

UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE



ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA

Con estudios incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México
CLAVE: 8793-08



“IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD VIA ISO 9001-2000 EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN CONTADURÍA

PRESENTA:

ESTIBALIZ HEVIA RANGEL

Asesor: **L.A.E. PABLO LUNA ORTEGA**

Celaya, Gto.

Octubre de 2005



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

Introducción

CAPITULO I

NORMA ISO 9001-2000

1.1 Definición.....	1
1.2 Antecedentes.....	1
1.3 Generalidades.....	3
1.4 Objeto y campo de aplicación.....	3
1.5 Enfoque basado en procesos.....	6
1.6 Ventajas.....	9

CAPITULO II

CALIDAD TOTAL

2.1 ¿Qué es calidad total?.....	12
2.2 Origen de la técnica de la calidad total.....	13
2.3 Progreso del significado de la calidad total.....	14
2.4 Importancia de la calidad total.....	15
2.5 El control de la calidad total.....	16
2.6 Tipos de acción de Calidad Total.....	17

CAPITULO III

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

3.1 Definición.....	23
3.2 Manuales de procedimientos.....	25
3.2.1 Manuales de procedimientos administrativos.....	27
3.2.2 Manual de procedimientos operativos.....	27

3.3 Modelo para implantar un Sistema de Gestión de Calidad.....	28
3.3.1 Sistema de Gestión de Calidad.....	30
3.3.2 Responsabilidad de la dirección.....	31
3.3.3 Gestión de los recursos.....	33
3.3.4 Realización del producto.....	34
3.3.5 Medición, análisis y mejora.....	37

CAPITULO IV

MOTIVACIÓN PARA GENERAR EL CAMBIO

4.1 Generación del cambio.....	42
4.1.1 Implicaciones del cambio.....	43
4.1.2 Enfoques Sociales.....	43
4.1.3 La resistencia al cambio.....	44
4.1.4 El cambio rumbo a la excelencia organizacional.....	45
4.2 Motivación Laboral.....	48
4.2.1 Antecedentes de la motivación laboral.....	49
4.2.2 Características	50
4.2.3 Motivación y conducta.....	51
4.2.4 Motivación en al gestión empresarial.....	53
4.2.5 Motivación e individualidad.....	55
4.2.6 Disciplinas relacionadas	65
4.2.7 Manifestación del problema de motivación laboral.....	67

CAPITULO V

MEJORAMIENTO CONTÍNUO

5.1 Definición.....	73
5.2 Actividades del mejoramiento continuo	74
5.3 Importancia.....	76
5.4 Pasos para el mejoramiento continuo.....	77
5.5 Auditoría del Sistema de Calidad.....	82
5.5.1 Definiciones.....	83
5.5.2 Actividades previas a la Auditoría.....	84
5.5.3 Actividades a ser realizadas en el lugar de Auditoría.....	87
5.6 Beneficios del mejoramiento continuo.....	90
5.7 Acciones correctivas y preventivas.....	90

Conclusión

Bibliografía

INTRODUCCION

Elegí este tema porque hoy en día trabajar con calidad es muy importante para cualquier empresa, en este caso implementar un sistema servirá de guía para una empresa dedicada a brindar servicios. Un sistema de calidad ayudará a lograr la certificación mediante la Norma ISO 9001:2000.

Este tema va a ser útil para que muchas empresas tomen en cuenta la importancia de lograr la certificación y los beneficios que trae consigo como lo son: el satisfacer las necesidades tanto del cliente, como de la misma empresa al minimizar costos, tiempo y esfuerzo, tener trabajadores de costos bajos y sobre todo hacer las cosas bien a la primera.

Se utilizarán las herramientas necesarias para que este tema sea de gran ayuda para todas aquellas empresas que tienen por objetivo trabajar con un sistema de calidad obteniendo la garantía que avale la eficiencia que pueden lograr.

El objetivo de este estudio es enfatizar la importancia que se tiene al trabajar con un sistema de calidad para lograr el máximo desempeño en una empresa de servicios.

Este estudio consta de cinco capítulos, en el primero se da a conocer el origen de la Norma Iso 9001:2000, así como su importancia, con el fin de definir los conceptos que integran las normas de calidad, sus antecedentes y todo lo relacionado con las mismas, para adecuar dicho conocimiento a la empresa y lograr un correcto desempeño.

El segundo capítulo se da a conocer el origen de la técnica de la calidad total, y comprender todo lo relacionado con la misma con el propósito de saber el por qué y para qué es útil el trabajar con calidad total.

En el capítulo tercero se señala la utilidad de la implantación de un sistema de calidad con el fin de enfatizar la importancia que ésta tiene en la actualidad.

En el capítulo cuarto se menciona la importancia de la motivación laboral con el fin de dar a conocer las técnicas para lograr que el personal contribuya a la mejora de la empresa.

Por último en el quinto capítulo, se mencionan los conceptos que integran la mejora continúa, sus elementos y su función, con el fin de proporcionar las herramientas que ayudarán a la empresa a mejorar sus sistema mediante acciones preventivas y correctivas.

CAPITULO I

NORMA ISO 9001:2000

1.1 DEFINICION

El término ISO se eligió porque significa Organización Internacional de Normalización igual en griego. Las principales normas son la ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003. Actualmente abarcan los estándares nacionales de 91 países. En los Estados Unidos, la representación se llama The American National Standards Institute (ANSI).

Las normas ISO 9001:2000 certifican la calidad de las unidades de negocio de la empresa (por tanto, nunca se refieren a los productos), y no distinguen distintos niveles de excelencia, es decir, las compañías pueden optar por las normas ISO en función de su principal actividad empresarial.

Son una familia de normas técnicas es decir, que están respaldadas por comités interrelacionados, emitidas por la International Organization for Standardisation (IOS) a través de sus comités regionales.

ISO comprende alrededor de 180 comités técnicos. Cada uno es responsable de una o más áreas de especialización que comprende desde asbestos hasta zinc.

El propósito de ISO es promover el desarrollo de la estandarización y actividades mundiales relativas a facilitar el comercio internacional de bienes y servicios, así como desarrollar la cooperación intelectual, científica y económica. Los resultados del trabajo técnico de ISO son publicados como estándares internacionales. En este sentido, la ISO 9000 es producto de dicho proceso.

1.2 ANTECEDENTES

El Comité Técnico ISO 176 (ISO/ TC176) fue formado en 1979 para armonizar el incremento de la actividad internacional en materia de administración de la calidad y aseguramiento de estándares de calidad.

La norma internacional ISO 9001, fue preparada por el Comité Técnico ISO/ TC, Gestión y Aseguramiento de la Calidad, Subcomité SC 2, Sistemas de Calidad.

Esta norma ha sido traducida por el Grupo de Trabajo “Spanish Translation Task Group” del Comité Técnico ISO/ TC 176, Gestión y Aseguramiento de la Calidad, en el que han participado

representantes de los organismos nacionales de normalización y representantes del sector empresarial de los siguientes países: Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, España, Estados Unidos de Norte América, México, Perú, Uruguay y Venezuela.

Los Estados Unidos han entrado al desarrollo de este proceso a través de la membresía en ISO vía ANSI.

De manera oficial, la serie ISO 9000-9004 existe desde 1987, cuando la Organización para la Normalización en Ginebra publicó los cinco documentos siguientes:

- **ISO 9000-1 (ANSI /ASQC9000-1-1994):** Normas de aseguramiento y administración de la calidad. Parte 1: lineamientos para la selección y uso.
- **ISO 9001 (ANSI /ASQC Q9001-1994):** Sistemas de calidad - modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio.
- **ISO 9002 (ANSI /ASQC Q9002-1994):** Sistemas de calidad: modelo para el aseguramiento de la calidad en la producción, instalación y servicio.
- **ISO 9003 (ANSI /ASQC Q9003-1994):** Sistemas de calidad: modelo para el aseguramiento de la calidad en inspección y pruebas finales.
- **ISO 9004-1 (ANSI /ASQC Q9004-1-1994):** Administración de la calidad y elementos del Sistema de Calidad. Parte 1: Directrices.

Si bien la comunidad mundial no las aceptó de inmediato, desde 1989 la popularidad de las normas creció en forma muy rápida.

En Estados Unidos, donde se adoptaron como serie **ANSI/ ASQCQ 9000-1-Q9004-**, hasta el primer trimestre de 1995, aproximadamente 5 500 establecimientos obtuvieron el registro.

En ese país, el principal impulso que llevó a la aceptación actual de la serie ISO 9000 ha sido el miedo a quedar fuera del mercado económico unificado de Europa. Este miedo, quizá exagerado, se atribuía en parte a una ocasional cobertura imprecisa de la prensa.

Sin embargo, durante los últimos dos años, el fenómeno ISO 9000 ha comenzado, lento pero con certeza, a darse a conocer con el mercado europeo.

Hoy en día se solicita a las empresas obtener el registro ISO 9000 sin importar el nivel de exposición al mercado europeo.

1.3 GENERALIDADES

El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en crear las normas internacionales establece un comité técnico, y tiene derecho de estar representado en dicho comité.

Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (CEI) en todas las materias de normalización electrotécnica.

Los proyectos de normas internacionales (FDIS) adoptados por los comités técnicos son enviados a los organismos miembros para su aprobación por medio de una votación.

La publicación como normas internacionales requiere la aprobación mínima del 75% de los organismos miembros requeridos a votar.

1.4 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

La norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad, cuando una organización:

- ❖ Necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.
- ❖ Aspira a aumentar la satisfacción de cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y de la conformidad con los requisitos del cliente.

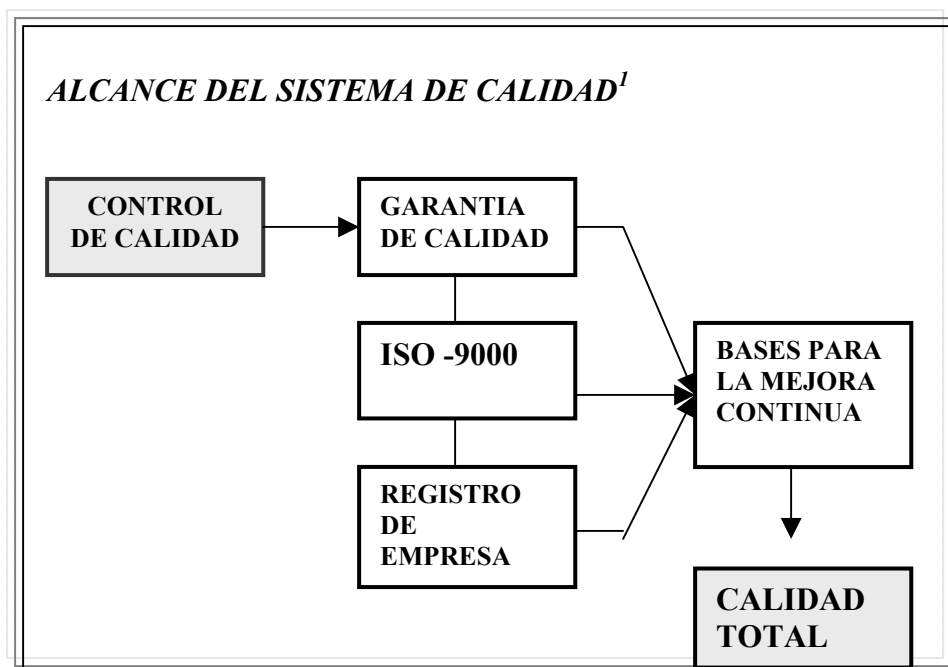
Todos los requisitos de la norma ISO 9001 son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto.

Así, las firmas que diseñen, fabriquen o comercialicen sus mercancías podrán aspirar a conseguir la ISO 9001, ya que esta norma certifica calidad de diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio postventa.

En estos tres últimos puntos se centra el ISO 9002. Los ISO 9003 miden los ensayos finales de los productos y las inspecciones.

El cumplimiento de las normas ISO sólo es obligatorio cuando así lo estipule una cláusula contractual entre proveedor y cliente o por exigencias de la administración pública.

Estas normas son un sistema de aseguramiento de la calidad que certifica un mínimo de excelencia y garantizan que la calidad es estable de acuerdo con los objetivos marcados por la Empresa. **Lo verdaderamente importante no es la obtención del ISO, sino el proceso por el que pasa la empresa para conseguir el certificado.**



Según los expertos, el ISO se ha convertido en una herramienta de marketing y muchas compañías se anuncian en los medios de comunicación utilizando como reclamo el hecho de que sus productos hayan obtenido un certificado, lo que puede llegar a confundir al cliente potencial. Habrá que cambiar dicho significado, para eliminar este tipo de publicidad engañosa, que sobrevive gracias a la confusión de no saber lo que es calidad.

¹ Cuadro elaborado por la autora de esta tesis.

Es aconsejable, aunque no muy necesario, acudir a una consultora, ésta orientará al empresario, y le recomendará un plan de calidad a aplicar en su gestión, a través del cual podrá conseguir el certificado que le acredita como cumplidor de las normas ISO.

La implantación de un plan de calidad suele proponer un cambio en la cultura de la Empresa. Los fracasos tienden a producirse en los momentos de puesta en marcha, ya que la compañía debe realizar una autoevaluación que permita definir los puntos más débiles para conseguir mejorarlos.

Una vez superado este primer trámite, el plan establecido es sometido a una exigente auditoria por parte de las compañías certificadoras, que serán las encargadas de juzgar si la gestión llevada a cabo es aprobada.

Esto es el mínimo a conseguir para una empresa que desea calidad; luego, hay que mantenerlo con posteriores evaluaciones, constantes mejoras y sucesivas auditorías.

En el año de 1999 se celebró en Madrid “CICAL 99” (Conferencia Internacional sobre Calidad en la Gestión), en ella quedaron establecidos los ingredientes para el éxito de una oficina de control de calidad y de su director los cuales son mencionados a continuación:

- 👉 Explicar el enlace del control de calidad en la reducción de costos y el incremento de ingresos.
- 👉 Profundizar sobre las razones de cambio a través del Benchmarking (sistema articulado sobre una doble base: primero tomar como ejemplo las mejores estrategias de las empresas en el ámbito práctico; segundo, la medición del grado de satisfacción y motivación de las personas que trabajan en el proceso productivo, así como del cliente).
- 👉 Convertirse en estímulo para los principales departamentos y para la dirección, que además debería funcionar como una auditoría interna, y
- 👉 Trabajar al lado del cliente.

Las áreas examinadas para conseguir el éxito van desde el sistema de control de los proveedores, pasando por todo el proceso de producción y fabricación, hasta la escala jerárquica de responsabilidad dentro de la empresa.

Cerca de 20 factores distintos de la estructura de la compañía son sometidos a revisión.

En "CICAL 99" (Conferencia Internacional sobre Calidad en la Gestión), algunos expertos cifraron el precio de la no-calidad en el 15-20% de los costos financieros.

La compañía que implanta un sistema de calidad suele reducir sus costos de una forma considerable.

Pero éste no es el único resultado positivo, ya que los ingresos también son susceptibles de mejora gracias a una mayor satisfacción del cliente y de los empleados (que se encuentran mucho más integrados en la empresa), además, muchas grandes firmas exigen a sus clientes la certificación ISO 9000.

La Segunda Semana Europea de Calidad, celebrada en noviembre de 1996, tenía como lema "Calidad en Europa: Unidos ganamos". En ella se hacía hincapié en que la calidad es cosa de todos y a todos beneficia.

El cliente tiene la garantía de que el nivel de calidad programado por la empresa se cumple de forma constante.

Cuando una compañía establece un sistema de calidad, debe mantener una visión actualizada de la firma a lo largo de todo el proceso para unir las iniciativas y los planes de mejora continua.

Existe una complicada jerarquía de entidades encargadas de normalizar el proceso certificador. Cada una de ellas está capacitada para certificar determinados sectores industriales.

1.5 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

La norma ISO 9001 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y administrar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una de estas actividades consiste en utilizar adecuadamente los recursos que se administran con la finalidad de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de una organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como “enfoque basado en procesos”.

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona enlaces entre los procesos individuales dentro de este sistema, así como su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de calidad, enfatiza la importancia de:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos;
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor;
- c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso;
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones.

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos se aplica como una metodología conocida como “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” (PHVA), la cual puede describirse brevemente como:²

PLANIFICAR:

Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

HACER:

Implementar los procesos.

