdo	18	20,22	1	50,00	13	65,00	4	11,76	0	0,00
3	Acuerdo	35	39,33	0	0,00	4	20,00	23	67,65	8	24,24
4	Completamente en acuerdo	32	35,96	0	0,00	1	5,00	6	17,65	25	75,76
	TOTAL	89	100,00	2	100,00	20	100,00	34	100,00	33	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 76,0978 ($p = 0,0000$)

Anexo 70: Experiencia y conocimiento – experiencia

Los aportes profesionales en el trabajo dependen de la experiencia.		Total muestra		Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento y de la experiencia.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	4	4,49	0	0,00	2	16,67	1	3,70	1	2,00
2	Desacuerdo	18	20,22	0	0,00	8	66,67	5	18,52	5	10,00
3	Acuerdo	35	39,33	0	0,00	2	16,67	19	70,37	14	28,00
4	Completamente en acuerdo	32	35,96	0	0,00	0	0,00	2	7,41	30	60,00
	TOTAL	89	100,00	0	100,00	12	100,00	27	100,00	50	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 48,3956 ($p = 0,0000$)

Anexo 71: Experiencia y continuidad del negocio

Los aportes profesionales en el trabajo dependen de la experiencia.		Total muestra		La continuidad del negocio depende del compromiso de los trabajadores.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	4	4,49	1	25,00	0	0,00	0	0,00	3	6,52
2	Desacuerdo	18	20,22	1	25,00	4	50,00	6	19,35	7	15,22
3	Acuerdo	35	39,33	0	0,00	1	12,50	17	54,84	17	36,96
4	Completamente en acuerdo	32	35,96	2	50,00	3	37,50	8	25,81	19	41,30
	TOTAL	89	100,00	4	100,00	8	100,00	31	100,00	46	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 16,5281 (p = 0,0566)

Anexo 72: Conocimiento y conocimiento – experiencia

Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento.		Total muestra		Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento y de la experiencia.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	2	2,25	0	0,00	0	0,00	1	3,70	1	2,00
2	Desacuerdo	20	22,47	0	0,00	12	100,00	3	11,11	5	10,00
3	Acuerdo	34	38,20	0	0,00	0	0,00	20	74,07	14	28,00
4	Completamente en acuerdo	33	37,08	0	0,00	0	0,00	3	11,11	30	60,00
	TOTAL	89	100,00	0	100,00	12	100,00	27	100,00	50	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 69,1321 (p = 0,0000)

Anexo 73: Iniciativa y capacitación continua

Mi jefe permite que se tome la iniciativa para la solución de problemas.		Total muestra		La capacitación continua es parte de la cultura de mi trabajo.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	6	6,74	2	16,67	3	16,67	1	3,70	0	0,00
2	Desacuerdo	13	14,61	5	41,67	1	5,56	4	14,81	3	9,38
3	Acuerdo	18	20,22	3	25,00	6	33,33	8	29,63	1	3,13
4	Completamente en acuerdo	52	58,43	2	16,67	8	44,44	14	51,85	28	87,50
	TOTAL	89	100,00	12	100,00	18	100,00	27	100,00	32	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 31,0212 (p = 0,0003)

Anexo 74: Iniciativa y aportes profesionales basados en la experiencia

Mi jefe permite que se tome la iniciativa para la solución de problemas.		Total muestra		Los aportes profesionales en el trabajo dependen de la experiencia.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	6	6,74	1	25,00	5	27,78	0	0,00	0	0,00
2	Desacuerdo	13	14,61	1	25,00	4	22,22	5	14,29	3	9,38
3	Acuerdo	18	20,22	0	0,00	3	16,67	10	28,57	5	15,63
4	Completamente en acuerdo	52	58,43	2	50,00	6	33,33	20	57,14	24	75,00
	TOTAL	89	100,00	4	100,00	18	100,00	35	100,00	32	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 25,8876 (p = 0,0021)

Anexo 75: Iniciativa y aportes profesionales basados en el conocimiento

Mi jefe permite que se tome la iniciativa para la solución de problemas.		Total muestra		Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	6	6,74	0	0,00	4	20,00	2	5,88	0	0,00
2	Desacuerdo	13	14,61	1	50,00	5	25,00	4	11,76	3	9,09
3	Acuerdo	18	20,22	0	0,00	5	25,00	7	20,59	6	18,18
4	Completamente en acuerdo	52	58,43	1	50,00	6	30,00	21	61,76	24	72,73
	TOTAL	89	100,00	2	100,00	20	100,00	34	100,00	33	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 16,3920 ($p = 0,0591$)