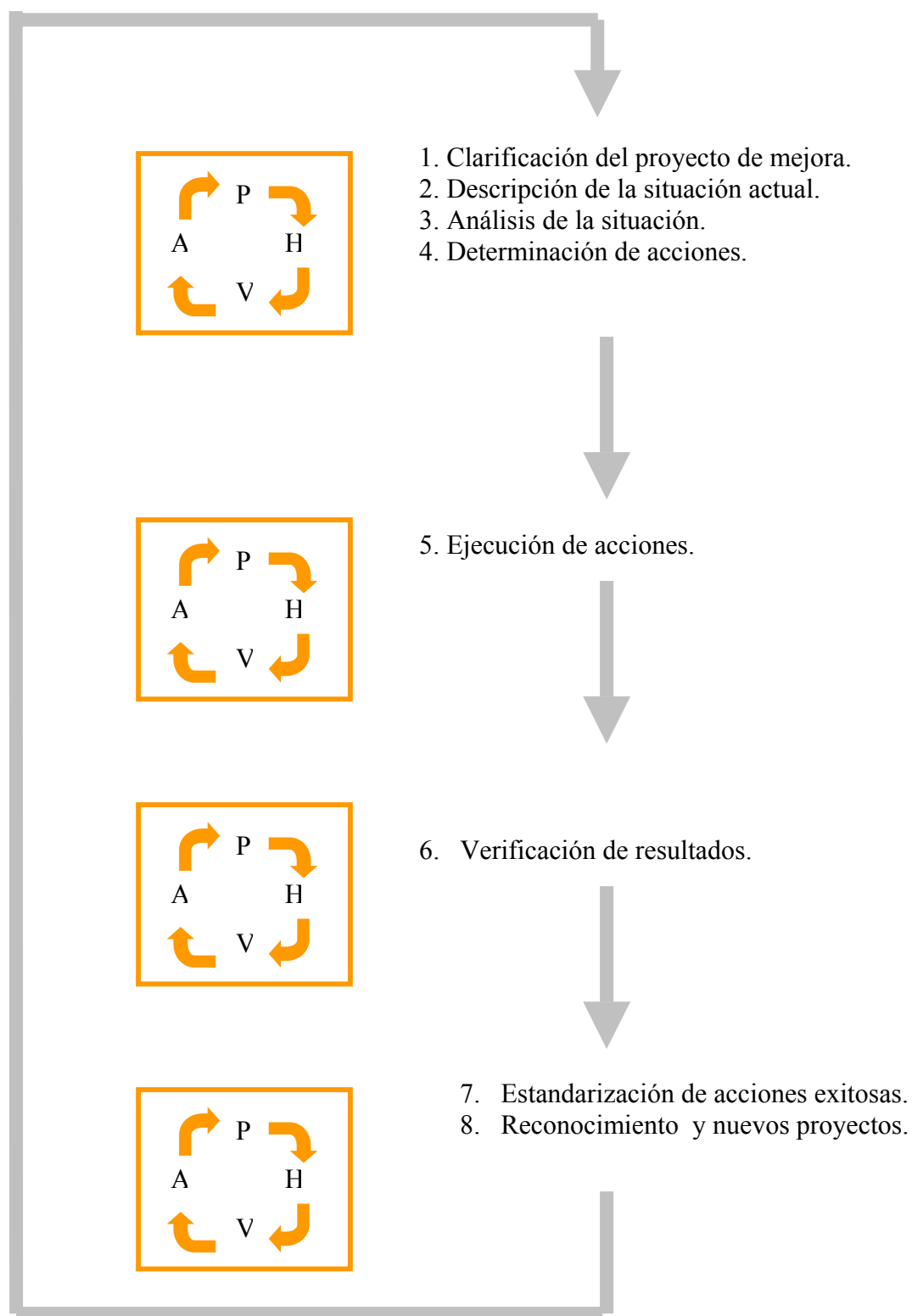
VERIFICAR:

Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

ACTUAR:

Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

² GARCIA, PELAYO, Ramón, *Larousse*, Editorial Ultra, S.A de C.V., México, 1995, p.235

CICLO Y RUTA DE MEJORA CONTINUA³

³ Cuadro elaborado por la autora de esta tesis.

Lograr la efectividad del proceso representa principalmente un beneficio para el cliente, pero la eficiencia del proceso representa un beneficio para el responsable del proceso. Las características típicas de eficiencia son:

- ❖ Tiempo del ciclo por unidad o transacción.
- ❖ Recursos (dólares, personas, espacio).
- ❖ Porcentaje del costo del valor agregado real del costo total del proceso.
- ❖ Costo de la mala calidad.
- ❖ Tiempo de espera por unidad o transacción.

A medida que realiza la revisión, habrá que buscar y registrar los procedimientos para medir la eficiencia de actividades y grupos de actividades. Estos datos se utilizarán posteriormente, cuando se establezca el proceso total de medición.

1.6 VENTAJAS

- ✓ Optimización de la estructura de la empresa y motivación e integración del personal.
- ✓ Mejor conocimiento de los objetivos de la empresa.
- ✓ Mejora en las comunicaciones y en la calidad de la información
- ✓ Definición clara de autoridad y responsabilidades.
- ✓ Análisis de las causas de los problemas de calidad.
- ✓ Mejora en la utilización del tiempo y los materiales.
- ✓ Aseguramiento de una calidad constante, con sistemas formalizados y certificados.
- ✓ Disminución de defectos, menos trabajos repetidos y reducción de costos de calidad.
- ✓ Prevención de errores.
- ✓ Mejores relaciones con clientes y proveedores.
- ✓ Mejora de la imagen corporativa.
- ✓ Presentación de ofertas más competitivas.

- ✓ Posible reducción de auditorias de clientes.
- ✓ Documentación más adecuada en caso de reclamaciones.

Debido a la competencia que se vive cada vez con mayor intensidad, las organizaciones han buscado mejorar su competitividad implantando programas y técnicas para el mejoramiento de la calidad de sus productos y servicios, así como la productividad en su operación.

El centro de calidad ha estado presente en todos estos cambios apoyando a las empresas en el establecimiento de programas de mejoramiento continuo; sin embargo, en la época actual y en el futuro, las organizaciones tendrán que lograr no sólo la satisfacción del cliente mediante productos y servicios de calidad (y de los accionistas mediante una operación rentable), sino también de los otros grupos que de una u otra forma tengan algún interés y esperen algún beneficio de la empresa (empleados, la comunidad y los ecosistemas con los que interactúa).

Esto requiere que la implantación de programas de mejoramiento continuo se realice con un enfoque sistemático que asegure la congruencia estructural y cultural entre el sistema organizacional y los principios de calidad total.

Los individuos son el componente que refleja finalmente la calidad de la organización y los procesos. Este componente debe poseer calidad de vida para reflejar la calidad en su trabajo en relación con el producto o servicio se trata de conseguir la máxima efectividad a través de la mejora constante del proceso productivo. Estamos hablando de implantación de sistemas de calidad, una práctica que las empresas deberán introducir de forma paulatina para ser más competitivas.

La implantación de sistemas de calidad aporta gran número de beneficios a las compañías que apuestan por esta estrategia. No sólo reducen sus costos de manera razonable, sino que además incrementan sus ingresos gracias al mayor grado de satisfacción de sus clientes y en una mejora de la motivación de sus empleados.

A nadie se le escapa que estas motivaciones son el fruto de una inversión del proceso del día a día. Sin embargo, las empresas quieren resultados inmediatos.

CAPITULO II
CALIDAD TOTAL

2.1 ¿QUÉ ES CALIDAD TOTAL?

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está enfocado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; considerando a la empresa como una máquina, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario tiene un papel fundamental, empezando por la educación de sus trabajadores para conseguir una población laboral con mayor colaboración, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en favor de la calidad, mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

El uso de la calidad total conlleva ventajas, entre ellas podemos citar los siguientes ejemplos:

- La calidad es potencialmente alcanzable si hay decisión del más alto nivel.
- Mejora la relación del recurso humano con la dirección.
- Reduce los costos aumentando la productividad.

La reingeniería, junto con la calidad total, puede llevar a la empresa a vincularse electrónicamente con sus clientes y así convertirse en una empresa multifuncional. Una de las estructuras más interesantes que se están presentando hoy en día es la formación de redes, que es una forma de organizar a una empresa y que está demostrando su potencial con creces.

La calidad total es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua.

2.2 ORIGEN DE LA TÉCNICA DE LA CALIDAD TOTAL

Los japoneses fueron los pioneros en crear una técnica de calidad. La II Guerra Mundial dejó la economía japonesa en una situación devastadora, con unos productos poco competitivos que no tenían lugar en los mercados internacionales.

Los japoneses no tardaron en reaccionar: se lanzaron al mercado haciendo la adopción de los sistemas de calidad en sus productos. Los resultados fueron que Japón registró un espectacular crecimiento en su economía.

La iniciativa japonesa pronto se transmitió a otras zonas del planeta. Europa tardó algo más, pero también fueron los años 80 los del impulso definitivo.

En 1988 nace la European Foundation for Quality Management (EFQM), organización que apuesta por los modelos de gestión de calidad total, estrategias encaminadas a optimizar los recursos, reducir costos y mejorar los resultados, con el objetivo de perfeccionar constantemente el proceso productivo.

La implantación de la calidad total es un proceso largo y complicado, supone cambiar la filosofía de la empresa y los modos de gestión de sus responsables; esta consiste en elegir un problema concreto, analizar el punto en donde esté fallando la empresa, y encontrar alternativas de solución.

Los **principios de gestión de la calidad total** son sencillos de entender, pero complicados de asimilar:

- ❑ El sistema parte de la búsqueda de la satisfacción del cliente, en todos sus aspectos.
- ❑ Un primer paso es la búsqueda de la calidad de los productos /servicios.
- ❑ Pero habrá que tener en claro que el producto /servicio ya no será el punto principal de calidad.

Los **principios elementales** son los siguientes:

- De poco sirve imponer de forma autoritaria la mejora en cada puesto de trabajo.

- La calidad la produce el último eslabón que termina el producto o que está en contacto con el cliente pero nunca el director general.
- El directivo tiene que estar convencido de la necesidad de la calidad.

2.3 PROGRESO DEL SIGNIFICADO DE CALIDAD

La transformación de las empresas y la globalización de las economías, han ocasionado un sin número de problemas y dificultades en los gobiernos de América Latina.

La clave del éxito actualmente dentro de una organización se llama Calidad Total y por tal motivo es necesario dar a conocer a la comunidad el por qué se realiza esta transformación.

Para el análisis de la competitividad y la calidad total en las empresas existen algunas preguntas obvias: ¿Cómo afectó a las empresas la incorporación del concepto de calidad total? ¿Cómo la calidad total impresionó en las empresas que intervienen en el proceso de globalización?

Se ha definido al mejoramiento del personal como una forma de lograr la calidad total, como un cambio en el mecanismo correcto y accesible que permite a las empresas de los países en vías de desarrollo disminuir la distancia tecnológica que mantienen con respecto al mundo competitivo y desarrollado.

Para mejorar un proceso y llegar a la calidad total, y ser en consecuencia más competitivos, es necesario cambiar dicho proceso; hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

La clave del éxito es la calidad total, ya que esta proporciona ventajas que permitan alcanzar determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término calidad total es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y activo.

La ventaja comparativa de cualquier tipo de empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que éstos tienen en menor medida, que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de éxito nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea con características de eficiencia y eficacia de la organización.

México está sufriendo ya hace algunos años los cambios de la calidad total. Las empresas que se resistieron a esta transformación han tenido que alinearse y las que no quisieron hacerlo ya fueron absorbidas por otras para no tener que cerrar sus puertas.

La calidad de los productos, la red de distribución, las relaciones con la comunidad, el desempeño de los trabajadores, son puntos importantes en la lucha para desarrollar empresas en estos tiempos.

2.4 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD TOTAL

La calidad total en la organización de una empresa, debe ser el nervio y motor de la misma; si de verdad la empresa desea alcanzar el éxito debe cimentarse en estas dos palabras.

El mensaje de la calidad total debe ser comunicado a tres elementos básicos que son complementarios entre sí:

- Los Trabajadores
- Los Proveedores y
- Los Clientes

Los **fundamentos de la calidad total** son los siguientes:

- ❑ El objetivo básico: la competitividad
- ❑ El trabajo bien hecho.
- ❑ La mejora continua con la colaboración de todos: responsabilidad y compromiso individual por la calidad.
- ❑ El trabajo en equipo es fundamental para la mejora permanente
- ❑ Comunicación, información, participación y reconocimiento.
- ❑ Indicadores de gestión.

- Satisfacer las necesidades del cliente: calidad, precio, plazo.

Los obstáculos que impiden el avance de la calidad pueden ser:

- 1) Prevención del error y eliminación temprana del defecto.
- 2) Fijación de objetivos de mejora.
- 3) Seguimiento de resultados.
- 4) El hecho de que la dirección no defina lo que entiende por calidad.

No se trata de hacer bien las cosas, sino de que el cliente opine igual y esté satisfecho.

Todos creen en su concepto, pocos en su importancia y son menos los que la practican.

2.5 EL CONTROL DE LA CALIDAD TOTAL

El Control de la Calidad se crea como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad. Es un programa para asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto y sus servicios.

Es un concepto que involucra la orientación de la organización a la calidad manifestada en sus productos, servicios, desarrollo de su personal y contribución al bienestar general.

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos, productivos y comerciales que realicen, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, para lograr su permanencia en el mercado.

Para la aplicación del mejoramiento continuo es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, ya que ellos pueden ofrecer información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.

La definición de una estrategia asegura que la organización este haciendo las cosas que debe hacer para lograr sus objetivos. La definición de su sistema determina si está haciendo estas cosas correctamente.

La calidad de los procesos se mide por el grado de adecuación de estos para lograr la satisfacción de sus clientes (internos o externos).

La calidad de productos es el proceso de alcanzar los objetivos de calidad durante las operaciones. Para el efecto, se deberán desarrollar los siguientes pasos:

1. Elegir qué controlar.
2. Determinar las unidades de medición.
3. Establecer el sistema de medición.
4. Establecer los estándares de performance.
5. Medir la performance actual.
6. Interpretar la diferencia entre lo real y el estándar.
7. Tomar acción sobre la diferencia.

El término calidad se ha convertido en una de las palabras clave de nuestra sociedad, alcanzando tal grado de relevancia que iguala e incluso supera en ocasiones al factor precio, en cuanto a la importancia otorgada por el posible comprador de un producto o servicio.

Las necesidades de quienes compran nuestros productos o servicios no son estáticas, sino que evolucionan de forma continua esto supone la permanente adaptación de todos nuestros procesos productivos y comerciales a dichas necesidades, si queremos seguir contando con su fidelidad.

Gestión de la calidad es un conjunto de actividades que la empresa lleva a cabo para obtener beneficios mediante la utilización de la calidad como herramienta estratégica.

2.6 TIPOS DE ACCION DE CALIDAD TOTAL

Para lograr el mejoramiento de la calidad se debe pasar por un proceso, para así poder alcanzar niveles de performance sin precedentes.

Los pasos de este proceso pueden resumirse así:

- 1) Probar la necesidad de mejoramiento.
- 2) Identificar los proyectos concretos de mejoramiento.
- 3) Organizarse para la conducción de los proyectos.
- 4) Prepararse para el diagnóstico o descubrimiento de las causas.
- 5) Diagnosticar las causas.
- 6) Proveer las soluciones.
- 7) Probar que la solución es efectiva bajo condiciones de operación.
- 8) Proveer un sistema de control para mantener lo ganado.

Además se habla del Despliegue de la Función de Calidad (DFC), concepto que provee los medios para traducir los requerimientos de los clientes en los apropiados requerimientos técnicos para cada etapa del desarrollo y manufactura del producto. Es decir, las actividades necesarias para traducir la voz del cliente en las características del producto final.

Para lograr esto, existen los siguientes principios:

1. La calidad comienza con deleitar a los clientes.
2. Una organización de calidad debe aprender como escuchar a sus clientes y ayudarlos a
3. Identificar y articular sus necesidades.
4. Una organización de calidad conduce a sus clientes al futuro.
5. Productos y servicios sin quejas y que satisfacen al cliente provienen de sistemas bien
6. Planificados y que funcionen sin fallas.
7. En una organización de calidad, la visión, los valores, sistemas y procesos deben ser consistentes y complementarios entre sí.
8. Todos en una organización de calidad, administradores, supervisores y operarios, deben trabajar en equipo.
9. El trabajo en equipo en una organización de calidad que debe estar comprometido con el cliente y el mejoramiento continuo.

10. En una organización de calidad cada uno debe conocer su trabajo.
11. La organización de la calidad usa el método científico para planear el trabajo, resolver problemas, tomar decisiones y lograr el mejoramiento.
12. La organización de calidad desarrolla una sociedad con sus proveedores.
13. La cultura de una organización de calidad sostiene y nutre los esfuerzos de mejoramiento de cada grupo e individuo.

Para que los productos o servicios de una empresa tengan éxito, se debe:

- Cubrir una necesidad concreta.
- Satisfacer las expectativas de los clientes.
- Cumplir especificaciones y normas.
- Cumplir los requisitos legales aplicables.
- Tener precios competitivos.
- Su costo debe proporcionar beneficio.

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por parte de grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa: como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encaminados a un proceso de "planificación estratégica".

La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia de la misma.

La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles: como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación.

Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con el objeto de continuar su esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el mercado, o del sector al que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables como el grado de innovación, el dinamismo de la industria y la estabilidad económica para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez que ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, generando nuevas ideas y productos y de buscando nuevas oportunidades de mercado.

La competitividad de que un país, una empresa nacional, una transnacional, etc., es resultado de una política fomentada por el estado que produzca las condiciones necesarias para proveer la estabilidad necesaria que conlleve al crecimiento. Para tal efecto se requiere de la construcción de un Estado civil fuerte, capaz de generar comunidad, cooperación y responsabilidad.

Una condición requerida para que un país sea competitivo es que el Estado fomente en sus políticas de gobierno las condiciones necesarias para garantizar la actividad comercial de estas empresas.

Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para mejorar:

- La estructura de la industria turística.
- Las estrategias de las instituciones públicas.
- La competencia entre empresas.
- Las condiciones y los factores de la demanda.
- Transparencia y reglas claras que se hagan respetar, dentro de un ambiente donde las
- finanzas estén en orden.
- Establecer reglas tributarias adecuadas
- Una política macroeconómica que fomente la inversión de capitales, dentro del sistema económico donde no exista la regulación y control de precios (precios que vayan de acuerdo a la oferta y la demanda).
- Planes de reestructuración de la educación de tal forma que el sector educativo esté de acuerdo con las necesidades reales del sector productivo, favoreciendo muy especialmente al sector de la educación pública de bajos recursos, ya que las nuevas

empresas requerirán de personal calificado que esté a la altura de las nuevas tecnologías.

En las etapas de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, esta situación obliga a los gerentes a adoptar modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano; una estrategia implementada para este fin es el desarrollo del trabajo en equipo, con ella se puede alcanzar la competitividad y responder a la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, de manera eficiente y rápida.

Para comprender el concepto de calidad total, es útil hacerlo a través del concepto denominado actitud de cambio, con dicha actitud ya se tiene ganado al menos el 50% de la calidad total.

CAPITULO III

*SISTEMA DE GESTION DE
CALIDAD*

3.1 DEFINICION

La gestión de calidad implica un esfuerzo continuo para poder entender, cumplir y exceder las expectativas de la empresa que decida imponer un sistema mediante el cual, les permita tener un mejoramiento continuo en cada área de la entidad.

La gestión de la calidad es la acción y efecto de administrar, la calidad se entiende como una característica que define a un objeto que es independiente de los defectos que se puedan encontrar en él.

El Sistema de Gestión de la Calidad se define como el conjunto formado por la estructura organizativa de la empresa: los procedimientos, los procesos (de producción y de gestión) y los recursos necesarios para poner en práctica el trabajo hecho con Calidad.

Por medio de los Sistemas de Gestión de la Calidad, y mediante la mejora continua las organizaciones tienen la confianza de tener bajo control todos los factores que afectan a la Calidad de sus productos o servicios, ya que previenen cualquier tipo de deficiencia, y responden a las expectativas de los clientes buscando en todo momento un beneficio añadido tanto para ellas mismas, como para sus clientes.

Para comenzar con la Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad es necesario el Análisis de los Procesos de Trabajo una herramienta útil que utiliza la estructura de los procesos o Mapa de los procesos. El Mapa de los Procesos de una organización permite considerar la forma en que cada proceso individual se une con sus relaciones y las interacciones dentro de la organización de manera vertical u horizontalmente así como con las partes externas interesadas en la organización, formando así el proceso general de la empresa.

Esta orientación hacia los procesos exige la subdivisión en procesos individuales teniendo en cuenta las estrategias y objetivos de la organización, la experiencia ha demostrado que es conveniente definir los datos de entrada, parámetros de control y datos de salida.

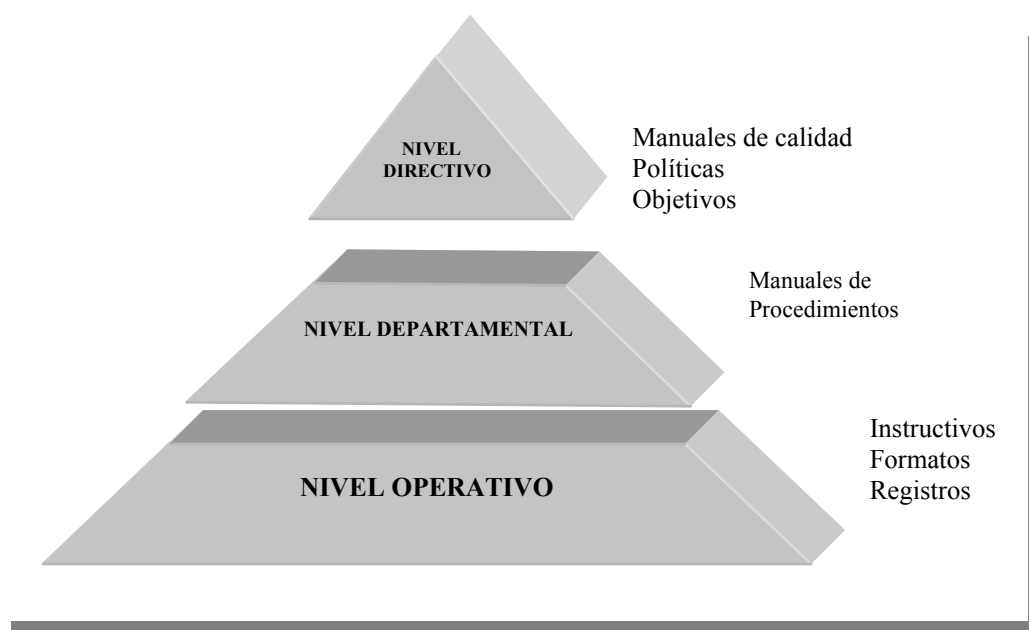
La mecánica de establecimiento del sistema de calidad la contienen los documentos que se utilizarán en cada una de las etapas de trabajo en la empresa.

Es importante establecer los niveles de responsabilidad es decir, establecer quién será el responsable de desarrollo e implantación de manuales, procedimientos, instructivos técnicos y/o

administrativos y sobretodo de verificar los registros para saber si se esta haciendo lo correcto en cada área de la empresa.

Una vez definida la estructura de los procesos se procede a documentar el Sistema, elaborando o mejorando los manuales, procedimientos e instructivos, para ello se toma como referencia la Estructura de documentación del Sistema de Calidad, en la cual se establecen los niveles de documentación de acuerdo a las distintas áreas de la organización.

ESTRUCTURA DE LA DOCUMENTACION DEL SISTEMA DE CALIDAD¹



Como se observa en la imagen, existen tres niveles de documentación del sistema de calidad, los cuales se describen de la siguiente manera:

- ❖ **Nivel Directivo** .- Su objetivo es dar a conocer ¿qué se va a hacer?, para ello se establecen:
 - ✓ Manuales de calidad.
 - ✓ Definen políticas.
 - ✓ Definen objetivos.

¹ Cuadro elaborado por la autora de esta tesis.

- ❖ **Nivel Departamental**.- Información específica sobre ¿quién, cómo, cuándo, dónde, qué y por qué? efectuar las actividades, como guía se encuentran:
 - ✓ Procedimientos generales.
 - ✓ Manuales de procedimientos.
 - ✓ Sistemas organizativos interdepartamentales.
 - ✓ Definición de responsabilidades de cada área.

- ❖ **Nivel Operativo** .- Proporciona detalles acerca de cómo realizar el trabajo y como llevar a cabo los registros del trabajo realizado, se basa en:
 - ✓ Instrucciones de trabajo.
 - ✓ Evidencia de la aplicación del sistema mediante el registro de resultados.
 - ✓ Uso adecuado de planos, formatos, e instructivos.

3.2 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Y ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

El manual de aseguramiento de calidad es un documento que se le puede dar a conocer a los clientes que lo soliciten, ya que establece el cómo y el qué se hará en la empresa para cumplir con cada uno de los requisitos establecidos en la norma ISO y en el contrato, es importante señalar que es el primer documento que se analiza para obtener la certificación en la implantación del sistema de calidad.

En la Pirámide de documentación se mostraron los distintos niveles los cuales sirven de base para el sistema de calidad primero se comienza por el tercer nivel, la recolección de los planes, instructivos y registros que proporcionan detalles sobre cómo hacer el trabajo y se registran los resultados, los cuales representan la base fundamental de la documentación.

Posteriormente, se determinó la información de los procedimientos de cada área de la Gerencia: ¿Quién, qué, cómo, cuándo, dónde y por qué efectuar las actividades?, esto con el fin de generar los Manuales de Procedimientos de cada área.

Los procedimientos del sistema de gestión de calidad deben contener la información básica utilizada para planear de manera general y la gestión de las actividades que tienen importancia para la calidad, también deben cubrir todos los elementos aplicables de la norma del sistema de gestión de la calidad, en este caso la norma ISO 9000.

El manual de aseguramiento de calidad deberá contener los siguientes requisitos:

◆ Establecer y comunicar la política de la empresa

La política de la empresa es el compromiso hecho de manera escrita por la dirección general en el cual se toma la decisión de hacer y mantener un esfuerzo para cumplir con los objetivos de calidad, se establece la importancia de la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos en el desarrollo de las actividades operativas y administrativas.

La importancia de la política de calidad radica en que debe ser entendida por todos los niveles de la organización con el fin de que todos tengan en el mismo objetivo, por lo tanto debe ser dinámica y descrita con sencillez.

EJEMPLO DE POLÍTICA DE CALIDAD:

En la empresa X tenemos el compromiso de proporcionar a los clientes, productos y servicios que cumplan con requisitos, para lograr la satisfacción del cliente verificando que cada persona cumpla con su trabajo de manera preventiva creando una cultura en la organización.

◆ Establecer organigrama de la empresa

Se establece la responsabilidad y autoridad de cada miembro de la organización, para ello se utiliza la descripción de puestos.

◆ Contacto con el cliente

Tener contacto con el cliente para resolver dudas, para ello se deberá establecer en el manual el representante o responsable de dicha función.

◆ Descripción de puestos

Establecer funciones en cada uno de los puestos para tener mejor control.

◆ Políticas de acuerdo a la norma

Se toman en cuenta las políticas que establecen los requisitos de la norma.

◆ Listado de procedimientos

Se integra un listado de procedimientos aplicables a la empresa para el cumplimiento de los requisitos de calidad.

◆ Control del manual

Se requiere tener control en cuanto a autorizaciones, y revisiones en el proceso de calidad.

3.2.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Dentro de la organización se encuentra todo un proceso administrativo el cual es fundamental para que la empresa marche bien, por tal motivo se establece un manual exclusivamente para dicha área.

Este manual se utiliza como referencia para el cumplimiento de las normas, estableciendo un listado de instrucciones y registros de calidad que son necesarios para el correcto funcionamiento del sistema.

3.2.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS

En el manual operativo se establece la secuencia de actividades para definir los procedimientos de la empresa.

El manual redacta los procedimientos mediante las actividades u operaciones requeridas por la norma ISO.

Es necesario definir, emitir, implantar y mantener los procedimientos para realizar las actividades de inspección, verificación y pruebas de los productos o servicios.

Los puntos de la secuencia de datos de las actividades a realizar son los siguientes:

- a) Diagrama de flujo del procedimiento.
- b) Información suficiente que servirá como guía para quienes realicen la actividad.
- c) Análisis de las actividades.
- d) Se establece el procedimiento.
- e) Revisión, aprobación, emisión, puesta en marcha y prueba de los procedimientos.

MANUAL DE CALIDAD

La organización debe establecer y mantener un manual de calidad que incluya:

- ✓ El alcance del sistema de gestión de calidad, incluyendo causas y detalles de cualquier cambio o exclusión en el sistema.
- ✓ Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de calidad.
- ✓ Descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de calidad.

CONTROL DE LOS DOCUMENTOS

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de calidad deben ser controlados, deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros, así como un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- Aprobar los documentos antes de su emisión.
- Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente.
- Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos.
- Asegurarse de que existan versiones actualizadas de los documentos disponibles para su uso.
- Asegurarse que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables.
- Asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución.
- Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos.

3.3 MODELO PARA IMPLEMENTAR LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD

En un Sistema de Gestión de la Calidad se suelen incluir las actividades necesarias para confiar en que se cumplirán todos los requisitos de la Calidad establecidos para el producto o servicio, incluidos los del cliente.

Desde el 15 de diciembre del 2001 existe un único modelo normalizado para Implementar los Sistemas de Gestión de la Calidad, y sus requisitos están descritos en las normas ISO 9001:2000.

Estos son:

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Requisitos generales

Requisitos de la documentación

RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

Compromiso de la dirección

Enfoque al cliente

Política de la calidad

Planificación

Responsabilidad, autoridad y comunicación

Revisión por la dirección

GESTIÓN DE LOS RECURSOS

Provisión de recursos

Recursos humanos

Infraestructura

Ambiente de trabajo

REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

Planificación de la realización del producto

Procesos relacionados con el cliente

Diseño y desarrollo

Compras

Producción y prestación del servicio

Control de los dispositivos de seguimiento y medición

MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

Generalidades

Seguimiento y medición

Control del producto no conforme

Análisis de datos

Mejora

3.3.1 SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

➤ REQUISITOS GENERALES

La organización de establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de la norma ISO.

A continuación se mencionan los puntos que deberá seguir la organización:

- a) Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación en la organización.
- b) Determinar la secuencia e interacción de los procesos.
- c) Establecer criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de los procesos sean eficaces.
- d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos.
- e) Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos y fijar indicadores.
- f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad deberán incluir los procesos para las actividades de gestión, la provisión de recursos, la realización del producto y las mediciones.

➤ REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN

Los requisitos de la documentación requeridos a una empresa pueden variar debido al tamaño de la organización y el tipo de actividades, la complejidad de los procesos y sus interacciones y la competencia del personal.

La documentación puede estar en cualquier formato o tipo de medio y debe incluir lo siguiente:

- a. Documentos que establezcan la política y objetivos de calidad.
- b. Manual de calidad.
- c. Procedimientos documentados requeridos en la norma ISO.
- d. Documentos necesarios para la organización en su planificación, operación, y control de los procesos.
- e. Registros requeridos por la norma ISO.

3.3.2 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

➤ COMPROMISO DE LA DIRECCION

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad, así como con la mejora continua de la siguiente forma:

- 1) Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
- 2) Estableciendo la política de calidad.
- 3) Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad.
- 4) Llevando a cabo revisiones por la dirección.
- 5) Asegurar la disponibilidad de los recursos.

➤ ENFOQUE AL CLIENTE

La dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

➤ POLÍTICA DE CALIDAD

La política de calidad como se mencionó anteriormente debe asegurarse de:

- Es adecuada al propósito de la organización.
- Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad.
- Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.
- Es comunicada y entendida por la organización
- Es revisada para su continua adecuación.

➤ PLANIFICACIÓN

Se define que procesos establece la organización para cubrir con objetivos a clientes.

La dirección tendrá que asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

➤ RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN

Se debe designar un miembro de la dirección quien, con independencia de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

- Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad.
- Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.
- Se debe asegurar de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de calidad.

➤ REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

En la revisión se debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.

La información para la revisión por la dirección debe contener lo siguiente:

- Resultados de auditorias.
- Retroalimentación del cliente.
- Desempeño de los procesos y conformidad del producto.
- Estado de las acciones correctivas y preventivas.
- Acciones previas de seguimiento de revisiones por la dirección.
- Cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad.
- Recomendaciones de mejora.

Los resultados de revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- ◇ La mejora de la eficiencia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos.
- ◇ La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente.
- ◇ Las necesidades de recursos.

3.3.3 GESTION DE LOS RECURSOS

➤ PROVISIÓN DE LOS RECURSOS

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia.
- Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

➤ RECURSOS HUMANOS

El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

La organización debe:

- Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto.
- Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.
- Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- Asegurarse de que su personal esta consciente de la importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
- Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

➤ INFRAESTRUCTURA

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del servicio.

La infraestructura incluye los siguientes requisitos:

- * Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados.
- * Equipo para los procesos, tanto hardware como software.
- * Servicios de apoyo tales como transporte o comunicación.

➤ AMBIENTE DE TRABAJO

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del servicio, el lugar de trabajo debe de estar en buenas condiciones y mantenerlo limpio y ordenado.

3.3.4 REALIZACION DEL PRODUCTO

➤ PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto y/o servicio. La planificación de la realización del producto y/o servicio debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad.

Durante la planificación de la realización del producto la organización determina:

- Los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto.
- La necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el producto.
- Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección, y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo.
- Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto o servicio resultante cumplen los requisitos.

El resultado de esta planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.

➤ PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE

La organización debe determinar:

- a) Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma.
- b) Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto.
- c) Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto.
- d) Cualquier requisito adicional determinado por la organización.

En la empresa se deben revisar los requisitos relacionados con el producto y/o servicio antes de comprometerse a proporcionar el producto y/o servicio al cliente, además de asegurarse de los siguientes puntos:

- 1) Están definidos los requisitos del producto y/o servicio.
- 2) Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.

3) La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

En caso de que el cliente no proporcione la información documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación.

Cuando se cambien los requisitos del producto y/o servicio, la organización debe asegurarse de que la documentación sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.

La comunicación con el cliente debe determinar e implementar disposiciones tales como:

- * Información sobre el producto y/o servicio.
- * Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones.
- * La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

➤ DISEÑO Y DESARROLLO

En la empresa se debe planificar el diseño y controlar el desarrollo del producto o servicio con el fin de determinar:

- Las etapas del diseño y desarrollo.
- La revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo.
- Las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.

Los resultados del diseño y desarrollo deben de cumplir con los siguientes requisitos:

- ◇ Cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo.
- ◇ Proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio.
- ◇ Contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto.
- ◇ Especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.

Las etapas del producto deben ser revisadas para evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias, se deben registrar dichas revisiones y dichas acciones a realizar.

➤ COMPRAS

En esta etapa se hace la selección de proveedores, la organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización, se establecen criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación, se registran los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.

➤ PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO

En esta sección se debe considerar:

- La disponibilidad de información.
- El uso del equipo apropiado.
- La disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición.
- La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.

Es importante establecer que la organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo control de la organización o estén siendo utilizados por la misma, también debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización, cualquier bien que sea propiedad del cliente que se pierda, deteriore o que de algún modo se considere inadecuado para su uso debe ser registrado y comunicado al cliente.

➤ CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICION

Se determina el seguimiento y la medición que se va a realizar, así como los dispositivos de medición y seguimiento necesarios para que proporcionen la evidencia conforme a los requisitos determinados del producto.

Además se tendrá que evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos. Se tienen que tomar acciones apropiadas sobre cualquier producto afectado, y se deben mantener registros de los resultados de la calibración y la verificación.

3.3.5 MEDICION, ANÁLISIS Y MEJORA

> GENERALIDADES

La organización se deberá planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis, y mejora necesarios para:

- ✓ Demostrar la conformidad del producto.
- ✓ Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad.
- ✓ Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad.
- ✓ Debe incluir las técnicas estadísticas y el alcance de su utilización.

> SEGUIMIENTO Y MEDICION

Como una medida de desempeño del sistema de gestión de calidad, se debe establecer información respecto a la percepción del cliente respecto al servicio que brinda, deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

Se deben llevar a cabo en tiempos específicos o planificados auditorías internas para determinar si el sistema de calidad:

- Es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de la norma ISO.
- Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

El planificar un programa de auditorías toma en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como el resultado de las auditorías previas, se deben definir los criterios de la auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y metodología.

La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría, es importante señalar que los auditores por ningún motivo podrán auditar su propio trabajo.

Posteriormente se tendrán que dar a conocer los resultados y hacer los registros correspondientes. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas para asegurar la conformidad del producto.

➤ CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME

El producto que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega intencional.

Se tendrán que registrar las no conformidades y de la acción tomada respecto a la inconformidad.

Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos, si se llegará a entregar el producto no conforme, la organización debe tomar las acciones apropiadas respecto a los efectos de la no conformidad.

➤ ANÁLISIS DE DATOS

La organización determina, recopila y analiza los datos apropiados para demostrar la eficacia del sistema de gestión de calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua del mismo.

El análisis de datos proporciona lo siguiente:

- La satisfacción del cliente.
- La conformidad con los requisitos del producto o servicio.
- Las características y tendencias de los procesos y de los productos o servicios.
- Los proveedores.

➤ MEJORA

La organización debe mejorar la eficacia del sistema mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones

correctivas y preventivas así como la revisión por la dirección, para prevenir que vuelva a ocurrir la no conformidad del producto o servicio.