Anexo 76: Iniciativa y aportes profesionales basados en conocimiento y experiencia

Mi jefe permite que se tome la iniciativa para la solución de problemas.		Total muestra		Los aportes profesionales en el trabajo dependen del conocimiento y de la experiencia.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	6	6,74	0	0,00	4	33,33	1	3,70	1	2,00
2	Desacuerdo	13	14,61	0	0,00	3	25,00	6	22,22	4	8,00
3	Acuerdo	18	20,22	0	0,00	1	8,33	7	25,93	10	20,00
4	Completamente en acuerdo	52	58,43	0	0,00	4	33,33	13	48,15	35	70,00
	TOTAL	89	100,00	0	100,00	12	100,00	27	100,00	50	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 22,2793 ($p = 0,0080$)

Anexo 77: Iniciativa y aportes profesionales basados en el conocimiento y la experiencia

Mi jefe permite que se tome la iniciativa para la solución de problemas.		Total muestra		La continuidad del negocio depende del compromiso de los trabajadores.							
				Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	6	6,74	2	50,00	1	12,50	0	0,00	3	6,52
2	Desacuerdo	13	14,61	0	0,00	3	37,50	7	22,58	3	6,52
3	Acuerdo	18	20,22	1	25,00	2	25,00	10	32,26	5	10,87
4	Completamente en acuerdo	52	58,43	1	25,00	2	25,00	14	45,16	35	76,09
	TOTAL	89	100,00	4	100,00	8	100,00	31	100,00	46	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 30,4818 (p = 0,0004)

Anexo 78: Iniciativa y planes a futuro

Mi jefe permite que se tome la iniciativa para la solución de problemas.		Total muestra		¿Cuáles son los planes a futuro de su organización en lo que respecta a la calidad e innovación?															
				Orientación al crecimiento de la empresa		Elaboración de un plan estratégico		Incorporación de mejores prácticas o benchmarking		Diversificación de servicios o productos		Entrenamiento del personal interno		Certificación en normas ISO		Ninguno		Múltiples planes	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	6	6,74	1	8,33	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	50,00	3	42,86	0	0,00	1	1,79
2	Desacuerdo	13	14,61	1	8,33	0	0,00	0	0,00	2	66,67	0	0,00	1	14,29	0	0,00	9	16,07
3	Acuerdo	18	20,22	2	16,67	1	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4	57,14	11	19,64
4	Completamente en acuerdo	52	58,43	8	66,67	0	0,00	1	100,00	1	33,33	1	50,00	3	42,86	3	42,86	35	62,50
	TOTAL	89	100,00	12	100,00	1	100,00	1	100,00	3	100,00	2	100,00	7	100,00	7	100,00	56	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 21 grados de libertad = 42,2530 (p = 0,0039)

Anexo 79: Uso de estándares, manuales o guías vs Conocimientos previos al programa de estudios

El uso de estándares, manuales o guías hace más llevadero mi trabajo		¿Qué conocimientos han sido importantes para su ejercicio profesional que tenía previamente a empezar el programa de maestría en gerencia integrada de la calidad?																																			
		Total muestra	Compromiso con la organización	Desarrollo de estrategias	Desarrollo de criterios	Desarrollo de métodos	Estadística	Excel	Habilidades de razonamiento	Herramientas tecnológicas de Inteligencia de Negocios (Business Intelligence)	Herramientas tecnológicas de software para manejo de sistemas de gestión de la calidad	Herramientas tecnológicas para actividades de trabajo remoto (Trello, Discord, etc)	Investigación	Liderazgo	Manejo de indicadores	Oportunidades de mejora	Orientación a resultados	Utilidad de una norma	Múltiples conocimientos																		
Cód.	Categorías	Frec.	% s/muestra	Frec.	% s/muestra	Frec.	% s/muestra	Frec.	% s/muestra	Frec.	% s/muestra	Frec.	% s/muestra	Frec.	% s/muestra	Frec.	% s/muestra	Frec.	% s/muestra	Frec.	% s/muestra	Frec.	% s/muestra	Frec.	% s/muestra	Frec.	% s/muestra	Frec.	% s/muestra	Frec.	% s/muestra	Frec.	% s/muestra	Frec.	% s/muestra		
1	Completamente en desacuerdo	3	3,37	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	10,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,22
2	Desacuerdo	13	14,61	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	13	15,85
3	Acuerdo	31	34,83	0	0,00	1	10,00	0	0,00	0	0,00	1	10,00	2	20,00	1	10,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	26	31,71
4	Completamente en acuerdo	42	47,19	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	42	51,22
	TOTAL	89	100,00	0	0,00	1	10,00	0	0,00	1	10,00	1	10,00	2	20,00	1	10,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	82	100,00