Se establece un procedimiento documentado para definir los requisitos para con ello:

- ✓ Revisar las no conformidades incluyendo las quejas de los clientes.
- ✓ Determinar las causas de las no conformidades.
- ✓ Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
- ✓ Determinar e implementar las acciones necesarias.
- ✓ Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- ✓ Revisar las acciones correctivas tomadas.

De lo tratado en este capítulo se concluye que:

Por medio de los Sistemas de Gestión de la Calidad, y mediante la mejora continua las organizaciones se aseguran que todos los factores que afectan a la Calidad de los productos están bajo control, previenen cualquier tipo de deficiencia, y responden a las expectativas de los clientes. Continuamente, las organizaciones actúan sobre todos los procesos para incrementar su eficiencia y eficacia, buscando en todo momento un beneficio tanto para ellas mismas, como para sus clientes.

Es importante señalar, que pudiera no ser de aplicación alguna de los requisitos generales de realización del producto debido al tipo de actividad de la empresa: fabricante, instaladora, de servicios, etc.

También es posible que la dirección requiera que expertos independientes le informen periódicamente sobre la eficacia del sistema y le otorguen puntos de mejora. En estas situaciones, la certificación del sistema de gestión de la calidad es muy necesaria porque a través de ella, un organismo independiente constata que el sistema de gestión de calidad establecido por la empresa satisface los requisitos de los sistemas de gestión de la calidad ISO 9001.

CAPITULO IV

*MOTIVACION PARA GENERAR
EL CAMBIO*

4.1 GENERACIÓN DEL CAMBIO

La palabra cambio es frecuentemente utilizada, para muchos es amenazante y para otros es una esperanza. Actualmente las empresas viven cambios constantes que afectan su operación, su clima social y su clima laboral, y no siempre de manera positiva, por ello es necesario optar por realizar un cambio organizacional.

Los cambios se siguen produciendo y probablemente a velocidades mayores, están sucediendo en todo el mundo, en todas las industrias. Quienes deciden hacer un cambio lo tienen que hacer de manera efectiva o su tendencia sería fracasar, el implementar un sistema de gestión de calidad implica una evolución y transformación que evidentemente va a favorecer a la empresa, el conocer todo lo que implica el someterse al cambio es tener la mente abierta, y ese es el primer paso para lograr la excelencia.

El significado de cambio es: variación, modificación, transformación, es reemplazar una cosa por otra, se caracteriza por ser un proceso continuo y nunca es un acontecimiento discreto.

Cambio Organizacional: es una alteración en la conducta de los individuos, provocada por agentes externos como el nivel directivo, para obtener el logro de un objetivo mediante el cambio.

El cambio es inevitable y es resultado de:

- ✓ Una acción planeada
- ✓ Una reacción
- ✓ Ninguna acción

Los cambios se pueden clasificar en cuatro tipos, dependiendo de sus características.

Tipos de Cambio¹

- **Cambio por acomodamiento:** en general es una sucesión de pequeñas medidas no sistemáticas, esfuerzos de adaptación sucesiva sin un plan coherente.
- **Cambio por crisis:** cambio de emergencia, caótico, el esfuerzo de “apagar un incendio”, evitar el derrumbe total.

¹ RAMÍREZ BORJA, Miguel Angel, “Generación del cambio” en *Calidad y Desarrollo Empresarial*, año XX, vol. I, núm.4, editorial Dabar, México, octubre de 2002, p.3

- **Cambio revolucionario:** frente a la amenaza de la crisis sin solución o del caos incontrolable, el cambio radical con sacrificios.
- **Cambio planeado:** es aquel que ocurre cuando las empresas, grupos o individuos consideran necesario ciertas transformaciones en su modo de funcionamiento.

El cambio que es recomendable para las empresas es el cambio planeado, éste implica una decisión tomada con el propósito de participar en un programa de solución de problemas y de mejoramiento organizacional. Tiene la intervención de alguien que tiene habilidades profesionales en el uso de las tecnologías particulares, necesarias para dirigir e implantar el cambio, es un esfuerzo corporativo entre el agente de cambio y el sistema que está siendo cambiado, busca la utilización de los datos o conocimientos válidos que serán considerados en el desarrollo e implantación de las estrategias de cambio.

4.1.1 IMPLICACIONES DEL CAMBIO

Cualquier cambio en una organización implica un reordenamiento en los patrones establecidos como el poder, el status, los valores y las habilidades. Algunos causan beneficios y otras pérdidas, sin embargo se intentan cambios ignorando la necesidad de examinar y resolver esos reordenamientos que producen temores y resistencias.

El cambio implica tener un riesgo muy alto, que es el no funcionamiento de dicho cambio, la empresa en su etapa de evolución tiene que sufrir varias transformaciones las cuales anticipadamente debieron de haber tenido un estudio y preparación para que surta efectos dicha evolución.

4.1.2 ENFOQUES SOCIALES

Lograr cambios en la organización mediante el cambio de la conducta de las personas que participan en la empresa, es el objetivo que se pretende al tener un enfoque social. Se parte de la base de que al cambiar a las personas se logrará que se modifiquen las estructuras o que se creen nuevos métodos de trabajo, al cambiarlas se hará que cambien las soluciones dadas a las tareas y a la ejecución de las mismas, así como el crecimiento y las satisfacciones del ser humano.

Inicialmente estos enfoques surgieron de la observación de que, ante los cambios estructurales o tecnológicos, existen también ciertos procesos de tipo social que hacen que la realización de los cambios fracase o funcione.

En los modelos de cambio de igualdad de poder se eleva al máximo la comunicación, esto quiere decir que cuantos mas canales de comunicación haya, habrá menos filtración y más retroalimentación, y todo esto porque el poder quedará distribuido más equitativamente y será mayor la validez de la información, así como más intenso el compromiso con las metas organizacionales, presión y conformidad en el grupo.

4.1.3 LA RESISTENCIA AL CAMBIO

El problema de la resistencia al cambio se encuentra generalmente en la oposición de la administración y de los trabajadores al sometimiento del cambio de cualquier tipo.

Cuando los cambios, amenazan a la posición o a la seguridad de éstos, la reacción tiende a ser rápida y negativa. En las organizaciones donde existe inseguridad para el empleado y el supervisor, las revisiones menores de la política o de los procedimientos causan reacciones de inseguridad entre los individuos y entre los grupos, se hace un esfuerzo por impedir la introducción de los nuevos métodos o se les desacredita, aún trabajadores y ejecutivos que generalmente son honestos y leales, a veces mentirán y se dedicarán a sabotear los nuevos procedimientos.

El origen principal de tal comportamiento es el miedo reforzado por resentimientos y rivalidades que se han ido acumulando. En general, el origen de la resistencia se divide en dos partes:

- 1.- Posición en el trabajo: amenazas reales o no.
- 2.- Historia del individuo: experiencias, miedos, inmadurez emocional, etc.

Se puede afirmar que la gente se resiste más que al cambio a la incertidumbre que le causa, y esto se debe a que la incertidumbre provoca miedo.

Estos son algunos ejemplos particulares del porqué la gente se resiste al cambio:

- a) El deseo de conservar las propias costumbres o status.
- b) El temor al fracaso y a la incertidumbre de los resultados.

- c) El temor a una disminución de prestigio, status, o importancia, o el temor a disgustar a los demás miembros del grupo.
- d) El temor a ser criticado o perder la buena reputación o el poder.

Tipos de resistencia al cambio

➤ Objeciones lógicas y racionales:

- ☐ Tiempo requerido para adecuarse.
- ☐ Esfuerzo adicional para reaprender.
- ☐ Posibilidad de condiciones nuevas deseables.
- ☐ Costos del cambio.

➤ Actitudes psicológicas y emocionales:

- ☐ Temor a lo desconocido.
- ☐ Escasa tolerancia al cambio.
- ☐ Desagrado hacia la gerencia u otro agente de cambio.
- ☐ Falta de confianza en otros.
- ☐ Necesidad de seguridad, búsqueda de status.

➤ Factores sociológicos; intereses del grupo (basado en valores de grupo).

- ☐ Coaliciones políticas.
- ☐ Valores de grupo de oposición.
- ☐ Criterio anticuado y estrecho.
- ☐ Intereses establecidos.

4.1.4 EL CAMBIO RUMBO A LA EXCELENCIA ORGANIZACIONAL

Para lograr la excelencia organizacional se parte de los modelos de la situación, que muestran el estado actual de la compañía es sus dos ambientes: externo e interno, complementados por el estudio de los valores y la evaluación de los recursos disponibles de la empresa.

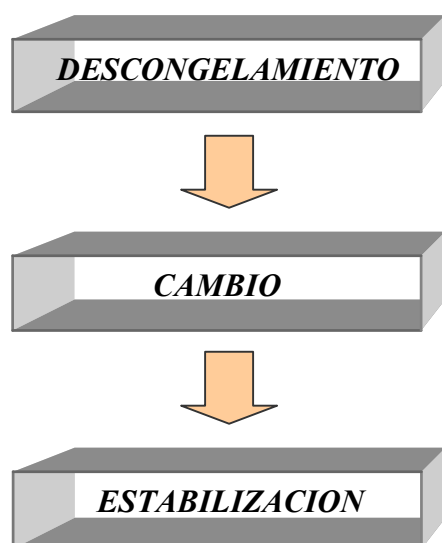
Frente a estos modelos de situación se encuentran los modelos de excelencia, a los cuales se aspira llegar, y en donde se caracterizan las condiciones ideales de funcionamiento de una empresa. Anteriormente se había mencionado que la mejor forma para avanzar es el cambio planeado, esto es porque es un método que utiliza la programación de los cambios, la previsión de sus consecuencias, la sistematización en forma planificada de la sucesión de los diferentes cambios introducidos, con el objeto de que no se contrapongan entre sí y tengan una secuencia lógica.

Implica la sensibilización de las personas involucradas para que ellas promuevan o propicien los cambios necesarios.

La tecnología del cambio planeado ya no pone tanta importancia en la formación de grupos de trabajo, en las relaciones intergrupales y aspectos similares, sino más bien en el desarrollo de procesos de planeación para enfrentar la organización y su ambiente, desarrollar métodos para el diseño y la administración de nuevas estructuras.

Gran parte de las teorías sobre la influencia y el cambio aceptan que sólo hay cambio cuando los individuos se encuentran motivados y listos para aceptarlo.

El proceso de cambio debe darse en tres fases: ²



² Cuadro elaborado por la autora de esta tesis.

DESCONGELAMIENTO:³ Alteración de las fuerzas que actúan sobre el individuo, de modo que su equilibrio estable se perturbe lo suficiente para motivarlo y prepararlo al cambio; se logra aumentando la presión al cambio o reduciendo algunas resistencias.

CAMBIO: Se presenta una vía de cambio y el proceso para aprender nuevas actitudes y conductas.

Se presentan dos tipos de mecanismos para el cambio:

- *La identificación*, cuando la persona aprende nuevas actitudes al identificarse con otra que las tenga y lo imita.
- *La interiorización*, cuando la persona aprende nuevas actitudes porque se le ha situado estratégicamente, se le exigen nuevas actitudes; las descubre y las adquiere.

ESTABILIZACIÓN: Se integran las actitudes nuevas al resto de la personalidad y a las relaciones emocionales de importancia que se presentan. Se procura una estabilidad hasta que vuelva a presentarse otra necesidad de cambio.

En forma genérica se puede decir que el proceso de cambio tiene que cubrir varios aspectos:

- 1) Diagnosticar la condición presente para identificar las necesidades de cambio.
- 2) Establecer metas y definir la nueva situación después del cambio.
- 3) Definir el estado de transición entre el presente y el futuro.
- 4) Desarrollar estrategias y planes de acción para administrar esta transición (incluyendo un plan de compromiso).
- 5) Controlar y evaluar el cambio. Definición y desarrollo del plan de evaluación.

Una **estrategia de cambio** es un plan mediante el cual se define qué clase de intervenciones hacer, dónde, por quién y en qué momento, con el objeto de llevar la organización a un estado donde pueda transformar en forma óptima las necesidades en resultados, en un ambiente social que alimente el valor y la dignidad de las personas.

³ RAMÍREZ BORJA, Miguel Angel, "Generación del cambio" en *Calidad y Desarrollo Empresarial*, año XX, vol. I, núm.4, editorial Dabar, México, octubre de 2002, p.3

Es importante identificar a las personas en la empresa que deben comprometerse en el cambio, establecer un cronograma y especificar prioridades de cambios y prácticas en los procedimientos, recompensas, políticas, y comportamientos, elaborar un sistema para evaluar el progreso hacia un nuevo estado, y suministrar educación en las habilidades necesarias, tanto para operar en la nueva condición como para mejorar el cambio.

Algunos ejemplos de cambios organizacionales son:

- ✓ Identificar necesidades de cambiar (diagnóstico).
- ✓ Definir la situación deseada y establecer metas terminales.
- ✓ Definir el o los estados de transición entre la situación actual y la deseada.
- ✓ Desarrollar las estrategias y planes de acción basadas en la evaluación de recursos disponibles y del estudio de los valores de la organización.
- ✓ Informar a la gente, previamente a la implementación a través de canales adecuados, incluir implicaciones tecnológicas, estructurales y sociales. Provocando la descongelación.
- ✓ Implementar las modificaciones, basado en el proceso social, a través del liderazgo, apoyándose con: Comunicación, participación, recompensas compartidas, facilitación y apoyo y seguridad en el empleo.
- ✓ Manejo de contingencias, reforzar comportamientos adecuados y extinguir comportamientos incompatibles con el cambio.
- ✓ Evaluar y validar los efectos del cambio, durante el proceso para poder ejercer acciones de regulación.
- ✓ Reciclar, retroalimentación.

4.2 MOTIVACION LABORAL

La motivación es de importancia para cualquier área; si se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo.

Una persona satisfecha que estima su trabajo lo transmite y disfruta de atender a sus clientes; si eso no es posible, al menos lo intentará. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por tal motivo se debe pensar ¿qué puede hacer para estimular a las personas y a los grupos a dar lo mejor de ellos

mismos?, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

Hay que motivar a los empleados, "para que quieran" y "para que puedan" desempeñar satisfactoriamente su trabajo, la "Motivación Laboral" es parte importante en el logro de la eficiencia empresarial, debido a que se ha descubierto que la calidad de los servicios dependen en gran parte de la persona que los brinda.

4.2.1 ANTECEDENTES DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

La motivación laboral surge por el año de 1700, en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fabricas donde decenas y centenares de personas producían operando máquinas; los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron. Había que coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas y cada una de ellas pensaba de manera distinta, empezaron los problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo. Surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés, por mencionar algunos; es una alternativa que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar.

El psicólogo F: Dorsch, menciona que la motivación es "el trasfondo psíquico e impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala la dirección a seguir".

Los seres humanos actuamos siguiendo determinados móviles y buscando fines; siempre obedeciendo a motivaciones de diversos géneros.

Podemos decir que la motivación es considerada como el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo o la explicación del motivo o motivos por los que se hace una acción.

Desde 1920 la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha luchado por el bienestar del trabajador ya que es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), prevista por el Tratado de Versalles en 1919. Tiene como objetivos principales mejorar

las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el necesario desarrollo social así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo.

En 1970 el Dr. Rogelio Díaz Guerrero realizó encuestas que le demostraron que en México al 68% de los trabajadores, les gusta su trabajo.

En 1982, el Centro de Estudios Educativos encontró que el 83% de los trabajadores, se encontraban entre muy y bastante orgullosos de su trabajo. Estos estudios han concluido que el problema en general no es el trabajo en sí, sino las relaciones humanas y las actitudes personales. De acuerdo al salario mínimo o inferior de México se considera que muchos de ellos tienen fuertes carencias en su alimentación, por lo tanto es comprensible que les importe poco su seguridad, el amor, la dignidad o su ausentismo laboral.

Los lugares que ofrecen niveles elevados de salario y prestaciones al trabajador mexicano, además de seguridad física y estabilidad económica; demuestran que el personal se encuentra con demasiada necesidad de contacto social y búsqueda continua de relaciones interpersonales. En estas organizaciones son muy dados a los festejos y la comunicación excesiva.

4.2.2 CARACTERÍSTICAS

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad; es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin, en caso contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida del interés y al significado del objetivo o lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo. La motivación es el resultado de la interacción de las personas con la situación.

La motivación es, en síntesis, lo que hace que una persona actúe y se comporte de una manera determinada. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué fuerza se actúa y en qué dirección se dirige la energía.

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

4.2.3 MOTIVACIÓN Y CONDUCTA

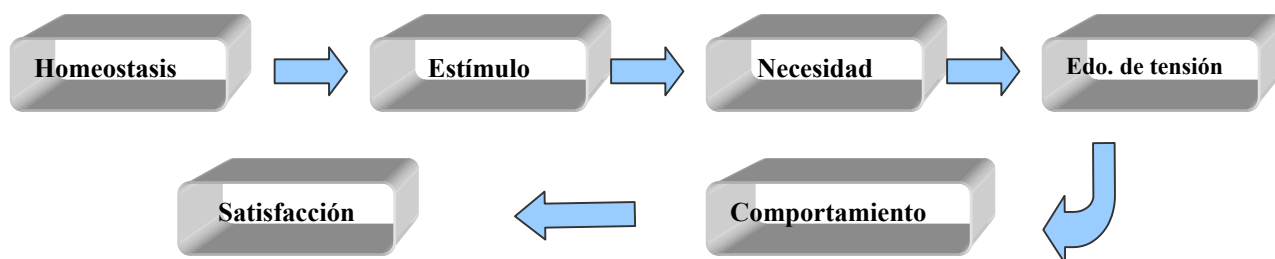
Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que suponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas.

Existen tres conceptos que explican la naturaleza de la conducta humana. Estos son:

- a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

Ciclo Motivacional:

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:⁴



⁴ Cuadro elaborado por la autora de esta tesis.

- a) **Homeostasis**. Es decir, cuando el organismo permanece en estado de equilibrio.
- b) **Estímulo**. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c) **Necesidad**. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- d) **Estado de tensión**. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento.
- e) **Comportamiento**. Al activarse, se dirige a satisfacer una necesidad.
- f) **Satisfacción**. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

El organismo al accionar la conducta, no siempre obtiene la satisfacción de la necesidad, ya que puede existir alguna barrera u obstáculo que impida lograrla, produciéndose de esta manera la denominada frustración, continuando el estado de tensión debido a la barrera que impide la satisfacción. La tensión existente o no liberada, al acumularse en el individuo lo mantiene en estado de desequilibrio. Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- Agresividad (física, verbal, etc.)
- Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo, insomnio, etc.)
- Alineación, apatía y desinterés

Lo que se encuentra con más frecuencia en la industria es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente "se rinden". La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

Algunas conductas son totalmente aprendidas, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un cuerpo orgánico pero, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades.

Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras. Tal vez se les acepte e interiorice como deberes, responsabilidades o se las incorpore en el concepto propio,

pero también se las puede rechazar. En cualquiera de los casos, las influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo aunque, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración.

Las personas difieren en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos. Por ello se podrá ver que una tarea que una persona podría considerar que le producirá recompensas, quizá sea vista por otra como imposible.

El mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, se da de la siguiente manera:

- 1) El estímulo se activa.
- 2) La persona responde ante el estímulo.
- 3) La sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote, etc.), trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.
- 4) La recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo).
- 5) La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que esto sucede ocurre un refuerzo y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje.
- 6) El castigo es menos efectivo; disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.
- 7) El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Esto no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia. Una vez que se ha aprendido algo, esto pasa a formar parte de nuestro repertorio conductual.

4.2.4 MOTIVACIÓN EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los

miembros de ésta se sientan más satisfechos. Al respecto, algunas teorías señalan que los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona, todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación.

La motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

La gran preocupación es: ¿Qué induce a las personas a comportarse, pensar o sentir de una determinada manera?, ¿cómo identificar los factores que motivan a los trabajadores para producir más y mejor? Las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio sistemático de diagnosticar el grado de motivación y de recomendar maneras de mejorarla.

Conocer los grados de motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores, desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización. Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación. Esta situación necesariamente se relaciona, por un lado, con tener en consideración los aspectos socio-culturales de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y por otro lado la individualidad de éste.

El comportamiento organizacional ha estudiado la motivación con la finalidad de dar respuesta a la pregunta: ¿por qué trabaja la gente? Y para responderla, la teoría de las necesidades concluye lo siguiente:

- Un trabajador motivado será un trabajador en estado de tensión.
- Para aliviar la tensión, el trabajador desarrolla un esfuerzo que se convierte en comportamiento.
- A mayor motivación, mayor tensión y, consecuentemente, mayor esfuerzo.

Si ese esfuerzo lleva a la satisfacción de la necesidad, se reducirá la tensión. Sin embargo, no todas las motivaciones parten de necesidades congruentes con las metas organizacionales. Por lo tanto, para considerar que a un trabajador le motiva su trabajo, las necesidades del individuo deberán ser compatibles con las metas de la organización. Muchos trabajadores realizan grandes esfuerzos para satisfacer necesidades que no son compatibles con las metas de la organización.

Indudablemente, las diferentes teorías sobre motivación no siempre son aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales o económicas y otros factores, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores.

La teoría de Maslow no se puede aplicar de manera general a las organizaciones y sus trabajadores. Los trabajadores japoneses tal vez concedan más valor a la seguridad que a la realización personal. Los trabajadores de los países escandinavos destacan la calidad de la vida laboral y sus necesidades sociales como la influencia central para la motivación. El orden de la clasificación de las necesidades también varía en diferentes culturas. Las diferencias entre los países son reales. Aquellos administradores que comprenden esto deben ajustar adecuadamente sus estilos cuando trabajan con personal de otros países. Es evidente, que el contexto socio-cultural de una sociedad tiene mucho que ver cuando se realizan estudios sobre motivación laboral.

En una economía global, los administradores necesitan comprender las diferencias culturales entre organizaciones para poder aplicar su propio estilo de administración. Comprender las características comunes de la gente dentro de un país, es importante si se desea tener éxito en el desempeño gerencial.

En consecuencia, en toda investigación relacionada con la motivación laboral, no se deberían aplicar genéricamente los conceptos teóricos existentes; sino que éstos deben ser analizados en función a cada sociedad o cultura, antes de su aplicación.

4.2.5 MOTIVACIÓN E INDIVIDUALIDAD

Considerando la individualidad de las personas, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean. Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta. Sucede que lo que una persona considera recompensa importante, otra

persona podría considerarlo como inútil, pues las personas difieren enormemente en el concepto y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo. Las diferencias individuales significan que la gerencia logrará la motivación más notable entre los empleados tratándolos también en forma distinta.

Muchos empresarios hablan de la "motivación hacia el trabajo" como si el trabajo fuera el factor orientador de la conducta y como si la labor fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la conducta. En otras palabras, se trata de convertir al trabajo en un fin, sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio.

Todas las personas, siempre que actúan, lo hacen primero para satisfacer una necesidad personal, éste es un postulado en la administración de persona.

En lo que respecta a la motivación, es lógico pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo.

La organización que emplea medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros, trata de que aprendan cuáles son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización, los que consideran adecuados los conceptos contribuyen con su esfuerzo decisivo a lograr los objetivos de la organización, mientras que otros tendrán una actitud negativa, y otros una actitud de indiferencia. La conclusión es que para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben estar constituidos de manera que sirvan para lograr los objetivos personales de los trabajadores.

Identificar y responder a la singularidad del personal se convierte en un tema crítico para la buena administración. Diagnosticar las necesidades y a partir de allí encontrar el camino para cumplir las necesidades insatisfechas, puede aumentar la motivación.

Las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio sistemático de diagnosticar el grado de motivación y de recomendar maneras de mejorarla.

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador: sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización.

Los sistemas teóricos que existen son intentos de entender el por qué del comportamiento humano. No se deberá tomar la teoría sin antes hacer una revisión de la investigación preliminar que se haya realizado y sobre todo su aplicación dentro de la organización de trabajo.

El administrador deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de su país y al hacer esto deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas.

Todo trabajador, toda empresa y todo país tienen una personalidad propia así como ciertas características sociales y culturales singulares. Para poder entender las motivaciones en todos estos casos, es importante desarrollar una investigación del campo motivacional, de acuerdo con la cultura propia de la organización o empresa.

Científicos dedicados al estudio del comportamiento humano y al análisis de lo que las organizaciones deben hacer para conseguir que las personas se sientan motivadas para realizar de manera eficiente y eficaz un trabajo, nos ponen de relieve que en el mundo de la empresa, hablar de motivación no sólo significa dinero sino también otros elementos que van más allá del dinero.

ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN LABORAL:

➤ Ambiente Confortable:

Factor importante en el desempeño de los trabajadores, es el ambiente que los rodea, éste debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, y que permita cierta movilidad interpretada como libertad.

➤ La Motivación:

La gente trabaja por diversas razones; lo que es importante para uno, quizás no tenga importancia para otro. La motivación es algo personal y los gerentes deben conocer a sus empleados individualmente para saber qué es lo que los motiva. Algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otros buscan seguridad.

➤ Comunicación Organizacional:

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión que se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación es determinante en la dirección y el futuro de la organización. La comunicación organizacional, en términos muy amplios, es el estudio de los procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir, organizaciones. Con respecto a los canales o medios utilizados para informar, debe señalarse la existencia de una gama extensa. Pueden ser un medio directo, cuando se produce el contacto interpersonal.

➤ Incentivos:

Son utilizados, para demostrar que el personal es tomado en cuenta, ya que es más productivo para la organización retribuir al empleado porque de esta manera rinde mucho más.

MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO:

Los investigadores han descrito dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del refuerzo para el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca.

Motivación Extrínseca:

En la motivación extrínseca, el empleado señala conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo (compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la organización misma).

Motivación Intrínseca:

En un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo.

MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO:

Los factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto la aprobación, el status y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica

bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás.

Son organizaciones inteligentes las que reconocen el poder y el talento de la gente para impactar positivamente en el negocio, abren espacios para una comunicación abierta, eliminan interferencias para agilizar decisiones, crean equipos y redes internas para lograr interdependencia frente a objetivos comunes y desarrollan verdaderas organizaciones de aprendizaje.

Un líder responsable es una persona con capacidad de respuesta, una persona que se visualiza a sí misma como protagonista de sus acciones y resultados, por lo tanto su acto es libre, consciente y consecuencial, impresión externa, ante "presión o vigilancia", responde primero que todo, ante sí mismo, sin duda es un punto coordinador de gente, recursos, procesos y resultados. La autoestima le proporciona al sujeto los valores: confianza en sí mismo, autonomía, respeto y criterio propio.

SISTEMA MOTIVACIONAL:

En sentido general la Teoría de ERG (Existence, Relation and Growth) de Alderfer postula la existencia de tres grupos esenciales de necesidades que operan en el comportamiento humano:

- El grupo de necesidades de existencia
- El grupo de las necesidades de relación y
- El grupo de las necesidades de crecimiento

Estos tres grupos no presentan un comportamiento rígido en la jerarquía motivacional, de manera que pueden estar operando al unísono en un mismo sujeto.

La teoría de las tres necesidades de D. Mc. Clelland plantea como su nombre lo indica, tres necesidades básicamente que tratan de explicar los móviles de la conducta humana, ellas son: La necesidad de poder, afiliación y logro.

La teoría de la equidad, señala que la igualdad constituye el determinante de la ejecución laboral. Según el autor es el grado de justicia, de equidad que un individuo percibe en su situación laboral, el factor más importante en el desempeño de la Personalidad.

Por último, la teoría de las expectativas desarrollada por Víctor A. Vroom y enriquecida por Porter, Lawer y sus colaboradores explica que la motivación humana es el resultado de tres factores que existen y se combinan en cada individuo de múltiples maneras y determinan diferentes niveles de desarrollo de la motivación. Estos factores son: la valencia o atracción, la expectativa, y los medios o herramientas.

SUBSISTEMA MOTIVACIONAL:

La Orientación motivacional (OM), constituye la unidad motivacional que abarca las necesidades, los intereses, los motivos del sujeto; de manera que la OM garantiza el aspecto movilizador de la actuación.

La Expectativa motivacional (EM) se refiere a la representación anticipada intencional, que la persona tiene sobre su actuación y sus resultados futuros. Abarca los propósitos, las metas, los planes y proyectos de la personalidad.

Por último el Estado de satisfacción (ES) está constituido por las vivencias afectivas que experimenta un sujeto en función de la satisfacción o no de sus necesidades, deseos, intereses, aspiraciones, expectativas, etc, es la unidad que sostiene el comportamiento humano.

La OM, la EM y el ES constituyen las unidades que conforman el subsistema motivacional, unidades que aunque diferentes, están íntimamente vinculadas entre sí y en cada una de las cuales se expresa en otra dimensión diferente la unidad de lo afectivo y lo cognitivo de manera particular y de manera general. El conocimiento del subsistema motivacional y de las unidades que lo integran, su funcionamiento y su efectividad resulta de especial interés para el directivo, toda vez que la productividad y el desempeño, depende en gran medida del componente motivacional de la conducta humana.

Los incumplimientos laborales se relacionan con causas tales como: indisciplina laboral, desarrollo insuficiente de las habilidades y capacidades requeridas para el puesto de trabajo en cuestión y a dificultades relativas a los recursos materiales.

Sin embargo la mayoría de los incumplimientos laborales están relacionados con desinterés por la tarea, insatisfacción laboral y condiciones laborales por debajo de las expectativas del trabajador, entre otras.

El desempeño deficiente está relacionado a problemas de índole motivacional, a problemas relativos al funcionamiento del componente motivacional en sus unidades integrantes, así que no basta contar con un equipamiento moderno, ni siquiera basta con ser muy capaz y disciplinado, ni disponer de una gran capacidad de cursos de superación y de entrenamiento para obtener un rendimiento elevado y eficiente, sino que es necesario además estar realmente motivado con respecto a la labor que se realiza en un determinado contexto de actuación.

De manera que una elevada motivación laboral puede conducir al logro de un mayor beneficio en las inversiones realizadas en recursos materiales y en capacitación y facilitar considerablemente la labor de la gerencia. Por lo tanto constituye una necesidad de la dirección conocer cuán motivados con su función resultan estar sus subordinados y colaboradores, además es de vital importancia mantener el nivel motivacional, o transformarlo manteniendo un estado óptimo que facilite el desempeño.

De aquí la necesidad de un diagnóstico de la esfera motivacional y que el directivo conozca cómo proceder para determinar el nivel motivacional de sus subordinados y caracterizar la esfera motivacional.

Es importante que el dirigente obtenga un profundo conocimiento sobre la motivación de los sujetos para lograr influir y en consecuencia obtener el cumplimiento de las metas propuestas.

No se trata de que el dirigente se convierta en un psicólogo o en un psiquiatra o en alguien que pretende manipular a las personas, sino que se trata de que conozca y reconozca en la conducta de las personas cuáles son sus verdaderos impulsos conductuales para lograr una motivación efectiva en sus subordinados y colaboradores.

MOTIVADORES DE LA CONDUCTA:

◇ Reforzamiento

Implica estimular de manera positiva una conducta con la finalidad de que aumente su probabilidad de ocurrencia.

El reforzamiento no sólo debe ser positivo, sino que además debe ser intermitente.

◇ Brindar responsabilidad

Es uno de los motivadores de mayor efectividad si se combina con un profundo conocimiento de la esfera motivacional aquí se trata de generar sentimientos de utilidad y sentido de pertenencia.

◇ Creación de retos y desafíos

Van dirigidos a la creación de sentimientos de logro y de capacidad en el desempeño. Es un fuerte reforzador de la autoestima y el auto concepto, por ello no debe ser ni muy difícil que parezcan inalcanzables, ni muy fáciles que no impliquen esfuerzo alguno por parte del sujeto.

◇ Reconocimiento social

Para cualquier persona resulta un motivador de la conducta el recibir el reconocimiento de su colectivo. Cuando esto ocurre la personalidad es como un todo en la tarea por el compromiso social y la imagen pública que trata de mantenerse a la altura de lo socialmente establecido, por ello se trata de reforzar en todo momento los logros de los subordinados por pequeños que sean y propiciar continuamente retroalimentación sobre su desempeño.

◇ Enriquecimiento del puesto laboral.

Aquí se ubican toda una serie de motivadores destinados a enriquecer el trabajo a través de propiciar sentimientos de responsabilidad individual e implicación personal.

- Variedad
- Promover participación
- Fomentar mayor libertad para tomar decisiones.
- Implicación en la renovación y decoración del puesto de trabajo.

◇ Dinero

Constituye sin duda un motivador de la conducta. En el se ubica la estimulación alternativa, los pagos por sobre cumplimiento, los puntajes acumulativos y otros que actúan como recompensa de tipo material.

Taylor (Gestión del cambio) ve al salario como el gran y casi el único motivador, por lo que diseña sistemas de retribución variable a prima, en los que la máxima ganancia se obtiene con el punto de productividad que considera óptimo y que es el máximo sostenible: el más alto que no ocasiona tal desgaste en el trabajador que no sea posible mantener en los períodos siguientes. El taylorismo generó un profundo malestar entre los trabajadores, que se opusieron a él por todos los medios a su alcance, hasta conseguir que se restringiera al máximo su aplicación.

Hacia 1920, las investigaciones sobre la sociología y la psicología industrial, se desplazan hacia la ergonomía: estudiar las condiciones óptimas de confort en el trabajo. Elton Mayo descubre las necesidades sociales en el trabajo: las personas no sólo buscan comodidad y salario en su trabajo, sino que su rendimiento laboral va a venir condicionado por lo gratificadas que se sientan por el contacto con otros seres humanos en su trabajo. Las relaciones con los jefes y compañeros se consideraban clave a la hora de determinar el rendimiento laboral.

Maslow, en su teoría motivacional, sugiere que las personas serían poseedoras de una tendencia intrínseca al crecimiento o auto perfección, una tendencia positiva al crecimiento, que incluye tanto los motivos de carencia o déficit como los motivos de crecimiento o desarrollo, introduce el concepto de jerarquía de las necesidades, en la cual las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana.

La jerarquía está organizada de tal forma que las necesidades de déficit se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía; de este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos las necesidades de déficit, las cuales serían las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de amor y pertenencia, las necesidades de estima; y las necesidades de desarrollo, las cuales serían las necesidades de autorrealización y las necesidades de trascendencia.

Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas necesidades las que se busca satisfacer.

Solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas; a medida que la tendencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena humanización, se pueden clasificar en:

Necesidades de carencia o déficit:

*Necesidades Fisiológicas. La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las necesidades fisiológicas, como lo son la de alimentarse y de mantener la

temperatura corporal apropiada. Cuando estas necesidades no son satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir.

*Necesidades de Seguridad

Las necesidades de seguridad incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas necesidades se encontrarían las necesidades de; sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia. Muchas personas dejan suspendidas muchos deseos como el de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad.

*Necesidades de amor y de pertenencia

Dentro de las necesidades de amor y de pertenencia se encuentran muchas necesidades orientadas de manera social; la necesidad de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de vivir en un vecindario familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros.

*Necesidades de estima

La necesidad de estima son aquellas que se encuentran asociadas a la constitución psicológica de las personas. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autoevaluación; y las que se refieren a los otros, las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria.

Las necesidades de autoestima son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que han podido satisfacer plenamente sus necesidades inferiores.

Teorías generales vinculadas con la Motivación Laboral:

A) TEORÍA X: los hombres odian trabajar y su motivación principal será evitar el esfuerzo y buscar la comodidad implícita en el descanso. El arte de la motivación laboral consistirá en conseguir obligar a las personas a hacer lo que no desean hacer: algo que aborrecen.

B) TEORÍA Y: los hombres desean hacer cosas y realizarlas bien: trabajar y transformar la realidad con el esfuerzo y el ingenio propios es básicamente divertido para el ser humano normal y sano. El arte de la motivación laboral consistirá en derribar los estorbos que introducen la organización y el poder que no dejan al ser humano liberar su potencial, su creatividad y su tendencia natural a realizar un trabajo bien hecho.