Nota: Ji cuadrado con 48 grados de libertad = 68,4131(p = 0,0280)

Anexo 80: Aportes profesionales y separación en fases del programa de estudios

Los aportes profesionales están relacionados al área o departamento en la que trabajo.		La separación en fases del programa de estudios en Especialización y Maestría beneficia al estudiante egresado.									
		Total muestra		Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	2	2,25	0	0,00	2	13,33	0	0,00	0	0,00
2	Desacuerdo	19	21,35	6	66,67	3	20,00	5	19,23	5	12,82
3	Acuerdo	26	29,21	2	22,22	6	40,00	13	50,00	5	12,82
4	Completamente en acuerdo	42	47,19	1	11,11	4	26,67	8	30,77	29	74,36
	TOTAL	89	100,00	9	100,00	15	100,00	26	100,00	39	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 39,5091 (p = 0,0000)

Anexo 81: Programa de carrera y desarrollo profesional y separación del programa de estudios en fases

El programa de carrera y desarrollo profesional aporta a una mejor cultura de la calidad en mi trabajo.		La separación en fases del programa de estudios en Especialización y Maestría beneficia al estudiante egresado.									
		Total muestra		Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	7	7,87	1	11,11	0	0,00	2	7,69	4	10,26
2	Desacuerdo	12	13,48	4	44,44	3	20,00	3	11,54	2	5,13
3	Acuerdo	30	33,71	3	33,33	5	33,33	14	53,85	8	20,51
4	Completamente en acuerdo	40	44,94	1	11,11	7	46,67	7	26,92	25	64,10
	TOTAL	89	100,00	9	100,00	15	100,00	26	100,00	39	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 23,0575 (p = 0,0061)

Anexo 82: Programa de carrera y desarrollo profesional y liderazgo jefe inmediato

Mi jefe inmediato superior demuestra liderazgo para nuestra área o departamento.		La separación en fases del programa de estudios en Especialización y Maestría beneficia al estudiante egresado.									
		Total muestra		Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	9	10,11	4	44,44	1	6,67	1	3,85	3	7,69
2	Desacuerdo	19	21,35	3	33,33	6	40,00	4	15,38	6	15,38
3	Acuerdo	22	24,72	1	11,11	2	13,33	9	34,62	10	25,64
4	Completamente en acuerdo	39	43,82	1	11,11	6	40,00	12	46,15	20	51,28
	TOTAL	89	100,00	9	100,00	15	100,00	26	100,00	39	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 21,3143 (p = 0,0113)

Anexo 83: Toma de decisiones y separación en fases del programa de maestría

La toma de decisiones en mi trabajo se encuentra basada en la misión, visión y valores institucionales		La separación en fases del programa de estudios en Especialización y Maestría beneficia al estudiante egresado.									
		Total muestra		Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	7	7,87	3	33,33	0	0,00	2	7,69	2	5,13
2	Desacuerdo	23	25,84	3	33,33	3	20,00	10	38,46	7	17,95
3	Acuerdo	22	24,72	0	0,00	7	46,67	3	11,54	12	30,77
4	Completamente en acuerdo	37	41,57	3	33,33	5	33,33	11	42,31	18	46,15
	TOTAL	89	100,00	9	100,00	15	100,00	26	100,00	39	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 20,0551 (p = 0,0176)

Anexo 84: Separación de fases y continuidad del negocio

La separación en fases del programa de estudios en Especialización y Maestría beneficia al estudiante egresado.		La continuidad del negocio depende del compromiso de los trabajadores.									
		Total muestra		Completamente en desacuerdo		Desacuerdo		Acuerdo		Completamente en acuerdo	
Cód.	Categorías	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra	Frec.	% s/ muestra
1	Completamente en desacuerdo	9	10,11	2	50,00	3	37,50	1	3,23	3	6,52
2	Desacuerdo	15	16,85	1	25,00	1	12,50	8	25,81	5	10,87
3	Acuerdo	26	29,21	0	0,00	2	25,00	13	41,94	11	23,91
4	Completamente en acuerdo	39	43,82	1	25,00	2	25,00	9	29,03	27	58,70
	TOTAL	89	100,00	4	100,00	8	100,00	31	100,00	46	100,00

Fuente y elaboración propia a partir del software DYANE

Nota: Ji cuadrado con 9 grados de libertad = 25,1836 (p = 0,0028)