Según la teoría del refuerzo, un gerente motiva a los empleados alentándolos al comportamiento deseado y desalentándolos a los comportamientos no deseados. En esta teoría se enmarca la importancia de la recompensa a la productividad, el alto desempeño y el compromiso. Por ejemplo y a desalentar el ausentismo laboral, el deterioro del desempeño y la ineficiencias.

Todos tendemos a repetir aquellos actos por los que hemos obtenido recompensa, y evitar aquellos actos por los que hemos obtenido castigo.

4.2.6 DISCIPLINAS RELACIONADAS CON LA MOTIVACIÓN

- ✓ Ingeniería:

Proporciona los elementos técnicos de las organizaciones, como tecnología, procesos de transformación, división de tareas, métodos de trabajo, relación hombre maquina.

- ✓ Administración:

Ofrece los principios gerenciales para administrar a las organizaciones: planeación, organización, coordinación, control, ejecución, planeación estratégica, economía.

- ✓ Psicología:

Estudia el comportamiento humano, aporta aspectos tales como: conductas, fenómenos de adaptación y cambio, necesidades de los individuos, motivación, recopilación de información y su relación con la educación de las personas.

- ✓ Sociología:

Se puede tomar de ella el estudio de trabajos de grupo. Los aspectos de estabilidad, estructura y orden de las organizaciones. Genera información acerca del poder, relaciones, objetivos, roles y actividades de una organización, comunicación y relación con el medio.

✓ Antropología:

Aporta conocimientos acerca de la naturaleza humana: orígenes, valores, creencias, fines, aspiraciones, símbolos, ritos, etc. Relaciona el concepto de cultura organizacional y los aspectos que la componen.

✓ Filosofía:

Proporciona una visión racional para poder comprender y asimilar los problemas y contrariedades a los cuales está expuesto el ser humano, llevando así una forma de ver y vivir la vida en armonía con todos y todo lo que lo rodea.

Los trabajadores necesitan un ambiente armonioso para trabajar, en el cual se sientan seguros física, económica y emocionalmente, esto lo podemos constatar en el título tercero correspondiente a las condiciones de trabajo, mencionadas en la Ley Federal del trabajo.

La elevación de la productividad y calidad se compone de lo siguiente:

1.- Motivación, Estímulo y Bienestar de los Trabajadores:

El desarrollo de los recursos humanos y la disposición del trabajador a participar más activamente en la empresa, están estrechamente vinculados con la motivación.

Favorecer el flujo constante de información, desde los más altos rangos directivos hasta los empleados de menor nivel, en torno a los objetivos y políticas de la empresa y estimular la retroalimentación desde la base hasta los puestos directivos, como medio para propiciar la mayor participación y compromiso. Abrir al trabajador oportunidades de desarrollo distintas a las tareas altamente rutinarias, que le brinden una satisfacción intrínseca en su trabajo, adicional a la motivación material. Reconocer, evaluar y estimular el desempeño, la iniciativa y la participación del trabajador.

2.- Remuneración:

Entre la remuneración al trabajo y la productividad existe una importante relación recíproca. Por parte de la percepción que se forma el trabajador sobre la valoración que se da a su trabajo, a través de la remuneración que recibe, constituye un factor esencial de la productividad y al mismo tiempo, un elemento que puede actuar como limitante o estímulo de la misma. El fortalecimiento de las remuneraciones está relacionado con las posibilidades del entorno económico y con la propia evolución de la productividad. Esta doble relación entre las remuneraciones al trabajo y la productividad exige actuar en ambas direcciones: hacer de las

remuneraciones un elemento de estímulo al esfuerzo productivo y propiciar que las ganancias generadas dentro de éste se reflejen adecuadamente en los beneficios que recibe el trabajador.

La Nueva Cultura Laboral:

La Nueva Cultura Laboral representa un cambio positivo de mentalidad y de actitud en la forma de ver y realizar el trabajo. Busca erradicar algunos vicios que todavía se viven en el mundo del trabajo y reforzar las cualidades, tratando de construir una nueva relación entre trabajadores, empresarios y gobierno para impulsar el desarrollo esta nueva cultura reconoce el valor del trabajo y la dignidad de las personas que lo realizan, tanto de los trabajadores como de los empresarios. El trabajo contribuye a la realización personal y al logro del bien común tanto familiar como nacional, por lo que debe valorarse mediante un salario justo, tomando en cuenta la situación del trabajador y su familia, así como las posibilidades de la empresa y las condiciones económicas del país.

La Nueva Cultura Laboral busca mejores condiciones de vida para los trabajadores mexicanos, a través de una mayor y mejor capacitación, que les permita ser más productivos y aumentar la participación activa en su empresa, para que las ganancias generadas se traduzcan en salarios más justos y en condiciones laborales más dignas.

Seguridad, Higiene, Medio Ambiente y Salud en el Trabajo:

El trabajo iniciado de seguridad, higiene y medio ambiente en el ambiente laboral debe desarrollarse y consolidarse, reactivando las diversas actividades programadas de difusión, asesoría y capacitación a empresas, sindicatos y trabajadores sobre la materia y para la formación y funcionamiento de las comisiones de seguridad e higiene, para lograr el cumplimiento de las distintas Normas Oficiales Mexicanas, relacionadas con la seguridad, higiene y medio ambiente en el trabajo, en colaboración interinstitucional y con el sector laboral de la sociedad civil, particularmente con la dirección de inspección local del trabajo.

4.2.7 MANIFESTACIÓN DEL PROBLEMA DE MOTIVACIÓN LABORAL

Se realizó un análisis minucioso de las respuestas relativas a la temática de motivación laboral de los trabajadores de la Institución Pública, Servicio Estatal de Empleo, las cuales fueron recopiladas en un formato tipo cuestionario, para determinar cuales son las condiciones motivacionales del grupo de estudio, aplicado el día 28 de enero de 2003.

El estudio realizado, reveló que más de la mitad de los trabajadores considera que el aspecto de mayor importancia, dentro de su ambiente laboral es tener un trabajo que le de la oportunidad de destacar y sobresalir, el tercer factor de importancia se refiere a tener la oportunidad para poner en práctica sus ideas en el trabajo, también que les gustaría proponer ideas para mejorar el sistema de trabajo.

Casi en su totalidad los trabajadores manifestaron haber recibido felicitaciones por su desempeño, pero solo la mitad de este grupo de empleados ha recibido algún reconocimiento, con respecto al mismo tema, los trabajadores consideran que el buen desempeño debe ser premiado con incentivos económicos y/o ascensos.

De la población estudiada las tres cuartas partes son personal femenino, mientras que el personal masculino esta integrado por la minoría, de los sujetos de estudio la mayoría de la población refirió encontrarse en el rango de edad 26-40 años. La tercera parte de los trabajadores de esta empresa indicó que no tiene dependientes económicos, esto nos indica que la mayoría de la población más joven es soltera y no tienen quien dependa de ellos; se puede considerar que en su mayoría es una población relativamente joven. Con respecto al grupo mayor de 31 años se puede deducir que son personas civilmente casadas que tienen de 1 a 4 personas que dependen económicamente de ellos. Con respecto a la antigüedad se puede decir que la mínima es de 2 años y la máxima de 9 años, por lo tanto no hay personal con gran antigüedad. En relación al salario se determinó que los ingresos son de 3 a 6 salarios mínimos por día.

En cuanto al gusto por el trabajo el personal estudiado manifestó que le gusta su trabajo, y más de la mitad indicó haberlo conseguido por merito propio; solo la minoría restante nos indica que el empleo fue conseguido por recomendación o vacante en el puesto.

La mitad de la población, considera que su trabajo es satisfactorio, la segunda mitad restante lo considera agradable; es importante mencionar que existe diferencia entre agradable y satisfactorio, el primer termino significa gusto o agrado y el segundo se refiere a la realización de lo que se desea; de cualquier manera ambos casos son aspectos positivos, se dividen en dos grupos iguales que indican lo siguiente: el primer grupo, se siente satisfecho con su desempeño, aunque considera que su trabajo es rutinario, al igual que indicaron laborar en la empresa por los beneficios que obtienen; el otro grupo lo considera satisfactorio y poco menos de la mitad considera que es agradable.

En general se puede decir que la mayoría de los empleados que laboran en la empresa, lo hacen por gusto. Por lo tanto se puede determinar que a estos los trabajadores les gusta su trabajo y lo valoran por el esfuerzo propio que realizaron por conseguirlo. También están satisfechos con su desempeño porque consideran que su trabajo es agradable y solo la minoría considera que su trabajo es rutinario.

El total de la población considera que la jornada de trabajo esta bien distribuida, en cuanto a los beneficios dentro de las instalaciones mencionaron no tener instalaciones de descanso, ni servicio de agua para beber, en cuanto al ambiente laboral lo más importante para los trabajadores estudiados consiste en destacar y sobresalir en su trabajo, obtener un salario superior a sus propias necesidades y tener oportunidad de poner en práctica las ideas propias referente al trabajo, los aspectos de menor importancia es tener un jefe comprensivo y justo, compañeros simpáticos o agradables y tener más días de descanso y vacaciones. Se deduce que a la mayoría del personal se le han ocurrido ideas para mejorar su trabajo, las cuales le gustaría poner en práctica; el personal esta conforme con la distribución de la jornada laboral.

Lo más importante para el trabajador es la estimación hacia su persona o la satisfacción de alcanzar un propósito mediante el utilización de sus habilidades y el talento propio, así como obtener salarios que les permitan satisfacer no solo las necesidades básicas, si no también incrementar sus recursos económicos y tener la oportunidad para poner en práctica sus ideas en el trabajo o participar en la toma de decisiones para contribuir al desempeño de la organización de trabajo o sea tener la sensación de que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, lo que nos indica que esta interesado en el desempeño de sus labores.

Poco menos del total de la población estudiada, manifestó haber recibido felicitaciones por el buen desempeño de sus labores, aunque de dicha población solo las tres cuartas partes ha recibido algún reconocimiento por su buen desempeño, poco menos de la mitad de dichos trabajadores destaca que los principales estímulos del trabajador deben ser los ascensos e incentivos económicos, este hecho nos permite confirmar que la inconformidad por parte de los empleados se refiere al salario.

El mayor porcentaje de la población prefiere trabajar directamente con el público usuario demandante de sus servicios, también manifestó que sí colabora cuando se le requiere para

realizar algún trabajo en equipo porque no tiene ningún problema para hacerlo. La población restante indicó que prefiere trabajar con sus compañeros más cercanos.

Con respecto a las instrucciones de trabajo; la población total reveló que las instrucciones laborales las reciben de manera personal por parte de su jefe; la mayoría de la población están a gusto trabajando directamente con los usuarios que requieren de sus servicios y que no tienen problemas para la realización de trabajos en equipo, que les permitan estar en contacto con otras personas, también tienden a conservar relaciones de calidad y satisfactorias con otras personas.

Casi en su totalidad la población de estudio menciona que le gustaría participar en la proposición de ideas para mejorar el sistema de trabajo, mientras que la minoría restante prefiere organizar actividades de recreación. Se puede determinar que se inclinan a satisfacer las necesidades de autorrealización, evidenciado por los deseos o acciones individuales que buscan el desarrollo de habilidades y conocimientos personales para mejorar y permitir el progreso de la institución.

Con el estudio realizado se pudo determinar que a la población total le gusta su trabajo, lo considera agradable y también se siente satisfecho con su desempeño, la información obtenida con referencia a este aspecto, nos indica que el personal está de acuerdo con la distribución de la jornada laboral, aunque es oportuno mencionar que los resultados mencionan, que no cuentan con el servicio de agua fresca para beber, siendo este uno de los servicios básicos que se le debe proporcionar al empleado dentro de sus instalaciones de trabajo; tampoco cuentan con instalaciones de descanso y/o esparcimiento, ni comedor.

En referencia al salario, la población menciona que su segundo factor de importancia es el salario, porque le gustaría obtener un salario superior a sus propias necesidades, esto representa una mejora en la calidad de los básicos y en la variedad y cantidad de bienes que dispone para satisfacer sus propias necesidades. El Acuerdo Nacional para la Elevación de la Calidad y Productividad, menciona que entre la remuneración y desempeño del trabajo existe una relación recíproca, la remuneración actúa como limitante o como estímulo del desempeño.

Por lo tanto con los resultados obtenidos se puede concluir que el personal de la empresa se encuentra a gusto en su trabajo; Los trabajadores están satisfechos con su desempeño y consideran que su trabajo es tanto agradable como satisfactorio; aunque en ocasiones lo encuentran un tanto rutinario.

De todo lo expuesto en este capítulo se puede concluir que:

En México existen empresas que han obtenido reconocimientos internacionales por la calidad de sus productos o servicios; su calidad resulta de la participación del cuerpo directivo que fomenta la unión en todas las áreas, también es fruto de la capacitación, motivación y entrega de los integrantes de la organización.

La motivación es de importancia para cualquier área, cuando es aplicada al ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo.

La institución estudiada en el apartado anterior pertenece al sector público, su giro corresponde a la prestación de servicios lo cual nos ayuda a comprender de una manera general la problemática a la que se puede enfrentar la empresa dedicada a servicios contables.

CAPITULO V

MEJORAMIENTO CONTINUO

5.1 DEFINICION

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas y tener excelencia en un tiempo duradero, también es considerado un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

El éxito de las empresas japonesas, radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y ésta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización.

La excelencia, ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de la maquinaria, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad. Y cuanto se les ocurra, que pueda mejorarse en una empresa, y redunde en una mejora de la calidad del producto. Que equivale a la satisfacción que el consumidor obtiene de su producto o servicio.

Técnicamente, puede haber dos clases de mejora de la calidad. Mediante un avance tecnológico, o mediante la mejora de todo el proceso productivo. A la hora de mejorar, es mejor centrarse en algunos aspectos, sin dispersar esfuerzos...

Si tecnológicamente no se puede mejorar, o no tiene un coste razonable, la única forma de mejorar el producto, es mediante un sistema de mejora continua. Siempre hay que intentar mejorar los resultados. Lo que lleva aparejada una dinámica continua de estudio, análisis, experiencias y soluciones, cuyo propio dinamismo tiene como consecuencia un proceso de mejora continua de la satisfacción del cliente.

La mejora continua, se entiende como "mejora mañana lo que puedas mejorar hoy, pero mejora todos los días". Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización, y prepararse para los próximos requerimientos superiores. Por lo que necesitaremos obtener un rendimiento superior en nuestra tarea y resultados del conjunto de la organización.

Es mejor mejorar un poco día a día, y tomarlo como hábito, que dejar las cosas tal como están, tener altibajos. Lo peor es un rendimiento irregular. Con estas últimas situaciones, no se pueden predecir los resultados de la organización, porque los datos e información, no es fiable ni homogénea. Como conclusión, sin mejora continua no se puede garantizar un nivel de calidad, ni tomar decisiones acertadas ni cumplir las metas y objetivos.

5.2 ACTIVIDADES DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

Existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

1. Compromiso de la Alta Dirección:

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresar en el grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

2. Consejo Directivo del Mejoramiento:

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

3. Participación Total de la Administración:

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

4. Participación de los Empleados:

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de cada departamento, quien es responsable de transmitir y vigilar a sus subordinados, las técnicas que él aprendió.

5. Participación Individual:

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los integrantes de la empresa los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

6. Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos):

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

7. Actividades con Participación de los Proveedores:

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

8. Aseguramiento de la Calidad:

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas

9. Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo:

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

10. Sistema de Reconocimientos:

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta cuando realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

5.3 IMPORTANCIA

Según Harrington (1987), "En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

La razón por la cual los clientes prefieren productos del extranjero, es la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se comentan: ellos aceptan sus errores como algo muy normal y se disculpan ante el cliente, para ellos el cliente siempre tiene la razón.

Resulta importante mencionar, que para el éxito del proceso de mejoramiento, va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa, por ello el director está en el deber de solicitar las opiniones de cada uno de sus miembros del equipo de administración y de los jefes de departamento que conforman la organización.

Los ejecutivos deben comprender que el director tiene pensado llevar a cabo la implantación de un proceso que beneficie a toda la empresa y además, pueda proporcionar a los empleados con mejores elementos para el buen desempeño de sus trabajos. Se debe estar claro, que cualesquiera sea el caso, la calidad es responsabilidad de la directiva.

Antes de la decisión final de implantar un proceso de mejoramiento, es necesario calcular un estimado de los ahorros potenciales. Se inician realizando un examen detallado de las cifras correspondientes a costos de mala calidad, además, de los ahorros en costos; el proceso de mejoramiento implica un incremento en la productividad, reducción de ausentismo y mejoramiento de la moral. Es importante destacar que una producción de mejor calidad va a reflejar la captura de una mayor proporción del mercado.

Para el logro de estos ahorros, durante los primeros años, la empresa tendrá que invertir un mínimo porcentaje del costo del producto, para desarrollar el proceso de mejoramiento; luego de esta inversión, el costo de mantenimiento del programa resultará insignificante.

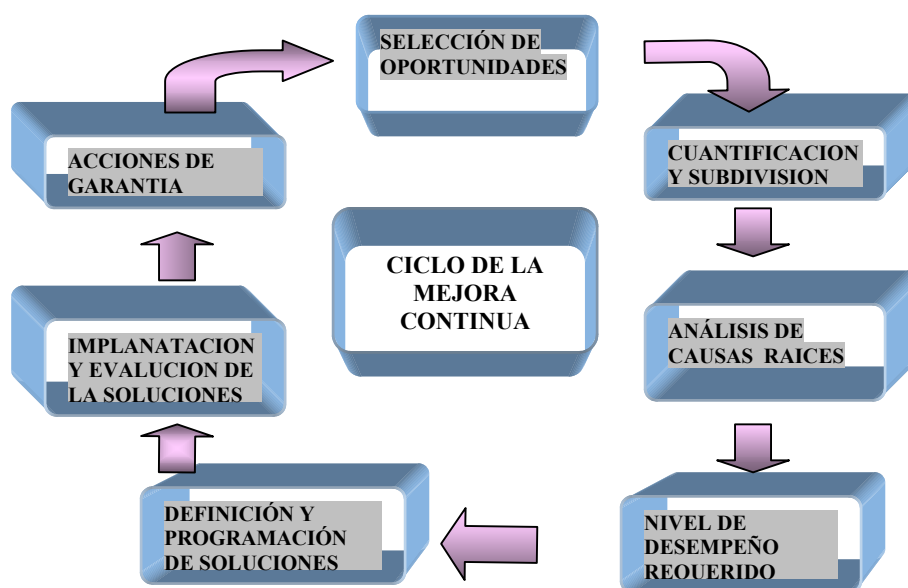
Por otro lado, para percibir el funcionamiento eficaz del proceso de mejoramiento no sólo es necesario contar con el respaldo de la dirección, sino con la participación activa de ella. El director debe medir personalmente el grado de avance y premiar a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyan notablemente y realizar observaciones a quienes no contribuyan con el éxito del proceso.

Una manera muy eficaz de determinar si el equipo en general de administradores considera la necesidad de mejorar, consiste en llevar a cabo un sondeo de opiniones entre ellos. La elaboración del sondeo va a ayudar a detectar cómo el grupo gerencial considera a la empresa y cuánto piensan que debe mejorar.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización a través del mejoramiento continuo logrando ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y puedan llegar a ser líderes.

5.4 PASOS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO

Los pasos del mejoramiento continuo se agrupan de la siguiente manera:



PASO 1: SELECCIÓN DE OPORTUNIDADES

Este paso tiene como objetivo la identificación de los problemas de calidad y productividad del departamento. A diferencia de otras metodologías que comienzan por una sesión de tormenta de ideas sobre problemas en general, mezclando niveles de problemas (síntomas con causas), en ésta buscamos desde el principio mayor coherencia y rigurosidad en la definición de los problemas de calidad y productividad.

Este primer paso consiste en las siguientes actividades:

- a) Aclarar los conceptos de calidad y productividad en el grupo.
- b) Elaborar el diagrama de caracterización del departamento, en términos generales: clientes, productos y servicios, atributos de los mismos, principales procesos e insumos utilizados.
- c) Definir en qué consiste un problema de calidad y productividad como desviación de una norma: deber ser, estado deseado, requerido o exigido.
- d) Listar en el grupo los problemas de calidad y productividad en la unidad de análisis (aplicar tormenta de ideas).
- e) Preseleccionar las oportunidades de mejora, aplicando técnica de grupo nominal o multivotación.
- f) Seleccionar de la lista anterior las oportunidades de mejora a abordar a través de la aplicación de una matriz de criterios múltiples, de acuerdo con la opinión del grupo o su superior.

Las tres primeras actividades (a, b y c), permiten lo siguiente:

- Concentrar la atención del grupo en problemas de calidad y productividad, y:
- Obtener mayor coherencia del grupo al momento de la tormenta de ideas para listar los problemas.
- Evitar incluir en la definición de los problemas su solución, disfrazando la misma con frases como: falta de..., carencia de..., insuficiencia, etc. lo cual tiende a ser usual en los grupos poco experimentados.

PASÓ 2: SUBDIVISION DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA SELECCIONADA

El objetivo de este paso es precisar mejor la definición del problema, su cuantificación y la posible subdivisión en subproblemas o causas.

Es usual que la gente que está acostumbrada a los *yo creo* y *yo pienso* no se detenga mucho a la precisión del problema, pasando de la definición del primer paso a las causas raíces, en tales circunstancias los diagramas causales pierden especificación y no facilitan el camino para identificar soluciones, con potencia suficiente para enfrentar el problema. Por ejemplo, los defectos en un producto se pueden asociar a la falta de equipos adecuados en general.

PASO 3: ANÁLISIS DE CAUSAS RAICES ESPECIFICAS

El objetivo de este paso es identificar y verificar las causas raíces específicas del problema en cuestión, aquellas cuya eliminación garantizará la no recurrencia del mismo. Por supuesto, la especificación de las causas raíces dependerá de lo bien que haya sido realizado el paso anterior.

Nuevamente en este paso se impone la necesidad de hacer medible el impacto o influencia de la causa a través de indicadores que den cuenta de la misma, de manera de ir extrayendo la causa más significativa y poder analizar cuánto del problema será superado al erradicar la misma.

- Para cada subdivisión del problema seleccionado, listar las causas de su ocurrencia aplicando la tormenta de ideas.
- Agrupar las causas listadas según su afinidad (dibujar diagrama causa-efecto).
- Cuantificar las causas (o nueva subdivisión) para verificar su impacto y relación con el problema y jerarquizar y seleccionar las causas raíces más relevantes. En esta actividad pueden ser utilizados los diagramas de dispersión, gráficos de Pareto, matriz de selección de causas.

PASO 4: ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE DESEMPEÑO (METAS DE MEJORAMIENTO)

El objetivo de este paso es establecer el nivel de desempeño exigido al sistema o unidad y las metas a alcanzar sucesivamente.

Este es un paso poco comprendido y consiste en lo siguiente:

- El establecimiento de metas se contradice con la filosofía de calidad total y con las críticas de W.E. Deming a la gerencia por objetivos.
- No es posible definir una meta sin conocer la solución.
- La idea es mejorar, no importa cuánto.
- La meta es poner bajo control al proceso por tanto está predeterminada e implícita.

Cuando se está fijando una meta se está estableciendo el nivel de exigencia al proceso o sistema en cuestión, respecto a la variable analizada, en función o bien de las expectativas del cliente, cuando se trata de problemas de calidad o del nivel de desperdicio que es posible aceptar lo cual se traduce en un costo competitivo. En ambas vertientes la meta fija indirectamente es el error, no en que

operamos; es decir, el no importa cuánto, la idea es mejorar, o que la meta consiste sólo en poner bajo control el proceso, son frases publicitarias muy buenas para vender cursos, asesorías pero no para ayudar a un gerente a enfrentar los problemas de fondo: los de la falta de competitividad.

La solución al problema tiene que estar condicionada por el nivel de desempeño en calidad y productividad que le es exigido al sistema. Bajar los productos defectuosos a menos de 1% tiene normalmente soluciones muy diferentes en costo y tiempo de ejecución. El ritmo del mejoramiento lo fijan, por un lado, las exigencias del entorno, y por el otro, nuestra capacidad de respuesta. El enfrentamiento de las causas, el diseño de soluciones y su implantación debe seguir a ritmo que la meta exige. El establecimiento del nivel de desempeño exigido al sistema (meta) condicionará las soluciones y el ritmo de su implantación.

Este paso consiste en las siguientes actividades:

- a) Establecer los niveles de desempeño exigidos al sistema a partir de, según el caso, las expectativas del cliente, los requerimientos de orden superior (valores, políticas, objetivos de la empresa) fijados por la alta gerencia y la situación de los competidores.
- b) Graduar el logro del nivel de desempeño exigido bajo el supuesto de eliminar las causas raíces identificadas, esta actividad tendrá mayor precisión en la medida que los dos pasos anteriores hayan tenido mayor rigurosidad en el análisis.
- c) Algunos autores llaman a esta actividad “visualización del comportamiento, si las cosas ocurriesen sin contratiempos y deficiencias”, es decir, la visualización de la situación deseada.

En los primeros ciclos de mejoramiento es preferible no establecer metas o niveles de desempeño demasiado ambiciosos para evitar desmotivación o frustración del equipo; más bien con niveles alcanzables, pero retadores, se fortalece la credibilidad y el aprendizaje.

PASO 5: DEFINICION Y PROGRAMACION DE SOLUCIONES

El objetivo de este paso es identificar y programar las soluciones que incidirán significativamente en la eliminación de las causas raíces. En una organización donde no ha habido un proceso de mejoramiento sistemático y donde las acciones de mantenimiento y control dejan mucho que desear, las soluciones tienden a ser obvias y a referirse al desarrollo de acciones de este tipo, sin embargo,

en procesos más avanzados las soluciones no son tan obvias y requieren, según el nivel de complejidad, un enfoque creativo en su diseño.

Para cada causa raíz seleccionada deben listarse las posibles soluciones excluyentes (tormenta de ideas). En caso de surgir muchas alternativas excluyentes antes de realizar comparaciones más rigurosas sobre la base de factibilidad, impacto, costo, etc., lo cual implica cierto nivel de estudio y diseño básico.

Programar la implantación de la solución definiendo con detalle es decir, el qué, por qué, cuándo, dónde, quién y cómo, elaborando el cronograma respectivo.

Para que el proceso de implantación sea fluido es recomendable evitar implantarlo todo a la vez (a menos que sea obvia e inmediata la solución) y hacer énfasis en la programación, en el quién y cuándo.

A veces, durante el diseño de soluciones, se encuentran nuevas causas o se verifican algunos análisis. Esto no debe preocupar, ya que es parte del proceso aprender a conocer a fondo el sistema sobre o en el cual se trabaja.

PASO 6: IMPLANTACION DE SOLUCIONES

Este paso tiene dos objetivos:

- 1) Probar la efectividad de la(s) solución(es) y hacer los ajustes necesarios para llegar a una definitiva.
- 2) Asegurarse que las soluciones sean asimiladas e implementadas adecuadamente por la organización en el trabajo diario.

Las actividades a realizar en esta etapa estarán determinadas por el programa de acciones, sin embargo, además de la implantación en sí misma, es clave durante este paso el seguimiento, por parte del equipo, de la ejecución y de los reajustes que se vaya determinando necesarios sobre la marcha.

Verificar los valores que alcanzan los indicadores de desempeño seleccionados para evaluar el impacto, utilizando gráficas de corrida, histogramas y gráficas de Pareto.

Una vez establecido el programa de acciones de mejora con la identificación de responsabilidades y tiempos de ejecución, es recomendable presentar el mismo al nivel jerárquico superior de la unidad o grupo de mejora, a objeto de lograr su aprobación, colaboración e involucramiento.

A veces es conveniente iniciar la implementación con una experiencia piloto que sirva como prueba de campo de la solución propuesta, ello permitirá hacer una evaluación inicial de la solución tanto a nivel de proceso (métodos, secuencias, participantes) como de resultados. En esta experiencia será posible identificar resultados no esperados, factores no tomados en cuenta, efectos colaterales no deseados-

A este nivel, el proceso de mejoramiento ya implementado comienza a recibir los beneficios de la retroalimentación de la información, la cual va a generar ajustes y replanteamientos de las primeras etapas del proceso de mejoramiento.

PASO 7: ESTABLECIMIENTO DE ACCIONES DE GARANTIA

El objetivo de este paso es asegurar el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado. Es este un paso fundamental al cual pocas veces se le presta la debida atención., de él dependerá la estabilidad en los resultados y la acumulación de aprendizaje para profundizar el proceso.

En este paso deben quedar asignadas las responsabilidades de seguimiento permanente y determinarse la frecuencia y distribución de los reportes de desempeño. Es necesario diseñar acciones de garantía contra el retroceso, en los resultados, las cuales serán útiles para llevar adelante las acciones de mantenimiento. En términos generales éstas son:

- a. Normalización de procedimientos, métodos o prácticas operativas.
- b. Entrenamiento y desarrollo del personal en las normas y prácticas implantadas.
- c. Incorporación de los nuevos niveles de desempeño, al proceso de control de gestión de la unidad.
- d. Documentación y difusión de la historia del proceso de mejoramiento.

Esta última actividad es de gran importancia para reforzar y reconocer los esfuerzos y logros alcanzados e iniciar un nuevo ciclo de mejoramiento.

Es en este paso donde se ve con más claridad la importancia en el uso de las gráficas de control, las nociones de variación y desviación y de proceso estable, ya que, para garantizar el desempeño, dichos conceptos y herramientas son de gran utilidad.

5.5 AUDITORIA DEL SISTEMA DE CALIDAD

Un conjunto de estándares de calidad han sido elaborados para guiar a las organizaciones, auditores y sus clientes, en los principios comunes para la ejecución de auditorías de calidad. Estas también proveen definiciones de auditoría de calidad y otros términos relacionados.

Hasta el momento la serie de estándares en este campo de la auditoria de calidad incluye:

La norma ISO 9000:2000, 9000:2001

UNE –EN 30011-1:1993 Auditorias

UNE-ENE 30011-2:1993 Auditores

UNE-ENE 30011-3:1993 Gestión de Auditorias

5.5.1 DEFINICIONES

Criterio de Auditoria: Políticas, practicas, procedimientos o requerimientos contra los que el auditor compara la información recopilada sobre la gestión de calidad. Los requerimientos pueden incluir estándares, normas, requerimientos organizacionales específicos, y requerimientos legislativos o regulados.

Evidencia de Auditoria: Información, registros o declaraciones de hecho verificables. La evidencia de auditoría puede ser cualitativa o cuantitativa, es utilizada por el auditor para determinar cuando se cumple con el criterio de auditoria. La evidencia de auditoria se basa típicamente en entrevistas, revisión de documentos, observación de actividades y condiciones, resultados de mediciones y pruebas.

Resultados de la Auditoria: Resultados de la evaluación de la evidencia de auditoria recopilada comparada contra los criterios de auditoria acordados. Los resultados de la auditoria proveen la base para el reporte de la auditoria.

Equipo Auditor: Grupo de auditores, o un auditor individual, designados para desempeñar una auditoria dada; el equipo auditor puede incluir expertos técnicos y auditores en practicas. Uno de los auditores del equipo de la auditoria desempeña la función de auditor líder.

Auditado: Organización que se audita.

Auditor (Calidad): Persona calificada para realizar auditorías de calidad.

Auditoria de calidad: Proceso sistemático, documentado y de verificación objetiva para obtener y evaluar la evidencia de la auditoria y determinar cuales actividades especificas, eventos,

condiciones, sistemas gerenciales, de calidad o información referente a estos aspectos, cumplen con los criterios de auditoría, y la comunicación de los resultados de este proceso al cliente.

Auditor líder (calidad): Persona calificada para manejar y realizar auditorías de calidad.

5.5.2 ACTIVIDADES PREVIAS A LA AUDITORIA

Objetivos de la Auditoría

La auditoría debe estar basada en objetivos definidos por el cliente. El alcance es determinado por el auditor líder en acuerdo con el cliente para alcanzar los objetivos. El alcance describe la extensión y límites de la auditoría.

Los objetivos y el alcance deben ser comunicados al auditado antes de la auditoría.

Una auditoría de calidad debe enfocarse en criterios claramente definidos y documentados.

La auditoría solamente se lleva a cabo si, luego de consultar con el cliente, es opinión del auditor líder que:

- Existe información suficiente y apropiada sobre el tema de la auditoría.
- Existen recursos adecuados que respalden y avalen el proceso de la auditoría.
- Existe una cooperación adecuada por parte del auditado.

Perfil y Responsabilidades

Equipo Auditor

El equipo auditor está formado por el auditor líder y los otros miembros del equipo, quienes pueden ser auditores o expertos técnicos.

Para asegurar la objetividad del proceso de auditoría, sus resultados y cualquier conclusión, los miembros del equipo auditor deben ser independientes de las actividades que auditan, deben ser objetivos, y libres de tendencia o conflicto de intereses durante el proceso.

El uso de miembros externos o internos del equipo auditor está sujeto a discreción del cliente. Un miembro del equipo auditor escogido dentro de la organización no debe ser responsable directamente del tema que se está auditando.

Los miembros del equipo auditor deben poseer una combinación apropiada de conocimientos, habilidades y experiencias para cumplir con las responsabilidades de la auditoría.

Auditor líder

El auditor líder es el responsable de asegurar una conducta eficiente y efectiva de la auditoría dentro de los alcances de la misma.

Adicionalmente, el auditor líder tiene las siguientes responsabilidades y actividades que cumplir:

- ✓ Consultar con el cliente el alcance de la auditoría.
- ✓ Obtener la información de respaldo relevante como ser los detalles de actividades, los productos, los servicios, en la empresa y sus áreas de actuación, los detalles de previas auditorías realizadas al auditado.
- ✓ Formación del equipo auditor.
- ✓ Dirigir las actividades del equipo auditor.
- ✓ Preparar las comunicaciones.
- ✓ Coordinar la preparación de los documentos y procedimientos detallados de trabajo y reunir al equipo auditor.
- ✓ Representar al equipo auditor en discusiones con el auditado, antes, durante y después de la auditoría.
- ✓ Realizar los informes de la auditoría para el cliente.

Auditor

Las responsabilidades y actividades del auditor deben cubrir:

- ✓ Planear y desarrollar las tareas asignadas, objetiva, efectiva y eficientemente.
- ✓ Recopilar y analizar las evidencias de auditoría relevantes y suficientes para determinar los resultados de la auditoría.
- ✓ Preparar los documentos de trabajo.
- ✓ Documentar los resultados individuales de la auditoría.
- ✓ La redacción del informe de auditoría.

Como esta normalizado, a cada miembro del equipo auditor se le deben asignar tareas específicas, o actividades por auditar. Estas designaciones deben ser realizadas por el auditor líder, en consulta con los miembros del equipo auditor correspondiente.

Responsabilidades del cliente y del auditado

- ▣ Definir los objetivos de la auditoría.
- ▣ Aprobar el plan de auditoría.
- ▣ Recibir el informe de la auditoría y determinar su distribución.
- ▣ Informar a los empleados de los objetivos y alcance de la auditoría.
- ▣ Designar personal responsable y competente para acompañar a los miembros del equipo auditor, para actuar como guías dentro de la empresa y para asegurar que los auditores estén al tanto de los requerimientos de salud, seguridad y otros que sean apropiados.

Alcance de la Auditoría

El alcance describe todo el sistema de gestión de calidad, procedimientos, y de todos los apartados de la norma de calidad aplicada para la implantación del sistema así como la información relativa a documentación legal y administrativa de la empresa por el equipo auditor, en factores tales como la ubicación física, actividades organizacionales, y la forma de realizar los informes.

El alcance de la auditoría debe ser determinado entre el cliente y el auditor líder. El auditado normalmente debe ser consultado cuando se determina el alcance de la auditoría. Cualquier cambio posterior al alcance de la auditoría debe realizarse de común acuerdo entre el cliente y el auditor líder.

Los recursos encargados al auditor deben ser suficientes en cantidad y calidad para cumplir con el alcance requerido.

Plan de Auditoría

Un plan de auditoría debe ser establecido y comunicado al cliente. El cliente debe revisar y aprobar dicho plan.

El plan debe incluir lo siguiente:

Los objetivos y alcance de la auditoría.

El criterio a ser usado para la realización de la auditoría.

La identificación de las unidades organizacionales y funcionales a ser auditadas.

La identificación de las funciones y/o individuos dentro de la organización del auditado que tengan responsabilidades relativas a aspectos de la calidad.

Identificación de los aspectos de calidad que son de alta prioridad.

Identificación de los documentos de referencia.

El tiempo y duración esperados para las entrevistas e inspecciones.

Las fechas y lugares donde se va a realizar la auditoría.

El Cronograma de reuniones que se van a tener con la gerencia del auditado.

Requerimientos confidenciales.

El contenido, formato y estructura del informe.

Documento de Trabajo

Los documentos de trabajo requeridos para facilitar la investigación del auditor deben contener:

Las formas que documenten las evidencias y soporten los resultados de la auditoría.

Los procedimientos y listados de chequeo utilizados para evaluar los elementos del SGC (Sistema de Gestión de Calidad)

Los registros de reuniones

Se deben mantener los documentos de trabajo por lo menos hasta que se complete la auditoría.

5.5.3 ACTIVIDADES A SER REALIZADAS EN EL LUGAR DE AUDITORIA

Reunión Inicial

Debe darse una reunión de apertura. El propósito de una reunión de apertura es:

- a) Presentar a los miembros del equipo auditor a la gerencia del auditado.
- b) Revisar el alcance, los objetivos y el plan de auditoría y llegar a un acuerdo con respecto a la tabla de tiempos de la auditoría.
- c) Proveer un resumen corto de la metodología y de los procedimientos a ser utilizados durante la auditoría.
- d) Confirmar que los recursos y facilidades necesitadas por el equipo auditor estén disponibles.
- e) Promover la participación activa del auditado,
- f) Revisar los procedimientos de seguridad y emergencia relevantes del local para el equipo auditor.

Detección de Evidencia

La información apropiada debe ser recopilada, analizada, interpretada y documentada para ser utilizada como evidencia de la auditoría en un proceso de verificación y evaluación para determinar si los criterios de la auditoría se están cumpliendo.

La evidencia de la auditoría debe ser de tal calidad y cantidad que auditores de calidad competentes, trabajando independientemente cada uno, lleguen a resultados de auditoría similares a la evaluación de la misma evidencia contra los mismos criterios de auditoría.

La evidencia de la auditoría debe ser recolectada por medio de entrevistas, revisión de documentos y la observación de actividades y condiciones.

La información recopilada por medio de entrevistas debe ser verificada por medio de la adquisición de información de respaldo de fuentes independientes, como observaciones, registros y resultados de medidas existentes. Declaraciones que no puedan ser confirmadas deben ser identificadas como tales.

Los auditores deben examinar la base de programas de muestreo relevantes y los procedimientos para asegurar un control de calidad de los procesos de muestreo y medición efectivos.

Resultados de la Auditoría

El equipo auditor debe revisar toda la evidencia de la auditoría para determinar donde no se cumple con los criterios de auditoría del SGC. El equipo auditor debe entonces asegurarse que los resultados de la auditoría de no conformidad sean documentados de forma clara, concisa y que sean respaldados por la evidencia de la auditoría.

La evidencia contrastada durante la auditoría de calidad inevitablemente será solamente una muestra de la información disponible, parcialmente debido al hecho de que una auditoría de calidad se realiza durante un periodo de tiempo limitado y con recursos limitados. Por lo tanto existe un elemento de incertidumbre inherente a todas las auditorías de calidad y a todos los usuarios de los resultados, todas las auditorías de calidad deben estar seguras de la recopilación de las evidencias y no conformidades siendo constatada su evidencia física y documental.

El auditor de calidad debe considerar las limitaciones asociadas con la evidencia de la auditoría constatada durante ésta y el reconocimiento de la fiabilidad en los resultados y cualquier conclusión de la auditoría, se deben tomar estos factores en cuenta al planear y ejecutar la auditoría.

El auditor de calidad debe obtener suficientes evidencias para que los resultados individuales de la auditoría, agregados a los resultados de menor significado, puedan afectar cualquier conclusión alcanzada.

Los resultados de la auditoría deben ser revisados con la gerencia del auditado con el fin de obtener el reconocimiento de la base de todos los resultados de no conformidad.

Reunión final.

Luego de completar la fase de recopilación de evidencia y antes de preparar un informe de la auditoría, los auditores deberán tener una reunión con la gerencia del auditado y aquellos responsables de las funciones auditadas. El propósito principal de esta reunión es el de presentar los resultados de la auditoría al auditado, de tal manera que se tenga una comprensión y reconocimiento claro de la base de dichos resultados.

Los desacuerdos deben ser resueltos, si es posible antes de que el auditor líder presente el informe, las discusiones finales en el significado y descripción de los resultados de la auditoría última recaen en el auditor líder, sin embargo el cliente puede todavía estar en desacuerdo con los resultados.

Los resultados de la auditoría o un resumen de estos deben ser comunicados al cliente en un informe escrito.

El informe escrito se prepara bajo la dirección del auditor líder, quien es el responsable de su exactitud y perfección. Las informaciones que se tomen en el informe de la auditoría deben ser los predeterminados en el plan de la auditoría.

Podríamos decir que en cuanto a Sistemas de Gestión, el área de la Calidad ha sido la pionera en todos los tipos de organizaciones.

La Norma UNE-EN-ISO 9001: Sistemas de Calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño y el desarrollo, la producción, instalación y servicio posventa.

La norma ISO 9001 es la más completa de las tres Normas (certificables) 9001, 2 y 3. Desarrolla, en su capítulo 4, veinte requisitos.

La definición de Auditoría según UNE-EN ISO 8402-145: Examen metódico e independiente que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad cumplen las disposiciones previamente establecidas, y si estas disposiciones están implantadas de forma efectiva y son adecuadas para alcanzar los objetivos.

5.6 BENEFICIOS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

La mejora del rendimiento mediante la mejora de las capacidades de la organización. Al disponer de una buena técnica difícilmente mejorable a un coste aceptable. Es mas barato intentar mejorar el producto final por otros métodos mas económicas, e igualmente eficaces. La organización, tiene un carácter social, puesta está formada por miembros con un mismo objetivo común. Mejorando la marcha de las relaciones de la organización, se mejora la capacidad de conseguir los objetivos y metas.

Han de mejorarse las actividades que realmente tengan influencia en la calidad final del producto. No han de desperdiciarse esfuerzos y recursos hacia mejorar los aspectos que no tengan relación con la consecución de los objetivos.

Flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las oportunidades.

Una buena forma de mejorar, es identificar y aprovecharse de las oportunidades. Si se requiere menos esfuerzo para conseguir la tarea, ¿Por qué vamos gastar mas para obtener los mismos recursos y resultados? La mejora que supone aprovechar la oportunidad, hace mas fácil la consecución de los objetivos de la organización.

5.7 ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

Acciones Correctivas y Preventivas: Las acciones correctivas son aquellas que se ejecutan cuando se descubre una no conformidad en un producto o se presenta una queja de un cliente. Las acciones preventivas se deben realizar cuando se encuentran causas potenciales de no conformidad.

Registros de la Calidad: Toda la información que produce el Sistema de la Calidad debe registrarse (almacenarse), ya sea en papel o en un sistema informático. Esta información debe mantenerse y estar a disposición del cliente.

Acción correctiva es el conjunto de actividades que se desarrollan para seguir la pista de un problema hasta descubrir su causa; generar soluciones para evitar su repetición, implementar los cambios que sean necesarios y asegurar que esos cambios sean permanentes y produzcan el resultado deseado.

Acción correctiva es una oportunidad para mejorar los procesos.

El comité asesor, durante las reuniones estudia los problemas incluidos en los reportes presentados por los miembros de la red de comunicaciones y procede a realizar el análisis.

Antes de atender cualquier problema, el comité asesor debe formularse la siguiente pregunta: ¿Vale la pena resolver este problema? Sobre todo considerando que de este punto en adelante va a desatarse una cadena de actividades. Se necesita saber que problemas requieren atención, separar los muchos triviales de los pocos vitales y prestar atención a estos últimos considerando que los muchos triviales se resolverán en el proceso normal del trabajo. La empresa enfoca su atención en los problemas grandes. Esto implica que se consideren costo, riesgo y eventos actuales. "Eventos actuales" se refiere a qué tanto ruido está provocando el problema y cuáles podrían ser las consecuencias inmediatas. Por ejemplo, el rechinado de una puerta está fastidiando hay que repararla pero no requiere un proceso de acciones correctivas. El rechinado es el evento actual, la molestia que ocasiona el problema.

Atenderá un solo problema a la vez. No extienda varias acciones correctivas sobre la misma área o sobre el mismo proceso. Si se encuentra en ese caso, debe decidir a cuál de los dos problemas le otorgará prioridad. Permitirá a la gente resolver uno para después poder encarar otro. El comité asesor realizará al inicio un breve análisis para determinar si el problema realmente nos corresponde a nosotros o a alguno de nuestros proveedores o productores; o si se trata de una queja o reporte injusto originado en manos del cliente o sus proveedores. Si efectivamente el problema se originó en manos del cliente o sus proveedores, hace constar su razonamiento y argumentos en el documento y lo devuelve al remitente.

Investiga: ¿Hay antecedentes del mismo problema? ¿Cuándo se hizo seguimiento por última vez? ¿Aún persiste la acción adoptada en ese entonces? ¿Hay un problema parecido? Primera consideración: Determina si la solución permanente del problema está localizada en nuestros dominios (un área de la compañía) o en manos de terceros (un proveedor, un productor).

- Si el problema provoca una pérdida recurrente de dinero o material,
- Si el problema pudiese presentarse consecutivamente en el futuro causando deterioro de los requisitos de los clientes siempre y cuando los requisitos afectados consten en la lista de especificaciones recibida de los clientes u ofrecida por nosotros. Se tendrá en cuenta que el proceso de acciones correctivas es un medio para solucionar paulatinamente problemas que afectan al cumplimiento de los requisitos específicos de los clientes;
- Si el problema pudiese causar un daño o deterioro serio al producto poniendo en riesgo su fin o utilidad principal (que sirva para lo que debe servir; por ejemplo, el banano ha de ser dulce; si no lo es, no sirve aunque ese requisito no conste en las especificaciones del cliente).
- Si el problema bajo análisis atenta contra la integridad del personal.

Con el transcurrir del tiempo se han encontrado y puesto en práctica una serie de técnicas y herramientas que en la actualidad son de fundamental importancia para el buen manejo de cualquier organización, entre esas técnicas o herramientas tenemos el mejoramiento continuo.

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.

El Mejoramiento Continuo se aplica regularmente, él permite que las organizaciones puedan integrar las nuevas tecnologías a los distintos procesos, lo cual es imprescindible para toda organización. Toda empresa debe aplicar las diferentes técnicas administrativas que existen y es muy importante que se incluya el mejoramiento continuo.

La base fundamental de la calidad es la capacitación. Por muy bueno que sea el sistema de la calidad, si el personal no está suficientemente capacitado el sistema no funcionará. Servicios Post-Venta: Se debe contar con procedimientos por escrito para suministrar servicios post-venta, cuando este sea un requisito necesario.

El término SISTEMA significa que deben funcionar todos juntos. Cada elemento del sistema debe ser puesto en funcionamiento, pero es muy importante que el Sistema de la Calidad en su conjunto funcione como un todo organizado, para que se pueda garantizar la calidad de los productos y servicios que se producen.

En la última década los cambios en el mundo de los negocios han sido fundamentales. Estamos siendo testigos de la globalización de los mercados, la privatización y la proliferación de la tecnología y el nuevo énfasis. Las inversiones en tecnologías y desarrollo cada vez son más caras para amortiguarlas en un solo mercado. El incremento de la interdependencia y de especialización productiva han creado los productos denominados "Sin Nacionalidad". Una forma de mantenerse y crecer en este mundo es por medio de la reingeniería.

La Reingeniería: Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medios críticos contemporáneos de rendimiento tales como: Calidad, Costos, Servicios y Rapidez, pretende computarizar los procesos actuales para hacer los más rápidos más bien buscar un nuevo proceso ágil que sea capaz de satisfacer las necesidades del cliente interno o externo y para ello se necesita de la tecnología. La dirección debe estar dispuesta a apoyar todos los nuevos productos o procesos.

La Reingeniería igual que la Calidad Total se inscribe en la corriente del cambio que es el que debemos estar seguros que prevalecerá en el futuro. La Reingeniería es solo un método para obtener ventaja competitiva. Los programas de Calidad Total trabajan dentro de un marco de los procesos existentes de una compañía y busca mejorarlos por medio de la mejora continua.

Reingeniería Organizacional : Durante la década pasada y lo que ha corrido de ésta, el tema más comentado en administración ha sido el de la Calidad Total, tema que aún hoy en día no ha acabado de ser comprendido y mucho menos aplicado exitosamente. Pero de este movimiento sí han quedado claros varios aspectos. Primero el foco de la actividad empresarial debe ser el cliente, razón por la cual, los productos y servicios sólo tienen sentido si satisfacen sus necesidades. Segundo, la competitividad de las empresas no está en sí en esos productos y servicios, sino principalmente en la manera de hacerlos u ofrecerlos, esto es, en los procesos que los generan. Por esto, es imprescindible que la administración deje de estar orientada a las funciones y pase a tener una orientación a los procesos. El tercer aspecto, es la necesidad de que la gerencia involucre en su agenda el concepto del mejoramiento continuo, como única manera de mantenerse competitivo en un mercado en el cual cambian permanentemente las variables que afectan dicha competitividad.

Sin embargo, es tal el ritmo de competencia a que se ven abocadas algunas empresas, que el mejoramiento continuo no alcanza a mantenerlas competitivas. En este punto nace la Reingeniería Organizacional, que según la definición dada por sus principales proponentes, consiste en " la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos y de la estructura Organizacional, para alcanzar mejoras espectaculares en las medidas claves del desempeño de la organización, tales como calidad, costos, servicio y rapidez".

Generalmente, luego de conocer brevemente de qué se trata, muchos gerentes inmediatamente exclaman: Ah sí; ya sé. Yo ya he hecho eso. Pero Reingeniería Organizacional no es hacer mejor lo que se está haciendo, ni reorganizar, ni redistribuir funciones, ni automatizar, ni reestructurar, ni reducir, ni mucho menos, despedir gente.

Se trata pues de replantear totalmente la forma como se viene manejando la empresa cambiando desde los principios en los cuales se basa la organización del trabajo hasta las herramientas para la ejecución de las tareas, pasando por la preparación de los empleados para este cambio.

El nuevo orden administrativo tiene así, como foco orientador, al cliente; como eje de la gestión administrativa, a los procesos; como elemento de investigación competitiva, al Bench Marking, como materia prima para la toma de decisiones y el trabajo administrativo, a la información; como herramientas de trabajo, las nuevas tecnologías de información y como elemento de definición de qué se debe o no hacer, al análisis del valor agregado.

La mejora de la Calidad trae siempre como resultado una mejora en los costos – hacer las cosas bien desde la primera vez es siempre más barato.

La mejora de la Calidad y la reducción de los costos no pueden imponerse con órdenes, se ganan a través del proceso de solución de problemas.

Es cierto, mantenerse competitivo es cada día más difícil, pero otros ya lo están haciendo.

CONCLUSIÓN

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global, por tal motivo es necesario un cambio total en la gestión de las organizaciones.

Mediante este estudio se logró el objetivo planteado ya que se dió a conocer que la gestión de un sistema de calidad es muy necesaria porque a través de ella un organismo independiente constata que la empresa satisface los requisitos para la obtención de la norma ISO 9001:2000.

Así mismo se aportaron datos y recomendaciones como decir que un sistema significa que deben funcionar todos juntos, es muy importante que el Sistema de la Calidad en su conjunto funcione como un todo organizado, para que se pueda garantizar la calidad de los productos y servicios que se producen.

También se concluye que la motivación es de importancia para cualquier área, cuando es aplicada al ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo.

La base fundamental de la calidad es la capacitación. Por muy bueno que sea el sistema de la calidad, si el personal no está suficientemente capacitado el sistema no funcionará.

Por último se concluye que la hipótesis al iniciar este trabajo de investigación es aprobada ya que menciona la importancia, los elementos que una empresa necesita para obtener un producto con calidad, así como las ventajas que conlleva el conocer y obtener la certificación de la norma máxima de calidad, la Norma ISO 9001:2000

BIBLIOGRAFÍA

CALIDAD Y DESARROLLO EMPRESARIAL, *Sistemas de gestión de calidad-*

requisitos, Editorial Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C., 2001, 36p

CUATRECASAS ARBOS, Luis, *Gestión de la calidad implantación, control y certificación*, 2ª

ed., Gestión 2000 Ediciones, México, 2001, 180 p.

DIOSDADO, Pablo, “Gestión de la calidad Académica”, en *Proyección Administrativa*, año I, núm.

2, Editorial Gente TEC Producciones, México, junio de 2002, 54p.

MEZA, Leticia, “Las normas de la serie ISO 9000”, en *PAF*, año XX, vol. VI, núm. 5, Editorial

Fiscal, México, abril de 2003, 20 p.

NAVA CARBELLIDO, Víctor Manuel, *ISO 9000:2000 estrategias para implementar la norma de*

calidad para la mejora continua, 2ª ed., Editorial Limusa S.A., México, 2002, 100 p.

SMITH, Douglas, *El cambio esta en tus manos*, Editorial Prentice Hall, México,

1999, 150p.

TABLA, Guillermo, *Guía para implantar la norma ISO 9000 para empresas de todos tipos y*

tamaños, Editorial McGraw Hill, México, 1998, 380 p.

ZARATE, Arturo, “Gestión de la calidad”, en *Ediciones Platon*, año XX, vol. V, núm. 12, Editorial

Platon, México, diciembre de 2002, 35 p.

OTRAS FUENTES

www.eginfor.es (“Calidad total”)

www.celersol.com (“Seguimiento de un sistema de gestión de calidad”)